

Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

Czesław Zajac

Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych korporacjach, funkcjonujących w świecie gospodarki opartej na wiedzy i wielokulturowości, jest złożone i wielowymiarowe. Dotyczy to zwłaszcza grup kapitałowych o charakterze międzynarodowym, które – poprzez przejęcia i fuzje, w procesach umiędzynarodawiania – włączają zagraniczne przedsiębiorstwa w swoje struktury. Przyjęte sposoby zarządzania takimi organizacjami gospodarczymi nie zawsze są skuteczne, stąd rodzi się potrzeba wypracowania efektywnych metod rozwiązywania występujących w nich złożonych problemów społecznych (personalnych, interpersonalnych, kulturowych) oraz organizacyjnych. W tym celu poszukuje się m.in. wzorca menedżera i specjalisty międzynarodowego (przyszłego ekspatrianta), aby zapewnić spójność kultury organizacyjnej i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych.

W [Zarządzaniu zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych](#) Autor, [Czesław Zajac](#) zwraca szczególną uwagę na:

- problematykę lokalizacji funkcji personalnej w strukturach grup kapitałowych;
- koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach wielokulturowości występującej w międzynarodowych grupach kapitałowych ;
- metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą być wykorzystywane w grupach kapitałowych;
- kompetencje i postawy menedżerów międzynarodowych oraz metody oceny ich pracy;
- identyfikację problemów specyficznych dla zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych.

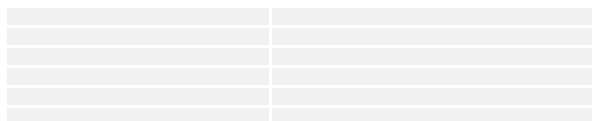
Książka jest przeznaczona dla kadry kierowniczej spółek tworzących grupy kapitałowe różnego rodzaju oraz dla studentów zarządzania, a także słuchaczy szkoleń i podyplomowych studiów menedżerskich.

Ze Wstępu

Czym różni się szeroko ujmowana funkcja personalna w samodzielnych przedsiębiorstwach od funkcji personalnej w grupach kapitałowych? Należy w tym miejscu wyjaśnić, że grupy kapitałowe są pojmowane w niniejszej książce jako zgrupowania przedsiębiorstw powiązane kapitałowo do osiągania wspólnych celów gospodarczych i utworzone z podmiotów gospodarczych, wyodrębnionych w formie spółek kapitałowych. Celem opracowania, w którym podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na to pytanie, jest analiza i ocena zakresów przedmiotowego, podmiotowego oraz instrumentalnego funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Funkcja ta jest rozpatrywana poprzez pryzmat zarządzania zasobami ludzkimi w wymiarach strategicznym i operacyjnym, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę oraz sposoby zarządzania. Cele szczegółowe obejmują następujące obszary.

1. Wskazanie wpływu zakresu przedmiotowego funkcji personalnej w grupie kapitałowej na jej: zakres podmiotowy, centralizację i decentralizację oraz koncentrację i rozproszenie (dekoncentrację).
2. Ocena poziomu integracji strategicznej w grupach kapitałowych poprzez pryzmat strategii ogólnej i strategii personalnej oraz ocena możliwości operacjonalizacji zarządzania ich zasobami ludzkimi.
3. Identyfikacja i diagnoza treści oraz charakteru problemów specyficznych dla zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych, a także ocena skutków występowania tych problemów dla podmiotów dominujących i zależnych (spółek nadrzędnych i podporządkowanych).

Książka zawiera postulaty i zalecenia, które, zdaniem Autora, [Czesława Zajaca](#) mogą się okazać przydatne dla kadr kierowniczych zatrudnionych w spółkach tworzących grupy kapitałowe oraz dla menedżerów przedsiębiorstw. Ukazuje ona również wątki teoretyczne i koncepcyjne, które mogą stanowić inspirację do bardziej pogłębionych badań prezentowanej problematyki. Książkę można polecać studentom zarządzania oraz słuchaczom szkoleń i podyplomowych studiów menedżerskich.



SPIS TREŚCI

Wstęp

1. Grupy kapitałowe — istota, przesłanki powstawania, cele, formy, architektura

- 1.1. Pojęcie i istota grupy kapitałowej
- 1.2. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych
 - 1.2.1. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych w świetle nauki o przedsiębiorstwie
 - 1.2.2. Przyczyny powstawania grup kapitałowych na gruncie praktyki zarządzania
 - 1.2.2.1. Grupy kapitałowe jako formy koncentracji przedsiębiorstw
 - 1.2.2.2. Przejęcia i fuzje jako źródło powstawania i rozwoju grup kapitałowych
- 1.3. Cele grup kapitałowych
- 1.4. Formy grup kapitałowych
- 1.5. Grupy kapitałowe jako organizacje sieciowe
- 1.6. Architektura grup kapitałowych
 - 1.6.1. Architektura grup kapitałowych w świetle teorii złożoności i teorii sieci
 - 1.6.2. Status podmiotów tworzących grupę kapitałową
 - 1.6.3. Przesłanki i warianty rozmieszczenia funkcji i decyzji w grupach kapitałowych

2. Miejsce funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych

- 2.1. Funkcja personalna na tle innych funkcji organicznych w grupach kapitałowych
- 2.2. Przedmiotowe i podmiotowe ujęcie lokalizacji funkcji personalnej w grupach

kapitałowych

2.2.1. Ujęcie przedmiotowe

2.2.2. Ujęcie podmiotowe

2.3. Unia personalna jako źródło powstawania więzi personalnych w grupie kapitałowej

2.3.1. Modele organizacyjne realizacji unii personalnej

2.3.2. Rady nadzorcze jako czynnik wzmacniający siłę więzi personalnych

2.4. Emergentny charakter więzi personalnych w układach organizacyjnych grup

kapitałowych

2.4.1. Naśladownictwo

2.4.2. Zaufanie

2.4.3. Współdziałanie wewnątrzorganizacyjne

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych w świetle rozwoju funkcji personalnej

3.1. Modele rozwoju funkcji personalnej

3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi i systemy wysoce efektywnej pracy jako współczesne koncepcje zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach i ich zgrupowaniach

3.3. Organizacyjne i personalne aspekty rozwoju funkcji personalnej w grupach kapitałowych

3.4. Podstawa epistemologiczna współczesnych badań i konceptualizacji zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych

4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

4.1. Istota strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych

4.2. Integracja strategiczna w grupach kapitałowych

4.2.1. Zintegrowany model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

4.2.2. Polityka personalna a strategia personalna grupy kapitałowej

4.2.3. Strategia ogólna (globalna) a strategia personalna grupy kapitałowej

4.3. Problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

5. Operacjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

5.1. Instrumenty personalne na tle innych narzędzi zarządzania grupą kapitałową

5.2. Metody, techniki i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

5.2.1. Unia personalna jako instrument doboru najważniejszych menedżerów i specjalistów

5.2.2. Assessment center jako metoda doboru członków rad nadzorczych, członków zarządów oraz specjalistów w spółkach podporządkowanych

5.2.3. Metoda 360° jako kompleksowa metoda okresowego oceniania menedżerów średniego szczebla zarządzania i kierowników liniowych

5.2.4. Systemy wynagradzania menedżerów i pracowników w grupach kapitałowych

5.2.5. Programy rozwoju menedżerów i pracowników w grupach kapitałowych

6. Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych

6.1. Umiejscowienie organizacji gospodarczych

6.2. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi

6.2.1. Istota i cechy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

6.2.2. Wielokulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

6.3. Międzynarodowa kadra menedżerska

6.3.1. Profil kompetencyjny międzynarodowego menedżera

6.3.2. Modele kariery menedżerskiej w międzynarodowych grupach kapitałowych

7. Społeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce funkcjonowania

międzynarodowych grup kapitałowych — wyniki badań

7.1. Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w spółkach podporządkowanych międzynarodowych korporacji, zlokalizowanych w Polsce — wyniki badań

7.2. Personalne problemy w międzynarodowych grupach kapitałowych — treść, skutki i sposoby ich rozwiązywania w badanych przedsiębiorstwach

7.3. Społeczne skutki przedsięwzięć transformacyjnych w zagranicznych spółkach podporządkowanych międzynarodowych grup kapitałowych, objętych badaniami — analiza i ocena

Zakończenie

Bibliografia