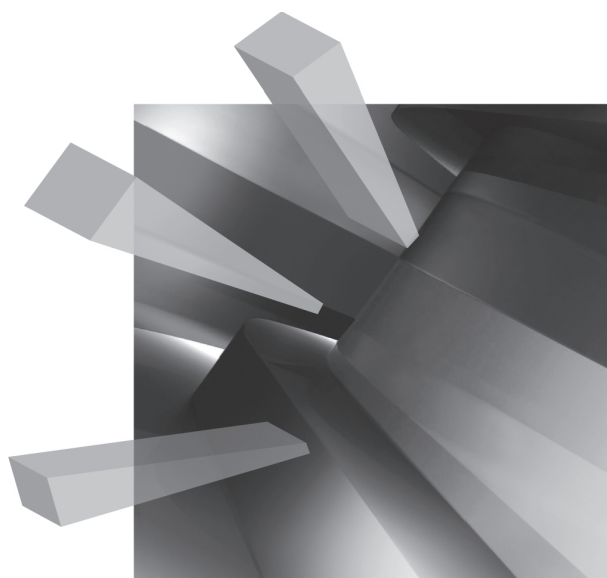


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych

[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 2080-6000**

**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
<b>Małgorzata Baran:</b> Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) .....	22
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
<b>Radosław Dawidziuk:</b> Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) .....	46
<b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
<b>Robert Karaszewski, Andrzej Lis:</b> Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
<b>Krystyna Kmiotek:</b> Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
<b>Marek Krasieński:</b> Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) .....	91
<b>Dagmara Lewicka, Anna Rakowska:</b> Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
<b>Marta Moczulska, Janina Stankiewicz:</b> Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
<b>Joanna M. Moczydłowska:</b> Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) .....	130

---

<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) .....	139
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
<b>Marzena Stor:</b> Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
<b>Czesław Zając:</b> Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

## Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

*Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk*

**Czesław Zajac**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: [czeslaw.zajac@ue.wroc.pl](mailto:czeslaw.zajac@ue.wroc.pl)

---

## REKRUTACJA I SELEKCJA MENEDŻERÓW I SPECJALISTÓW W GRUPACH KAPITAŁOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH<sup>1</sup>

---

### PROCESSES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF MANAGERS AND SPECIALISTS IN CAPITAL GROUPS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

---

DOI: 10.15611/noz.2016.2.15

**Streszczenie:** Celami opracowania są analiza i ocena narzędzi rekrutacji oraz selekcji pracowników grup kapitałowych objętych badaniami empirycznymi, dokonane na tle specyfiki tych grup. Badania te pokazały różnorodność podejść i rozwiązań operacyjnych stosowanych przez kierownictwo grup. Badania ilościowe wykazały stosunkowo wysoką autonomię spółek podporządkowanych oraz raczej konwencjonalny charakter stosowanego instrumentarium w procesie doboru pracowników w grupach kapitałowych. Analiza studium przypadku pokazała, że w procesie doboru personelu stosowane są zarówno rozwiązania charakterystyczne dla grup kapitałowych, takie jak unia personalna i *Assessment Centre*, jak i typowe narzędzia kadrowe, wykorzystywane przez „pojedyncze” przedsiębiorstwa i inne organizacje w procesach doboru kandydatów do pracy na różnych stanowiskach. Wybór konkretnego narzędzia zależy przede wszystkim od stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, grupy kapitałowe, rekrutacja i selekcja.

**Summary:** Recruitment and selection of managers and specialists in capital groups belong to the important elements of their human resources management. The results of empirical research conducted by the author of this paper indicate the variety of approaches and operational solutions in this area used by authorities of capital groups. The set of instruments implemented for the needs of recruitment and selection includes both tools typical for capital groups, for example personal union and Assessment Centre, and tools used by single companies and other organizations. The character and size of capital group, the localization of personnel function within its organizational structure and the branch of its functioning influence the range and ways of implementation of such a type of instruments.

**Keywords:** human resources management, capital groups, tools of recruitment and selection.

---

<sup>1</sup> Badania realizowano w ramach projektu badawczego „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, ze środków finansowych”, ze środków przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2012/05/B/HS4/02348.

## 1. Wstęp

W teorii i praktyce zarządzania w ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, traktowanego jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw i grup kapitałowych. Szczególnego znaczenia nabiera w tym zakresie zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstw, które stanowi przedmiot zainteresowań wielu badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu. Efektem tych zainteresowań są liczne opracowania naukowe wydawane w Polsce i za granicą. Natomiast stosunkowo mało uwagi w wymiarze teoretycznym i empirycznym poświęca się zarządzaniu zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. Na potrzeby tego opracowania grupy kapitałowe pojmowane są jako zgrupowania przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo do osiągania wspólnych celów gospodarczych, utworzone z podmiotów gospodarczych, wyodrębnionych w formie spółek kapitałowych. Grupy kapitałowe coraz silniej zaznaczają swoją obecność wśród organizacji gospodarczych wielu krajów, a ich architektury tworzą bogate przestrzenie dla występowania wielu różnorodnych, złożonych problemów o charakterze społecznym (personalnych, kulturowych) i organizacyjnym. Wielokulturowy kontekst zarządzania w międzynarodowych grupach kapitałowych dodatkowo „komplikuje” zarządzanie ich zasobami ludzkimi, stanowiąc duże wyzwanie dla decydentów, podejmujących kluczowe decyzje zarządcze w sferze personalnej kierowanych przez nich tego rodzaju organizacji. Skuteczność tych decyzji oraz efektywność wykorzystywanych narzędzi, rozwiązań i systemów operacyjnych wymaga od menedżerów personalnych profesjonalizmu, doświadczenia, bardzo dobrej znajomości metod, technik i narzędzi kadrowych oraz wysokich umiejętności ich stosowania w konkretnych sytuacjach, wyznaczonych przez warunki funkcjonowania danej grupy kapitałowej. Dotyczy to także wielowymiarowych środowisk organizacyjnych, jakie występują w zlokalizowanych w Polsce podmiotach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych, które to podmioty wcześniej funkcjonowały jako polskie przedsiębiorstwa i poprzez przejęcia lub fuzje zostały włączone w struktury organizacyjne tych grup. Niniejsze opracowanie jest owocem szerszych eksploracji empirycznych oraz studiów nad literaturą przedmiotu, podjętych przez międzywydziałowy zespół badaczy, utworzony z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i realizowanych w ramach projektu badawczego „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych”, ze środków finansowych przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych obejmuje wiele zagadnień. Do najważniejszych spośród nich wyżej wymieniony zespół badaczy zaliczył strategiczny oraz operacyjny wymiar tego zarządzania. Dobór (rekrutacja i selekcja) menedżerów i specjalistów, traktowany jako jeden z elementów drugiego z wyżej wymienionych wymiarów tego zarządzania, stanowi przedmiot rozważań w ramach niniejszego opracowania. Przekonanie o podjęciu wskazanego obszaru badawczego

wynikało zarówno z doświadczenia zawodowego i zainteresowań członków zespołu badawczego problematyką zarządzania ludźmi oraz funkcjonowaniem grup kapitałowych, jak i z rozpoznanej luki w analizowanym obszarze, w wyniku studiów nad rodzimą i zagraniczną literaturą przedmiotu.

Celem, jaki wyznaczył autor opracowania, jest identyfikacja narzędzi rekrutacji i selekcji pracowników grup kapitałowych objętych badaniami empirycznymi, dokonana na tle specyfiki tych grup. Wyniki badań zostały zilustrowane analizą jednego z badanych przypadków (*case study analysis*).

## **2. Syntetyczna charakterystyka metodyki prowadzonych badań empirycznych**

Materiał empiryczny wykorzystany do przygotowania niniejszego opracowania używany został z zastosowaniem procedury triangulacji metodologicznej. Wykorzystane zostały metody badawcze pochodzące z ilościowego i jakościowego podejścia do zbierania, analizy i interpretacji danych uzyskanych w procesie badań terenowych. Intencją zastosowania takiego podejścia metodologicznego było uzyskanie kompleksowych danych i ich dodatkowe uwiarygodnienie. Chodziło również o pogłębienie w drugim etapie badań wątków, które w ramach wyciągania wniosków z badań ilościowych uznano za istotne problemy realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Uznano przy tym, że zastosowanie różnych podejść metodycznych może przynajmniej w części zniwelować brak niezetelności wynikający z zastosowania jednej metody. W przypadku omawianego projektu badawczego dotyczyło to w szczególności badań ilościowych, cechujących się celowym doбором próby badawczej, niereprezentatywnej również z punktu widzenia doboru warstwowego.

Badania empiryczne realizowano w dwóch etapach. W pierwszym etapie badań, które miały charakter ilościowy, skonstruowano kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek nadrzędnych i podporządkowanych grup kapitałowych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Ankieta ta była realizowana poprzez wywiady telefoniczne w latach 2013 i 2014. W wyborze grup kapitałowych korzystano z baz danych, w szczególności z raportu czasopisma *Polityka Lista 500 Polityki – Ranking Największych Polskich Przedsiębiorstw*, z bazy danych izb przemysłowo-handlowych oraz *Panoramy Firm i Internetu*. Wykorzystano do tego celu również kontakty osobiste, nabyte w trakcie prowadzenia wcześniejszych badań w grupach kapitałowych. W trakcie realizacji badań wykonano telefony do pracowników działów personalnych spółek w 458 grupach kapitałowych w Polsce. Udało się uzyskać informacje od 103 spośród nich.

Drugi etap badań realizowany był w latach 2014 i 2015 w oparciu o jakościowy charakter badań empirycznych. W sześciu podmiotach, wyłonionych w pierwszym etapie badań grup kapitałowych, przeprowadzono wywiady pogłębione z przedsta-



wicielem zarządu spółki i menedżerem kierującym komórką personalną w spółkach nadrzędnych, połączone z obserwacją uczestniczącą oraz analizą dokumentacji organizacyjnej. Stanowiło to podstawę opracowania studium sześciu przypadków, z których jeden, z uwagi na zalecane ograniczenia objętości tekstu, został zaprezentowany w drugiej części niniejszego opracowania. Uznano, że celem analizy *case studies* jest ilustracja zagadnień objętych szerszymi badaniami za pomocą kwestionariusza ankiety. Wynika to z tego, iż problematyka dotycząca zarządzania ludźmi w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych, w tym także zagadnienie rekrutacji oraz selekcji menedżerów i specjalistów, nie jest do tej pory wystarczająco zidentyfikowana i opisana, stąd w omawianym obszarze tematycznym istnieje luka zarówno literaturowa, jak i poznawcza. W szczególności dotyczy to także operacyjnego wymiaru zarządzania zasobami organizacyjnymi w tego rodzaju organizacjach. Przed prowadzeniem badań założono, że różnicowanie branżowe, rodzaj grupy kapitałowej i jej wielkość mogą mieć wpływ na sposób realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zakres wykorzystywanych instrumentów kadrowych w danej grupie. Badane przedsiębiorstwa – przedstawiciele grup kapitałowych, charakteryzowały się różnicowaniem przedmiotu swojej działalności. Można było zaobserwować także silne różnicowanie branżowe tych przedsiębiorstw. Dominujący charakter działań badanych grup wskazuje na przewagę występowania wśród nich grup operacyjnych. Zaledwie 1% badanych przedsiębiorstw stanowiły grupy finansowe.

Większość respondentów (64%) stanowią polskie przedsiębiorstwa, posiadające w strukturze grupy kapitałowej status spółki matki. W dalszej kolejności najczęściej udzielali odpowiedzi respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzone przez spółki córki, których spółka matka ma terytorium za granicą (17%), spółki córki, gdzie zagraniczna spółka matka prowadzi działalność na terenie Polski (10%) oraz spółki córki z polskiej grupy kapitałowej (9%). Badane grupy kapitałowe składają się w przeważającej liczbie przypadków z 4 lub 3 tworzących je przedsiębiorstw.

Informacje o instrumentarium doboru menedżerów i specjalistów przedsiębiorstw, wchodzących w skład badanych grup kapitałowych, uzyskano w ramach szerszego materiału empirycznego, pozyskanego w toku wymienionego wyżej, kilkietapowego procesu badawczego. Proces ten był oparty na wykorzystaniu dwóch podejść: nomotetycznego (o charakterze ilościowym), z zastosowaniem badań ankietowych, oraz idiograficznego (o charakterze jakościowym), z wykorzystaniem metody studium przypadków do przeprowadzenia badań pogłębionych. Również rezultaty badań literaturowych znalazły odzwierciedlenie w treści rozważań zawartych w opracowaniu. Zaprezentowane w nich zostały m.in.: unia personalna jako instrument doboru kluczowych menedżerów i specjalistów oraz *Assessment Centre* jako metoda selekcji członków rad nadzorczych i członków zarządów oraz specjalistów w spółkach zależnych.

### 3. Dobór menedżerów i specjalistów w badanych grupach kapitałowych

#### 3.1. Specyfika doboru personelu w grupach kapitałowych

Podobnie jak w przypadku każdego procesu personalnego realizowanego w grupie kapitałowej, również w ramach doboru pracowników może dochodzić do podziału kompetencji między spółkę nadrzędną a spółki podporządkowane. W procesie doboru pracowników do spółek grup kapitałowych za specyficzne zjawisko uznaje się unię personalną. Zjawisko to polega na obsadzaniu stanowisk w radach nadzorczych bądź zarządach spółek podporządkowanych menedżerami wyższego szczebla spółki nadrzędnej. Fakt wykonywania pracy kierowniczej przez te same osoby w różnych podmiotach gospodarczych jest wyrazem dążenia kierownictwa spółki nadrzędnej do wzmocnienia jej wpływu i kontroli nad spółkami podporządkowanymi. Uważa się, że unia personalna stanowi rozwiązanie organizacyjne, sprzyjające usprawnieniu komunikacji wewnętrznej i ułatwia uzyskanie efektu synergii [Kreft 2003]. Obsadzanie kluczowych stanowisk menedżerskich w spółkach podporządkowanych na zasadzie unii personalnej jest częściej stosowaną praktyką w porównaniu z rozwiązaniami alternatywnymi [Listwan, Stor (red.) 2008]. Pozostali menedżerowie, którzy nie są członkami rad nadzorczych ani członkami zarządów spółek podporządkowanych, a także inni specjaliści, poddawani są rekrutacji i selekcji w grupach kapitałowych za pomocą tych samych technik i metod, jakie wykorzystywane są w pojedynczych przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych wskazują jednak, że pewne rozwiązania stosowane są w grupach kapitałowych częściej i chętniej niż w pojedynczych przedsiębiorstwach. Przyczyną tego są dużo większe możliwości organizacyjne i finansowe tego rodzaju organizacji. W grupach kapitałowych najczęściej stosowanym sposobem doboru, na stanowiska zarówno kierownicze, jak i specjalistyczne, jest rekrutacja wewnętrzna. Wielka grupa kapitałowa, składająca się często z kilkunastu lub kilkudziesięciu podmiotów gospodarczych i zatrudniająca nawet do kilkudziesięciu tysięcy pracowników, stwarza wiele możliwości w zakresie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy z własnych zasobów, również w wymiarze transgranicznym. Uważa się, że często stosowaną w grupach kapitałowych metodą doboru kadr kierowniczych jest *Assessment Centre*. Jest to narzędzie bardzo kosztowne i wymagające zaangażowania wielu osób, dlatego też „stać na nie” przede wszystkim duże organizacje, które dysponują wysokimi budżetami na działania związane z doбором menedżerów i specjalistów [Zajac 2012, s. 105, 106].

Poza unią personalną w procesie doboru pracowników w grupach kapitałowych wykorzystywane są zasadniczo te same metody i techniki co w „pojedynczych” przedsiębiorstwach. Jednak daje się zauważyć, że ze względów organizacyjnych i finansowych częściej sięga się w nich po złożone i kosztowne rozwiązania [Bąk-Grabowska, Szkwarek 2014].

### 3.2. Rekrutacja i selekcja pracowników grup kapitałowych w wynikach badań ilościowych

Specyficzna architektura grup kapitałowych, ukształtowana przez ich złożoność organizacyjną, wpływa na podmiotowy wymiar kształtowania zatrudnienia. W ramach badania respondenci mogli wskazać, że dany proces jest realizowany przez spółkę nadrzędną, spółkę podrzędną lub w ramach współpracy spółki nadrzędnej i podrzędnej. W badaniu uwzględniono podział na obszar decyzyjny i realizację działań personalnych w zakresie rekrutacji i selekcji personelu oraz planowania karier i obsadzania stanowisk (tab. 1).

**Tabela 1.** Udział wskazań na podmiot podejmujący decyzję i realizujący procesy personalne z zakresu doboru (w %)

Proces personalny	Podmiot, w którym zapadają decyzje			Podmiot, w którym proces jest realizowany		
	spółka matka	spółka córka	spółka matka i spółka córka	spółka matka	spółka córka	spółka matka i spółka córka
1. Rekrutacja i selekcja	33	52	11	12	75	9
2. Planowanie kariery i obsadzanie stanowisk	36	56	7	10	83	6

Źródło: [Bąk-Grabowska 2014].

Przedstawione w tab. 1 wartości nie sumują się do 100% w ramach wiersza, ponieważ w każdym przypadku wystąpił niewielki odsetek wskazań niejasnych lub też odpowiedzi nie udzielono. Analiza sposobu podejmowania decyzji wskazuje, że w zakresie procesów związanych z kształtowaniem zatrudnienia w ponad połowie badanych grup kapitałowych decyzje zapadają w spółkach podporządkowanych. Spółka nadrzędna podejmuje decyzje w zakresie rekrutacji i selekcji w 33% grup, natomiast w zakresie planowania karier i obsady stanowisk w 36% grup. Znacznie częściej decyzje w spółkach nadrzędnych zapadają w ramach takich procesów personalnych, jak ocenianie i controlling (66% wskazań) czy też w ramach kształtowania systemów wynagrodzeń (63% wskazań). Jednocześnie w ramach rekrutacji i selekcji (w porównaniu do innych procesów personalnych), najczęściej miała miejsce współpraca przy podejmowaniu decyzji pomiędzy spółką matką i spółką córką.

Analiza sposobów rekrutacji i selekcji wskazuje, że procesy związane z doбором pracowników w większości realizowane są w spółce córce. Spółka nadrzędna prowadzi rekrutacje i selekcje personelu również dla spółek podporządkowanych w 12% badanych grup kapitałowych. Planowaniem karier i obsadzaniem stanowisk zajmuje się ona zaledwie w 10% tych grup.

Charakterystycznym narzędziem dla grup kapitałowych w obszarze kształtowania zatrudnienia jest unia personalna. Na pytanie, czy w procesie doboru kandyda-

tów na stanowiska członków rad nadzorczych oraz członków zarządów spółek podporządkowanych, a także na stanowiska kierownicze, wykorzystywana jest unia personalna, uzyskano jedynie 38% odpowiedzi twierdzących, co zaprzecza prezentowanemu w literaturze przedmiotu stanowisku, że jest to rozwiązanie stosowane w większości zgrupowań przedsiębiorstw.

W pytaniach otwartych o wykorzystywane narzędzia rekrutacji i selekcji pracowników wskazywano głównie na takie rozwiązania, jak zamieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych w prasie i Internecie, współpraca z agencjami rekrutacyjnymi i urzędami pracy, zatrudnianie z polecenia, z wykorzystaniem rekomendacji już zatrudnionych pracowników, analiza CV i ankiet personalnych, wywiady z kandydatami oraz testy kompetencyjne. W zakresie rozwiązań, które mogą być kwalifikowane jako nowoczesne techniki rekrutacji, wymieniono wykorzystywanie mediów społecznościowych [Chmielecki 2013]. Ogólnie wskazywane narzędzia można uznać za raczej konwencjonalne, nie pozwalają one zidentyfikować wysokiego potencjału finansowego i organizacyjnego grup kapitałowych.

Warto podkreślić, że w ramach analizowanych procesów doboru spółka nadrzędna podejmuje decyzje w ponad jednej trzeciej spośród badanych grup kapitałowych, a zajmuje się realizacją procesów w niewiele ponad jednej dziesiątej grup kapitałowych. Rzadziej niż przypuszczano w obsadzie stanowisk menedżerskich stosowana jest unia personalna (w 62% przypadków nie wskazano na jej stosowanie). Badania ilościowe wykazały zatem stosunkowo wysoką autonomię spółek podporządkowanych oraz raczej konwencjonalny charakter stosowanego instrumentarium w procesie doboru pracowników w grupach kapitałowych.

#### **4. Analiza studium przypadku – dobór pracowników w grupie kapitałowej X**

W grupie kapitałowej X w procesie doboru kandydatów na stanowiska członków rad nadzorczych oraz członków zarządów spółek zależnych wykorzystywana jest unia personalna. Przypadek tej grupy kapitałowej stanowi swoisty wyjątek w kontekście stwierdzonej w trakcie badań ilościowych samodzielności spółek zależnych w zakresie realizowania funkcji personalnej, w tym rekrutacji i selekcji pracowników i menedżerów.

W radzie nadzorczej spółki podporządkowanej, zlokalizowanej we Wrocławiu, stanowiącej obiekt badań, zasiadają szefowie pionów oddelegowani z centrali w Berlinie. Podstawowym źródłem pozyskiwania kandydatów do pracy w spółkach grupy X jest rekrutacja wewnętrzna. Większość wakujących stanowisk udaje się obsadzić właśnie w ten sposób, co świadczy o skuteczności tego rozwiązania. W wyniku rekrutacji wewnętrznej pracownicy obejmują wyższe stanowisko lub podlegają rotacji pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa, prowadzonego przez tę spółkę. Informacja o wakacie zawsze pojawia się w Intranecie. Jeżeli w wewnętrznych

zasobach ludzkich nie udaje się odnaleźć odpowiedniego kandydata na określone stanowisko, to podejmowane są poszukiwania na zewnętrznym rynku pracy. W przeciwieństwie do innych spółek grupy X, spółka wrocławska nie korzysta w procesie rekrutacji z usług zewnętrznych agencji rekrutacyjnych. Działania z zakresu rekrutacji zewnętrznej na rzecz spółek tworzących badaną grupę kapitałową, odpowiedzialne jest środkowoeuropejskie centrum usług wspólnych grupy X (Shared Service Centre Central Europe) ulokowane w Rumunii. Kandydaci do pracy wysyłają swoje aplikacje bezpośrednio do wymienionego centrum, w którym przeprowadzane są analiza dokumentów aplikacyjnych oraz wstępne rozmowy telefoniczne (*phone interview*), a następnie dokonywana jest preselekcja nadesłanych ofert. Do wrocławskiej spółki trafia lista dwóch lub trzech wstępnie wybranych kandydatów (tzw. *short list*), spośród których wybiera się konkretną osobę, przewidzianą do zatrudnienia.

Centrum usług wspólnych, o którym mowa, jest jednostką wyodrębnioną w celu świadczeniu różnych usług z obszaru kadrowego na rzecz spółek grupy X, mających swoją siedzibę na terenie Europy Środkowej. Zatrudnia ono polskojęzycznego specjalistę, który prowadzi rekrutację oraz wstępną selekcję kandydatów do pracy w spółkach zlokalizowanych w Polsce.

W trakcie wywiadu zidentyfikowano wiele wad „przerzucenia” procesu doboru na spółkę rumuńską. Należą do nich m.in. niezrozumienie przez tamtejszych pracowników realnych potrzeb i problemów biznesu w Polsce (w Rumunii nie ma zakładu produkcyjnego, funkcjonującego w ramach grupy X), zmienną w czasie jakość usług (w centrum usług wspólnych występuje wysoka fluktuacja, a nowi pracownicy muszą długo wdrażać się w obowiązki) oraz niezajomość specyfiki i uwarunkowań polskiego rynku pracy. Te wszystkie elementy sprawiają, że spośród nadesłanych aplikacji pracownicy centrum usług wspólnych wybierają nie tych kandydatów, którzy zostaliby wybrani przez lokalny dział kadr. Udowodniono to poprzez przeprowadzenie eksperymentu polegającego na porównaniu wyników wyborów kandydatów w obu jednostkach. Ponadto ulokowanie procesu w centrum usług wspólnych jest wydłużone w czasie.

Biorąc pod uwagę te mankamenty, zarząd grupy kapitałowej X podjął decyzję o ulokowaniu jednego specjalisty ds. rekrutacji w Katowicach. Rozwiązanie to funkcjonuje od 2013 r. Jest to pracownik zatrudniony przez centrum usług wspólnych, który prowadzi wszystkie rekrutacje na potrzeby spółek znajdujących się na terytorium Polaki. Takie rozwiązanie cechuje, jak stwierdzono w wywiadzie, dużo większą skuteczność, ponieważ rekruter, będący Polakiem, posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu rekrutacji na rynku polskim, zna specyfikę branży i potrafi lepiej zweryfikować kompetencje danego kandydata.

W przypadku selekcji na stanowiska dyrektorskie, po wstępnej weryfikacji kandydatów przez centrum usług wspólnych, w kolejnych etapach procesu uczestniczą menedżer ds. personalnych i dyrektor naczelny (jeżeli stanowisko podlega mu bezpośrednio) lub szef danej funkcji i lokalny dział kadr (jeżeli stanowisko podlega

szeffowi funkcji na Europę Środkową). Obowiązkowym elementem procesu selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna. Następnie kandydaci uczestniczą w *Assessment Centre*, które przeprowadza wyspecjalizowana firma zewnętrzna. Kompetencje kandydatów są sprawdzane i weryfikowane w trakcie sesji prowadzonych w ramach takiego *assessment* m.in. za pomocą testów psychologicznych, studium przypadku oraz wykonywania zadań zespołowych. Selekcję na stanowiska specjalistyczne i stanowiska kierownicze niższego szczebla prowadzi szef danej funkcji (bezpośredni przełożony) oraz osoba z działu kadr. Najważniejszym „narzędziem” stosowanym w procesie selekcji na te stanowiska jest rozmowa kwalifikacyjna, podczas której najczęściej sprawdzana jest fachowa wiedza kandydata. Ponadto kandydat często przemyślany jest o rozwiązanie konkretnych problemów zawodowych. Narzędziami, które rzadko stosowane są w procesach doboru specjalistów, są *Assessment Centre* oraz referencje i rekomendacje.

**Tabela 2.** Metody, techniki i narzędzia wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji na stanowiska specjalistyczne i stanowiska kierownicze

Rodzaj metod, technik lub instrumentów rekrutacji i selekcji	Zawsze		Często		Rzadko		Nigdy	
	K	S	K	S	K	S	K	S
Analiza dokumentów (kwestionariusz osobowy, CV, list motywacyjny)	x	x						
Rozmowa kwalifikacyjna	x	x						
Testy psychologiczne			x					x
Testy sprawdzające wiedzę				x	x			
<i>Assessment Centre</i>	x					x		
Rozwiązywanie opisów przypadków				x	x			
Zadania zespołowe			x					x
Referencje i rekomendacje					x	x		
Analiza grafologiczna							x	x
Inne, jakie? Awanse zewnętrzne	x							

K – kierownicy, S – specjaliści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w grupie kapitałowej X.

W procesie doboru personelu w grupie kapitałowej X stosowane są zarówno rozwiązania charakterystyczne dla grup kapitałowych, takie jak unia personalna i *Assessment Centre* (świadczony jest także wewnętrzny serwis wsparcia personalnego przez wyspecjalizowane centrum usług wspólnych), jak i typowe narzędzia kadrowe, wykorzystywane przez „pojedyncze” przedsiębiorstwa i inne organizacje w procesach doboru kandydatów do pracy na różnych stanowiskach. Wybór konkretnego narzędzia zależy przede wszystkim od stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja. Szczegółowe zestawienie narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacji i selekcji w badanej grupie przedstawia tab. 2.



## 5. Zakończenie

Warto podkreślić, że w ramach analizowanych procesów doboru spółka nadrzędna podejmuje decyzje w ponad jednej trzeciej spośród badanych grup kapitałowych, a zajmuje się realizacją procesów w niewiele ponad jednej dziesiątej grup kapitałowych. Rzadziej niż przypuszczano w obsadzie stanowisk menedżerskich stosowana jest unia personalna (w 62% przypadków nie wskazano na jej stosowanie). Badania ilościowe wykazały zatem stosunkowo wysoką autonomię spółek podporządkowanych oraz raczej konwencjonalny charakter stosowanego instrumentarium w procesie doboru pracowników w grupach kapitałowych oraz konwencjonalny charakter stosowanego instrumentarium w procesie doboru pracowników w grupach kapitałowych.

W procesie doboru personelu w grupie kapitałowej X stosowane są zarówno rozwiązania charakterystyczne dla grup kapitałowych, takie jak unia personalna i *Assessment Centre* (świadczony jest także wewnętrzny serwis wsparcia personalnego przez wyspecjalizowane centrum usług wspólnych), jak i typowe narzędzia kadrowe, wykorzystywane przez „pojedyncze” przedsiębiorstwa i inne organizacje w procesach doboru kandydatów do pracy na różnych stanowiskach. Wybór konkretnego narzędzia zależy przede wszystkim od stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja i selekcja.

## Literatura

- Bąk-Grabowska D., 2014, *Formation of employment in capital groups*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, vol. 6, no. 4, s. 193-197.
- Bąk-Grabowska D., Szkwarek K., 2014, *Organizacyjne aspekty doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku*, [w:] Zajac C., Kulig-Moskwa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 8 (46), s. 11-22.
- Chmielecki M., 2013, *Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4 (36), s. 37-51.
- Kreft Z., 2003, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 16-19.
- Listwan T., Stor M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 119-131.
- Zajac C., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.