
Anna Borkowska*
Henryk Król**

Ewolucja organizacyjna funkcji personalnej w grupie kapitałowej

(przypadek Grupy Żywiec)

Streszczenie

Niniejszy artykuł stanowi szczegółowy opis przypadku Grupy Żywiec w zakresie ewolucji organizacyjnej funkcji personalnej w wyniku restrukturyzacji browarów, wchodzących w skład grupy kapitałowej. Omówiono proces integracji Grupy oraz zmiany systemu zarządzania zasobami ludzkim. Na tle trzyletniego funkcjonowania Grupy pokazano ewolucję organizacji funkcji personalnej.

Wprowadzenie

W grudniu 1998 r. doszło do porozumienia pomiędzy dwoma działającymi w polskim sektorze producentów piwa grupami kapitałowymi. Browary Żywiec S.A. wraz z koncernem Heineken jako inwestorem zagranicznym stały się właścicielem firmy Brewpole. Od tego momentu browary w Żywcu, Cieszynie, Leżajsku, Łańcucie, Warce, Gdańsku, Elblągu i Braniewie weszły w skład jednej organizacji. W jej skład weszły też spółki marketingowe, transportowe, dystrybucyjne i inne. Proces restrukturyzacji wewnątrz Grupy Żywiec został uruchomiony w krótkim czasie po jej powstaniu.

* Doktorantka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie.

** Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

1. Proces integracji Grupy Żywiec

Restrukturyzacja przygotowana na bazie audytu personalnego (dane o zatrudnionych z 1998 r.) niosła za sobą poważne decyzje dotyczące zwolnień pracowników. Nie wszyscy derekrutowani zatrudnieni mogli być przeniesieni do innej pracy, innego browaru czy spółek dystrybucyjnych. Dla tych, którzy nie zostali realokowani i musieli opuścić zakład pracy, przedstawiciele związków zawodowych oraz zarząd Grupy wypracowali program zwolnień monitorowanych, aby odejście z firmy uczynić jak najłagodniejszym, a także pomóc zwalnianym pracownikom w nowej sytuacji. Reorganizacja poziomu zatrudnienia prowadzona jest permanentnie i dotyczy nie tylko browarów, czyli zakładów produkcyjnych. Ogólne zatrudnienie w Grupie Żywiec rośnie, ze wskazaniem na dystrybucję. Jest to zrozumiałe, gdyż postęp techniczny i technologiczny umożliwia zastąpienie pracy niektórych pracowników produkcji nowoczesnymi urządzeniami. Takiego rozwiązania nie da się przeprowadzić w sferze handlowej. Grupa Żywiec potrzebuje coraz większej liczby profesjonalistów sprzedaży, dystrybucji, obsługi klienta i rynku zbytu. W tej dziedzinie działalności organizacji nie da się człowieka zastąpić komputerem. Jednak wyraźny proces zwiększania liczby zatrudnionych w sprzedaży, nie jest prostym transferem pracowników produkcyjnych do sprzedaży. Wymogi zawodowe są tak różne wobec zatrudnionych w obu obszarach działalności Grupy, że praktycznie nie występuje tu zjawisko realokacji zatrudnienia lub jest ono niewielkie. Pracownicy browarów odchodzą z firmy, pracownicy sprzedażowo-handlowi są rekrutowani z zasobów zewnętrznych.

Poważna redukcja liczby pracowników w spółkach produkcyjnych oraz ograniczenie liczby spółek nie skutkuje żadnymi wahaniami w wykonywaniu planów produkcyjnych. Grupa pozostaje liderem na rynku producentów piwa. Corocznie zwiększa się ilość wyprodukowanego napoju oraz zysk finansowy. Rośnie dywidenda dla akcjonariuszy. Nie ma negatywnych reperkusji na rynku, związanych ze zwolnieniami pracowników, dobre efekty przynosi system zwolnień monitorowanych. Dzięki przygotowaniu zasad całego procesu redukcji zatrudnienia, każda decyzja zarządu dotycząca tego tematu miała ustalony przebieg. Pierwszym etapem była analiza zatrudnienia danego browaru. Następnie zarząd przedstawił wyniki analizy i propozycje zmian z niej wynikających przedstawicielom organizacji związkowych. Na tym etapie rozpoczynały się negocjacje, dotyczące warunków, na jakich odbywać się będzie zmniejszenie liczby zatrudnionych. Wypracowane wspólnie reguły zwolnień monitorowanych zapisane w stosownym dokumencie były przestrzegane przez obie strony. Dzięki wypracowaniu satysfakcjonujących dla pracowników warunków (szczególnie finansowych) zmniejszenia zatrudnienia, nie było uszczerbku w wizerunku firmy. Wręcz przeciwnie, program zwolnień otrzymywał pozytywne opinie zarówno pracowników, jak i na zewnątrz organizacji. Zmniejszające się zatrudnienie nie wpływa negatywnie na wysokość produkcji i rozwój firmy. Realizowane są coraz trudniejsze projekty i coraz wyższe plany sprzedaży.

Zmiany w kulturze organizacyjnej zachodziły powoli, ale z widocznymi skutkami. Proces ten nie jest zakończony. Zbyt silnie zakorzeniona jest w pracownikach lojalność i przywiązanie do swojego przedsiębiorstwa, żeby myśleli tylko w kategoriach Grupy Żywiec. Nie ma żadnych tendencji do zwalczania takich postaw. Poczucie wspólnoty buduje się innymi metodami. Takie drobne zdawałyby się przedsięwzięcia, jak wprowadzenie jednakowych kalendarzy, papieru korespondencyjnego, kopert firmowych, strojów firmowych itp. dawały pozytywny efekt. Z jednej strony budowały wspólną płaszczyznę postrzegania organizacji przez klientów wewnętrznych, z drugiej tworzyły wizerunek firmy na zewnątrz. Rynkowe sukcesy Grupy oraz renoma produkowanych marek piw doprowadziły do powstania u pracowników poczucia dumy z przynależności do międzynarodowej korporacji. Można pogodzić lokalny patriotyzm zawodowy z poczuciem satysfakcji z pracy w grupie kapitałowej, jeżeli zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem strategicznym, a pracownik widzi zależność pomiędzy swoją pracą, satysfakcją zawodową i sukcesem firmy.

System komunikowania się w Grupie został bardzo szybko oprzyrządowany w najnowocześniejsze rozwiązania techniczne. Od strony narzędzi komunikacji korporacja jest świetnie przygotowana. Systemy informatyczne są udoskonalane sprzętowo, jak i od strony oprogramowania. Permanentnie też trwa uaktualnianie zabezpieczeń systemu informatycznego oraz danych, jakie się w nim znajdują. Przekazywanie raportów, sprawozdań itp. jest szybkie i bezpieczne. Komunikacja pomiędzy pracownikami Grupy, wymuszona początkowo obowiązkiem współpracy, staje się coraz lepsza, mniej formalna, a zarazem skuteczniejsza. Komunikacja pomiędzy pracownikami danego browaru bardzo zyskała na szybkości i jakości dzięki komputeryzacji firm, co zdecydowanie usprawniło pracę. Swobodny przepływ informacji związanych z działalnością organizacji jest ograniczony względami bezpieczeństwa, wynikającymi z obecności Grupy Żywiec na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

2. Integracja systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Żywiec

Grupa kapitałowa jest skomplikowanym organizmem, szczególnie tak wielopodmiotowa jak Grupa Żywiec. Proces ujednoczenia i dostosowywania systemu zarządzania zasobami ludzkimi z ośmiu połączonych browarów do realizacji strategii Grupy był zdeterminowany takimi czynnikami, jak: zachowanie pozycji lidera na rynku, presja konkurencji, oczekiwania akcjonariuszy, potrzeba modernizacji browarów, restrukturyzacja zasobów ludzkich. Zmiany w zatrudnieniu były spowodowane wymogiem dostosowania liczby pracowników do potrzeb Grupy, podniesieniem wydajności pracy poprzez wzrost ich wiedzy i umiejętności. Zwiążanie pracowników z celami organizacji, zarazem realizacja ich osobistych potrzeb była zadaniem bardzo trudnym w fazie restrukturyzacji Grupy.

Powstanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi na miarę wymagań grupy kapitałowej, wymagało wizjonerskiego podejścia do tego zadania. Podjęcie tak wielu wątków składających się na ten system, synchronizacja działań, wprowadzanie nowych rozwiązań wspomagających realizację strategii firmy, walka z zaszczościami, przełamywanie oporów pracowników oraz równoczesne budowanie zespołu pracowników, będących wykonawczym zapleczem, było zadaniem ambitnym, ale trudnym. Zadaniem głównie dla dyrektora ds. personalnych, który przy poparciu i akceptacji zarządu dla proponowanych rozwiązań, stanął do realizacji założonych celów. Zarząd spółki przejmującej doskonale zdawał sobie sprawę, że to w rękach pracowników nabytych firm leży sukces przedsięwzięcia, jakim jest powołanie grupy kapitałowej. Grupa kapitałowa w momencie powstania z założenia obarczona jest przerostem zatrudnienia. Tym bardziej, kiedy łączą się przedsiębiorstwa w wyniku nabycia poziomego, gdzie zjawisko dublowania się stanowisk jest powszechne. Restrukturyzacja zatrudnienia jest wpisana w proces dostosowywania nowej organizacji do konkurencji na rynku. Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej generuje wszystkie te właściwości, jakie charakteryzują efekt synergii, będący podstawą motywów łączenia firm. Siła, jaką daje duża korporacja jest wykorzystywana również w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Liczba osób zatrudnionych w połączonych browarach daje możliwość rekrutacji i selekcji wewnątrz organizacji. Negocjowanie cen szkoleń i usług, posiadanie dobrze przygotowanej grupy własnych trenerów szkoleniowych oraz specjalistów odpowiedzialnych za profesjonalną realizację ZZL podnosi jakość usług świadczonych przez pion personalny. Wszyscy pracownicy Grupy są zaangażowani w nieustający proces podnoszenia kwalifikacji. Większość z nich bywa zarówno słuchaczem, jak i nauczycielem. Spójne procedury stwarzają jednakowe szanse wszystkim pracownikom (a także kandydatom do pracy) w całej grupie kapitałowej.

Utworzenie jednolitego, spójnego systemu ZZL dla ośmiu browarów Grupy było wyzwaniem dla zarządu i menedżerów ds. personalnych. Czas, jaki akcjonariusze koncernu dali zarządowi (trzy lata) był silną motywacją. Zarówno określony termin, jak i problemy do rozwiązania, czyniła tworzenie zintegrowanego (zarówno ze strategią Grupy, jak i wewnątrz) systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsięwzięciem skomplikowanym. Najważniejszym zadaniem było przystosowanie systemu ZZL do priorytetowej funkcji, jaką była (i jest) realizacja strategii Grupy. Efekty ekonomiczne uzyskiwane przez Grupę Żywiec w ciągu jej działania na polskim rynku są dowodem na to, że system sprawdził się w praktyce i spełnia postawione przed nim cele.

3. Ocena trzyletniego funkcjonowania Grupy Żywiec

Decyzja zarządu koncernu Heineken o wejściu na polski rynek producentów piwa uruchomiła proces powstania grupy kapitałowej oraz umocnienia jej pozycji na rynku. Ten proces trwa nieustająco, gdyż tempo zmian rynkowych nie da-

je gwarancji żadnej firmie na stabilność funkcjonowania. Pierwszy etap przygotowania nowej grupy kapitałowej do efektywnego działania w warunkach ostrej konkurencji został przez akcjonariuszy określony na trzy lata. W tym czasie przeprowadzono większość koniecznych reform w nabytych browarach. Proces ten nie zakończył się po trzech latach, umownie traktowanych jako okres tworzenia nowej organizacji, gdyż jest on procesem ciągłym – organizacja zmienia się wraz ze zmianami na rynku. Jednak w tym określonym czasie udało się nowej organizacji okrzepnąć, przeprowadzić restrukturyzację, zintegrować.

Najważniejszym efektem restrukturyzacji prowadzonej od początku 1999 r. było poprawienie wyników finansowych po trzech latach działalności Grupy. W ciągu tego okresu stworzono ogólnokrajowy, skuteczny system dystrybucji i zarządzania łańcuchem dostaw. Browary Grupy zostały zintegrowane pod względem operacyjnym. Wdrożono również system efektywnego dzielenia produkcji pomiędzy spółkami, a jej koszty uległy zredukowaniu, m.in. na skutek optymalizacji zatrudnienia oraz likwidacji dwóch browarów. Z powodzeniem przeprowadzono integrację pionów marketingu i sprzedaży.

Ulepszony, w pełni zintegrowany system informatyczny pozytywnie wpłynął na efektywność organizacji. Komputeryzacja poszczególnych spółek, przede wszystkim browarów, umożliwiła sprawny przepływ informacji. Terytorialnie odległe od siebie browary Grupy Żywiec oraz centrala Grupy (umiejscowiona w Warszawie) zostały połączone pocztą elektroniczną. Dostępny jest Internet i Intranet. Zwiększa się liczba środków przekazu informacji (np. telekonferencje), a tradycyjne sposoby komunikacji wewnętrznej są udoskonalane.

Dostosowano system ZZL do wymogów grupy kapitałowej. Podstawowym zadaniem dla tego systemu stała się realizacja strategicznych celów organizacji, dlatego powstał zintegrowany system zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczność harmonizacji ośmiu systemów ZZL, działających w poszczególnych browarach, podyktowana była przyjętą przez zarząd strategią personalną. Miała przygotować pracowników do realizacji strategii biznesowej. Realizacja tych wytycznych odbyła się poprzez dostosowanie liczby zatrudnionych do wymogów nowej organizacji, podniesienia ich wiedzy i umiejętności umożliwiających wydajną pracę w coraz nowocześniejszym środowisku, przy rosnących wymaganiach jakościowo-ilościowych oraz zmianie nastawienia i zachowań pracowniczych.

Wskazanie modelu polityki personalnej ukierunkowało działania służb personalnych w zakresie substrategii doboru, wynagrodzeń i szkoleń pracowników. Systemy te zostały przystosowane do realizacji nadrzędnego celu, jakim jest sukces Grupy Żywiec. Postawiono na pozyskiwanie i utrzymywanie kadry o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach oraz permanentny rozwój wszystkich pracowników, aby mogli skutecznie wypełniać nowe, trudniejsze zadania, realizować cele strategiczne. W ramach restrukturyzacji Grupy przeprowadzono zmniejszenie zatrudnienia. Pozostali członkowie załogi skutecznie realizują zwiększone zadania produkcyjne.

Efekty przeprowadzonej restrukturyzacji w zakresie liczby zatrudnionych pracowników zostały przedstawione w układzie tabelarycznym. Tabela 1 wyraż-

Tabela 1. Liczba zatrudnionych i struktura zatrudnienia w Grupie Żywiec w latach 1998–2001

Zatrudnienie	31.12.1998	%	31.12.2001	%
Ogółem	5470	100	5582	100
W browarach	4002	73	2290	41
Pozostałe spółki	1468	27	3292	59

Źródło: opracowanie własne.

nie pokazuje dwie wartości: po pierwsze radykalne zmniejszenie zatrudnienia w browarach na przestrzeni trzech lat, po drugie wzrost zatrudnienia w pozostałych spółkach Grupy. Proporcja liczby pracowników browarów do liczby pracowników pozostałych spółek, wskazuje na dostosowanie liczby zatrudnionych do strategii firmy. W zmodernizowanych browarach zmniejszyło się zapotrzebowanie na obsadę stanowisk produkcyjnych (mimo wzrostu produkcji), zaś nieustający wzrost sprzedaży wymógł zwiększenie liczby pracowników obsługujących bezpośrednio klientów i rynek. Widać wyraźną zmianę proporcji liczby zatrudnionych w browarach w dniu powstania grupy kapitałowej i po trzech latach jej istnienia. Ogólna liczba zatrudnionych wzrosła o 112 osób w 2001 r. (w stosunku do 1998 r.). Zmniejszyła się liczba pracowników browarów, związanych z produkcją, wzrosła zaś liczba zatrudnionych w jedenastu spółkach marketingowych, dystrybucyjnych, transportowych i innych.

Na koniec 1998 r. ogólne zatrudnienie w browarach oraz pozostałych spółkach wynosiło 5470 osób, w tym 73% zatrudnienia przypadało na browary, a pozostałe 27% na spółki marketingowe, dystrybucyjne, transportowe i inne. W dniu 31.12.2001r. Grupa zatrudniała 5582 pracowników browarów, pracowników działów sprzedaży i marketingu oraz pracowników dystrybucji, w tym 41% zatrudnienia przypadało na browary, a 59% na pozostałe spółki Grupy. W latach następnych zjawisko zmniejszania zatrudnienia w browarach oraz jego wzrost w spółkach zajmujących się sprzedażą pogłębiało się. Silna tendencja rozbudowy sfery dystrybucji, obsługi rynku i kluczowych klientów oraz szybka i kosztowna modernizacja browarów dały zamierzony efekt. Niewiele zmienił się poziom zatrudnienia w całej Grupie, ale zupełnie zmieniły się jego proporcje. Zatrudnienie w sferze produkcji uległo poważnemu obniżeniu (odeszło 1712 pracowników), jednak nie miało to wpływu na ilość i jakość produkcji, której proces został unowocześniony i zmodernizowany. Wzrost (o 1824 os.) liczby pracowników obsługujących odbiorców, zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio to wynik strategii Grupy Żywiec, dla której priorytetem jest satysfakcja klienta. Rozbudowano działy sprzedaży, dystrybucji, marketingu. Struktura zatrudnienia została dostosowana do aktualnych potrzeb organizacji i sytuacji rynkowej.

Modernizacja browarów skutkowałą wprowadzeniem skomplikowanych technicznie maszyn. Generowało to wzrost obowiązków i odpowiedzialności na stanowisku pracy. Pojawiły się instrukcje w języku angielskim, serwisowanie maszyn przez zagranicznych specjalistów, posługujących się językiem angielskim, niemieckim, holenderskim. Wprowadzono skomplikowane sposoby rapor-

towania oraz nowe programy komputerowe do zarządzania procesami produkcji, zamówień, rezerwacji, rozliczeń, magazynowania itp. wymuszały na pracownikach stałe poszerzanie wiedzy i umiejętności. W tym procesie pracownicy byli wspierani przez firmę, która organizowała odpowiednie szkolenia oraz finansowała naukę pracowników we wszelkich formach i zakresach.

Wypracowany system motywacyjny pracowników zawiera elementy płacowe, ujęte w układzie zbiorowym pracy. Dla najwyższego gremium menedżerów wprowadzono motywowanie przez cele (ang. *Motivates by Objectives*). Oprócz zachęt płacowych, stosuje się również motywację pozapłacową. Jest to dbałość o zdrowie pracowników, a także członków ich rodzin (przychodnie lekarskie, akcje szczepień, badania serca itp.), organizacja czynnego wypoczynku, rozrywki itp. Koncern dba również o sytuację finansową pracowników po zakończeniu przez nich okresu aktywności zawodowej. W dniu zawiązania się Grupy, wszyscy pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony zostali objęci ubezpieczeniem w III filarze emerytalnym. Takie przedsięwzięcia tworzyły podwaliny kultury organizacyjnej całego koncernu.

Biuro zarządu Grupy umiejscowiono w Warszawie. Utworzenie tak dużej organizacji, rozmieszczenie jej spółek na terenie całej Polski wymusiło zorganizowanie centrum decyzyjnego Grupy w najbardziej dostępnym punkcie kraju, czyli w Warszawie. Ułatwia to kontakty służbowe członków zarządu oraz innych pracowników centrali wewnątrz firmy, z instytucjami zewnętrznymi, z inwestorem zagranicznym, z mediami.

Zawiązanie się grupy kapitałowej powoduje szereg zmian praktycznie we wszystkich dziedzinach pracy firm wchodzących w jej skład. Oprócz korzyści płynących z powstania zgrupowania wielopodmiotowego, pojawiają się minusy działania tego typu organizacji. Poważnym utrudnieniem elastycznego zarządzania jest jego centralizacja. Fuzja przedsiębiorstw Grupy Żywiec spowodowała przeniesienie ośrodków decyzyjnych z browarów do centrum, co spowolniło proces podejmowania decyzji ważnych dla płynnej pracy w browarach.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zostało dostosowane do strategii Grupy Żywiec. Wprowadzenie ujednoczonych zasad pracy działów personalnych, opracowanie procedur porządkujących procesy personalne w całym koncernie, konsekwentne realizowanie szeroko zakrojonego programu rozwoju pracowników, oceny pracy, zasady wynagradzania i motywowania stały się podstawą sukcesu firmy. Sukces rynkowy Grupa Żywiec zawdzięcza swoim pracownikom.

4. Specjaliści HR w procesie integracji

4.1. Zadania i odpowiedzialność

Strategia personalna grupy kapitałowej jest obarczona szerokim wachlarzem zadań o ogromnym stopniu odpowiedzialności, a nawet ryzyka. Specjalista kierujący całokształtem spraw pracowniczych w organizacji zamierzającej realizować

strategię rozwoju zewnętrznego, uczestniczy w podejmowaniu decyzji o zakupie innych jednostek organizacyjnych, przygotowując wstępny raport z rozpoznania zasobów ludzkich w spółkach przewidzianych do nabycia. Od jego wiedzy, umiejętności i znajomości problemów, a przede wszystkim od identyfikacji z przyjętą strategią zależy podjęcie decyzji nabycia. Kluczowa rola menedżera ds. pracowniczych we wdrażaniu strategii ogólnej jest nie do przecenienia, a pierwsze lata istnienia na rynku nowej organizacji to najtrudniejszy sprawdzian jego umiejętności. To poligon doświadczalny, na którym tylko najzdolniejsi mogą się utrzymać i wygrać. Wygrać sukces firmy dzięki prawidłowemu zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zadania i poziom odpowiedzialności, stojący przed specjalistą ds. personalnych w grupie kapitałowej wskazują, że takiego stanowiska nie udźwignie personalny – administrator. Nie poradzi sobie również zarządzający personelem. Na nowe czasy potrzebny był dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Praca specjalisty ds. ZZL i współpracującego z nim zespołu wysokiej klasy fachowców komórek personalnych była bardzo ważna dla realizacji kluczowych celów przedsiębiorstwa. Były nimi osiąganie zysków i ciągłe podnoszenie konkurencyjności. Aby sprostać wymogom, stawianym mu przez nowoczesne, międzynarodowe przedsiębiorstwo, specjalista ds. ZZL stał się członkiem zarządu i partnerem strategicznym. Był współtwórcą strategii firmy, na bazie której opracował strategię personalną i projektował metody jej realizacji. Mimo usytuowania działu personalnego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa pomiędzy zarządem firmy a pracownikami, czyli w najbardziej newralgicznym miejscu, potrafił pogodzić sprzeczności wynikające z takiego położenia. „To ulokowanie określa rolę tejże komórki jako swoistego bufora między nimi. Dział personalny z jednej strony realizuje plany zarządu, przekładając je na sferę zarządzania czynnikiem ludzkim, z drugiej zaś – w pewnej mierze reprezentuje pracowników w komunikacji z zarządem. Specyfika umiejscowienia działu personalnego sprawia, iż do pewnego stopnia w tle jego funkcjonowania przewija się stale obecny konflikt interesów, w którym zarząd będzie miał przede wszystkim efektywność kosztową, a pracownicy – komfort socjalny” (Karaszewska, Węgrzyn, 2000: 8).

Zmieniały się także zadania dyrektorów i specjalistów działów personalnych. Przeobrażenia są zróżnicowane i zależne od wielkości firmy, struktury, branży a nawet lokalizacji. Szczególnie głęboka transformacja zachodzi w strategii personalnej grup kapitałowych. Następuje ewolucja w postrzeganiu znaczenia i miejsca działu kadr w przedsiębiorstwie. Przestał się on kojarzyć z jednostką administracyjną, a zaczął być miejscem świadczenia usług dla różnych podmiotów w przedsiębiorstwie i wytwarzania określonych wartości (narzędzi, analiz, informacji). Stał się ogniwem łączącym organizację z otoczeniem zewnętrznym (Padzik, 2001: 6–7). „Szansą dla przetrwania i rozwoju firm są m.in. nowe kompetencje i nowe uprawnienia menedżera personalnego, jego udział w opracowaniu i realizacji strategii firmy, umiejętność współpracy z kierownikami liniowymi, sztabowymi, zespołami zadaniowymi, jego udział w kształtowaniu pożądanych zachowań pracowniczych” (Barabasz, 2002: 16). Dlatego pion personalny, a zwłaszcza jego przełożony, (szczególnie w organizacji wielopodmiotowej) ma po-

dwójną perspektywę działania. Pierwsza z nich to realizacja krótkoterminowych i bieżących obowiązków wynikających z zarządzania infrastrukturą firmy. Dotyczy to współpracy z kierownikami liniowymi w celu lepszego zrozumienia i zaspokojenia potrzeb pracowników, pomoc w utrzymaniu ich więzi z firmą i wkładu pracy na wysokim poziomie. Druga perspektywa dotyczy długoterminowych i strategicznych celów zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnych z ogólną strategią firmy i wspomagających realizację strategii biznesowej. W tym ujęciu znajduje się animowanie zmian, wdrażanie, kontrolowanie tego procesu oraz przewidywanie skutków. W okresie restrukturyzacji specjaliści ds. personalnych opracowują metody zarządzania zmianą. Pomagają pracownikom przystosować się do nowej kultury organizacyjnej z uszanowaniem przeszłości, tradycji i historii firmy. Jest to dobry moment do wykorzystania metody benchmarkingu wewnętrznego, aby uzyskać informacje, w jakich obszarach zarządzania ludźmi w organizacji należy wprowadzić zmiany. W grupie kapitałowej punktem odniesienia są działania z zakresu ZZL, wykonywane przez spółki wchodzące w jej skład. Obszarami pomiaru są kwestie organizacyjne, zakresy odpowiedzialności, procesy, kompetencje personelu. Przedmiotem pomiaru zaś mogą być takie zagadnienia, jak np. absencja, rotacja pracowników, koszt rekrutacji itp. Metody wykorzystujące ankiety czy wskaźniki ilościowe pozwalają ocenić „jak firma radzi sobie w poszczególnych dziedzinach zarządzania zasobami ludzkimi” (Bramham, 2004: 136–144).

4.2. Menedżer ZZL w grupie kapitałowej

Zarządzanie potencjałem ludzkim to sztuka najwyższej klasy. Idealny specjalista ds. ZZL jest strategiem, partnerem biznesowym, doradcą, współtwórcą procedur, systemów i projektów. Jest także trenerem i konsultantem wewnętrznym, organizatorem szkoleń, inicjatorem i realizatorem zmian. Pełni rolę strażnika zasad etycznego postępowania, czuwa nad zgodnością stosowanych rozwiązań kadrowych z przepisami prawnymi, kontroluje i dyscyplinuje. Potrafi poprzez pozyskiwanie pracowników o właściwych kompetencjach, trafne decyzje w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników, jak i skuteczne ich motywowanie, zapewnić stabilność zatrudnienia, optymalizację ilościową i jakościową stosownie do potrzeb firmy. Realizuje to dzięki dokładnej znajomości celów firmy, umiejętności współpracy, umiejętności negocjacji. Powinien posiadać dar wzbudzania entuzjazmu u współpracowników, a przede wszystkim traktowania pracowników firmy jako zasób przynoszący organizacji trwałą przewagę konkurencyjną, a więc posiadającego strategiczne znaczenie (Obłój, 1998: 219). Cechy idealnego dyrektora personalnego: otwarty, myślący w skali całej organizacji, przyjazny, kreatywny, posiadający szeroką wiedzę o całości działania gospodarki, trendach rynkowych i nowościach HRM.

„Odpowiedzialność za realizację strategii personalnej spada na kierownictwo zakładu, jednak bez doradztwa i wsparcia ze strony specjalistów ds. personelu efektywne zarządzanie kadrami okaże się praktycznie niemożliwe” (Król, 2000: 5).

Tabela 2. Określenie zadań współczesnych specjalistów ZZL

Zadanie	Wymierny efekt	Charakterystyka	Czynności
Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi	Realizacja strategii	Partner strategiczny przekłada strategię firmy na praktykę kadrową	Koordynacja strategii kadrowej i strategii przedsiębiorstwa – ustalanie priorytetów działu personalnego
Zarządzanie infrastrukturą firmy	Powstanie wydajnego zaplecza organizacyjnego	Ekspert w dziedzinie administracji	Projektowanie struktury organizacyjnej – usługi administracyjne pionu personalnego adresowane są do wszystkich oddziałów firmy i wszystkich klientów: kierowników, pracowników, dyrektorów, związków zawodowych oraz do klientów zewnętrznych np. akcjonariuszy, inne podmioty współpracujące
Zarządzanie wkładem pracy personelu	Zwiększenie wkładu pracy i wydajności personelu	Rzecznik personelu	Sluchanie pracowników i reagowanie na ich opinie personalny rzecznikiem pracowników; rozpoznając i zaspokajając ich potrzeby doprowadzają do wzrostu zaangażowania i kompetencji załogi
Kierowanie transformacją i zmianami	Odnowiona firma	Animator zmian	Kierowanie transformacją i zmianami – wskazywanie problemów, budowanie zaufania, rozwiązywanie trudnych kwestii oraz tworzenie i realizacja planów działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ulrich, 2001: 40– 45; Gruszczyńska-Malec, 2002: 68.



Źródło: Gruszczyńska-Malec, 2002: 67.

Schemat 1. Role pełnione przez specjalistów personalnych w nowoczesnych firmach

Jak widać, miejsce i znaczenie pracy specjalistów ds. personalnych w rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa ma ogromne znaczenie. Najpoważniejsze wyzwania stoją przed twórcami strategii personalnej w powstającej grupie kapitałowej. Tym trudniejsze, im większa jest liczba łączonych lub przejmowanych firm, im bardziej różnią się one kulturą – narodową i organizacyjną oraz liczbą i głębią koniecznych do prawidłowego ich funkcjonowania.

5. Zadania pionu personalnego w procesie restrukturyzacji

Pion personalny w procesie restrukturyzacji stanowi podstawowe ogniwo komunikacji między zarządem a pracownikami. Realizuje w praktyce założenia nowej wizji i strategii, przekładając je na konkretne działania i zachowania pracowników. Uczestniczy też we wszystkich etapach zmian w firmie. Specjalista ds. personalnych uczestniczy w ustaleniu nowej strategii, odpowiada za informowanie pracowników o zmianach w taki sposób, aby uzyskać akceptację załogi oraz za kontrolę efektów przeprowadzanych zmian (Guryn, 2001: 7). Zadania te naberają ciężaru gatunkowego w momencie przygotowania oraz przeprowadzenia restrukturyzacji w grupie kapitałowej. Należy pokonać opór pracowników z więcej niż jednego przedsiębiorstwa oraz opracować system komunikowania o zmianach, ich etapach i efektach dla tak dużej i zróżnicowanej załogi. Trzeba też uporać się z odmiennymi kulturami organizacyjnymi – a w sytuacji firmy międzynarodowej – również z problemami wynikającymi z odmienności kultur narodowych. Powodzenie zmiany zależy od zaangażowania i przekonania co do słuszności podejmowanych zadań wszystkich uczestników tego procesu, a szczególnie:

- zarządów przedsiębiorstw posiadających formalne uprawnienia do wprowadzania zmian – **promotorzy zmian**,
- osób odpowiedzialnych za wdrażanie zmian – **agenci zmian**,
- osób, które powinny zmienić postawy i zachowania – **adresaci zmian**.

Od tych osób zależy, czy uda się przełamać silne emocje, związane z niepewnością i zagrożeniem, jakie towarzyszą zmianom. Przygotowani poprzez specjalistyczne szkolenia do stawiania czoła problemom i trudnościom zarówno technicznym, jak i psychospołecznym, stają się motorem restrukturyzacji. Warto też dostarczyć im narzędzia w postaci nagród i uznania (Carr, Hard, Trahan, 1998: 84).

Jednym z agentów zmian jest menedżer ds. personalnych. Powinien tak działać, aby pracownicy jak najszybciej otrzymali odpowiedzi na nurtujące ich niepokoje. Musi też zidentyfikować grupę osób niechętnych zmianom i próbować zmienić ich nastawienie. Trzeba przekonać najbardziej niechętnych, jak i tych neutralnych lub oczekujących „z boku”, do spojrzenia na zmianę jak na szansę, a nie zagrożenie (McKenna, Beech, 1997: 70–79). Jedyną drogą do uzyskania pożądanego nastawienia wśród załogi, poczynając od kadry zarządzającej do pracownika operacyjnego jest wszechstronna, szybka i prawdziwa informacja. Należy pamiętać, że krytycznym elementem wszelkich zmian w organizacji jest komunikacja o zachodzącym w firmie procesie. Wymagania stawiane menedżerowi,

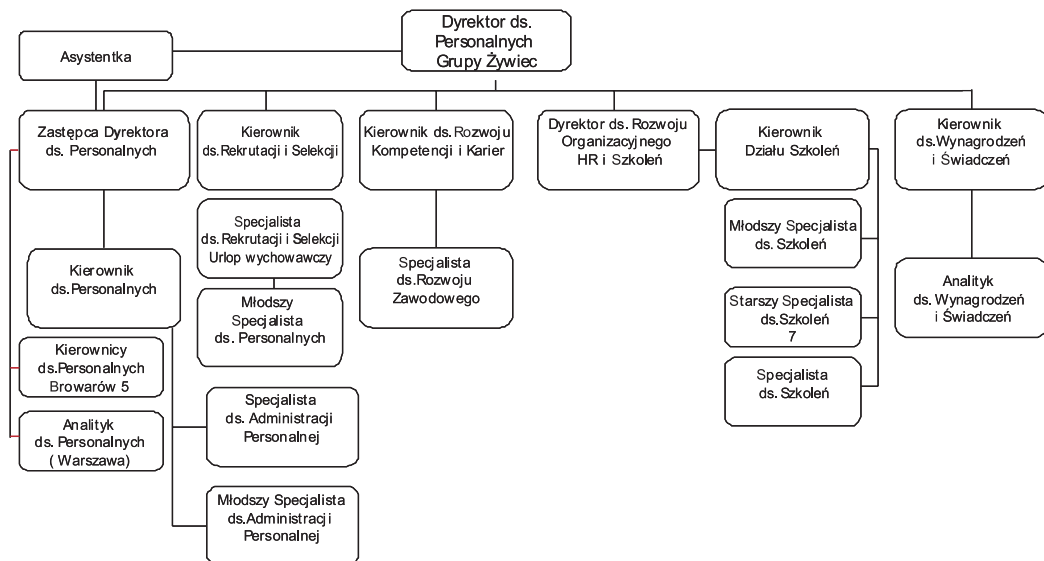
przekładają się na wymagania wobec jego podwładnych. Specjaliści ds. personalnych muszą zbudować dział od podstaw lub usprawnić istniejącą strukturę służb personalnych. Zakładając, że łączące się firmy posiadają choćby jedną osobę odpowiedzialną za sprawy pracownicze, trzeba przeprowadzić diagnozę organizacyjną działów ds. personalnych w celu dostosowania ich struktury do ogólnej struktury całej organizacji (Jurkowski, 1998: 37). W zależności od wyników przeglądu, należy wprowadzić usprawnienia w zakresie rekrutacji, szkoleń, systemu wynagrodzeń w dziale personalnym, oraz organizacji i jakości świadczonych przez ten dział usług. W grupach kapitałowych dodatkowo należy dokonać integracji służb personalnych, przebudować ich struktury w decyzyjne centrum strategiczne, z ośrodkami administrującymi w lokalizacjach. „Dając przykład wprowadzania w życie głoszonych zasad, specjaliści ds. personalnych sami zyskują wiarygodność w swoich firmach i zwiększają prawdopodobieństwo skutecznego pełnienia przez siebie roli partnera biznesowego” (Urlich, 2001: 245).

Warto tu zaprezentować nową tendencję w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Nosi ona nazwę *outsourcingu*. Polega na powierzeniu wykonywania zadań z zakresu funkcji personalnej zewnętrznym podmiotom. *Outsourcing* funkcji personalnej może być całkowity (łatwiej zastosować w małych firmach), albo częściowy np. tylko w zakresie obsługi wynagrodzeń, naboru pracowników lub podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej (Cook, 2003: 21–27).

Niezależnie od zalet zastosowania *outsourcingu*, zadania pionu personalnego w grupie kapitałowej pośrednio zawierają odpowiedź na pytanie: czy można obowiązki pionu personalnego wydzielić i zlecić ich wykonywanie firmie zewnętrznej dla będącego w fazie integracji zgrupowania gospodarczego? Podstawowe znaczenie pracy specjalistów ds. personalnych w procesie przygotowania do połączenia, następnie w procesie integracji nabytych spółek zaprzecza tej idei. Nie przesądza to możliwości przyjęcia pewnych rozwiązań *outsourcingowych* w dalszym etapie życia korporacji. M. Armstrong uważa, że takie funkcje personalne, jak rekrutacja, poszukiwanie kadry menedżerskiej, szkolenia czy bezpieczeństwo i higienę pracy można zlecić konsultingowym firmom zewnętrznym oraz innym specjalistycznym agencjom (Armstrong, 2006: 71). Każde przedsiębiorstwo musi mieć własny model zarządzania. „Poruszając się w ogólnych ramach, każdy menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie trzeba będzie wielokrotnie zmieniać” (Brilman, 2002: 21).

Zarząd Grupy Żywiec postąpił dokładnie z powyższą zasadą. W drodze dochodzenia do dzisiejszej struktury pionu personalnego, przetestowano parę wariantów współpracy i podziału obowiązków pomiędzy działem personalnym, usytuowanym w centrali, a działami personalnymi w browarach. Na schemacie 2 zaprezentowano aktualną strukturę organizacyjną pionu personalnego Grupy. Jest ona bardziej rozbudowana w porównaniu do początkowej, która obowiązywała w pierwszym okresie działalności organizacji.

STRUKTURA DZIAŁU HR



Źródło: Gruszczyńska-Malec, 2002: 67.

Schemat 2.

6. Pion zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Żywiec

Zarząd Grupy Żywiec znając stopień odpowiedzialności specjalisty ds. personalnych oraz podległych mu pracowników powołał na stanowisko Polaka ze znajomością języka angielskiego. W świetle zadań, jakie stanęły przed pionem personalnym w procesie restrukturyzacji i integracji, wybór dyrektora ds. personalnych był decyzją strategiczną. Niewyobrażalnie trudna byłaby sytuacja obcokrajowca na takim stanowisku. Dzięki takiemu obsadzeniu stanowiska, nie było bariery językowej, a znajomość polskiego prawa, kultury i zwyczajów narodowych stała się okolicznością ułatwiającą przeprowadzenie zmian.

W 2001 r. dyrektor ds. personalnych został członkiem zarządu, aby mógł bezpośrednio uczestniczyć w tworzeniu strategii firmy oraz strategii personalnej. Funkcja członka zarządu umacniała jego pozycję wobec pracowników i związkowców. Przedstawiciele organizacji związkowych są stałym partnerem członków zarządu i dyrektora ds. personalnych w czasie rozmów i negocjacji. W ogromie zadań, jakie stanęły przed dyrektorem personalnym, najważniejszym jego wsparciem i niezawodnym zapleczem stały się działy personalne w browarach Grupy. Oprócz wdrażania dużych projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, codzienna administracyjna praca tych działów była profesjonalnie wykonywana, ku zadowoleniu klientów wewnętrznych, a także zewnętrznych.

Poniżej przedstawione zostały zmiany, jakie zaszły w działach personalnych w ciągu pierwszych 3 lat istnienia Grupy Żywiec. Pierwszym wskaźnikiem jest zatrudnienie. Po połączeniu browarów, pion personalny Grupy zwiększył liczbę zatrudnionych w ciągu badanego okresu poprzez włączenie do niego grupy trenerów, szkolących wcześniej pracowników sprzedaży w Elbrewery. Przyjęto również nowych pracowników do działu personalnego centrali. Miało to uzasadnienie w zwiększonych zadaniach, jakie stanęły przed pracownikami całego pionu personalnego, a szczególnie przed centralą. Wyraźnie też widać wzrost liczby mężczyzn w tym, tak sfeminizowanym zazwyczaj, dziale. Tę statystykę poprawił zespół trenerów, składający się w większości z mężczyzn.

Następnym wskaźnikiem zmian w pionie personalnym jest wiek pracowników (tabela 4). W 2001 r. widać zdecydowany wzrost liczby pracowników w wieku 26–35 lat (o 25 osób). Przyczyną były przyjęcia nowych pracowników do działu. Niewielki wzrost liczby osób w przedziale wieku 46–55, spowodowany był przekroczeniem granicy wieku tych widełek kobiet z wcześniejszego przedziału. Pracownicy w przedziale wieku pow. 55 lat w 1998 r. odeszli na świadczenia emerytalne. Mężczyźni w 2001 r. mieszczą się w dwóch przedziałach wiekowych: 26–35 i 36–45 lat. Odmłodzenie pracowników oraz zmiana liczby kobiet i mężczyzn w tym pionie była pozytywną tendencją. Nowe zadania wymagały od pracowników elastyczności, dyspozycyjności, nowego spojrzenia na problemy personalne. Nowi pracownicy, z racji wieku, jak i płci, wnoszą nowe pomysły przy rozwiązywaniu problemów, opracowywaniu procedur i współpracy we wdrażaniu projektów.

Tabela 3. Zatrudnienie w działach personalnych browarów przed i po zawiązaniu się Grupy Żywiec

31.12.1998 r.			31.12.2001 r.		
Ogółem	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
23	21	2	43	32	11
100%	91,3%	8,7%	100%	74,4%	25,6%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wiek pracowników działów personalnych

rok	31.12.1998 r.						31.12.2001 r.					
	ogółem	%	kobiety	%	mężczyźni	%	ogółem	%	kobiety	%	mężczyźni	%
18–26 lat	1	4	1	5	0	0	1	2	1	3	0	0
26–35 lat	1	4	1	5	0	0	26	60	17	53	9	82
36–45 lat	11	48	10	48	1	50	5	12	3	9	2	18
46–55 lat	8	35	8	38	0	0	11	26	11	34	0	0
pow. 55 lat	2	9	1	5	1	50	0	0	0	0	0	0
Razem	23	100	21	100	2	100	43	100	32	100	11	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Poziom wykształcenia pracowników działów personalnych

Wykształcenie	31.12.1998 r.						31.12.2001 r.					
	Ogółem		K		M		Ogółem		K		M	
	Liczba	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Średnie ogólne	5	22,0	4	80,0	1	20,0	7	16,7	7	100,0	0	0,0
Średnie zawod.	9	39,0	9	100,0	0	0,0	7	16,7	7	100,0	0	
Policealne	1	4,5	1	100,0	0	0,0	1	2,4	1	100,0	0	
Magisterskie	7	30,0	6	86,0	1	14,0	25	59,5	13	52,0	11	48,0
Podypłomowe	1	4,5	1	100,0	0	0,0	2	4,7	2	100,0	0	0,0
Razem	23	100,0	21	91,3	2	8,7	43	100,0	32	74,4	11	25,6

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz wyraźnego wzrostu liczby pracowników działu personalnego w przedziale wiekowym 25–35 lat, dało się zauważyć wyraźne zmiany w poziomie wykształcenia pracowników w badanym okresie. Przed powstaniem Grupy Żywiec, w działach personalnych większość kobiet miało wykształcenie na poziomie średnim zawodowym, w większości przypadków ekonomicznym (9 osób). Drugą grupą były osoby z wykształceniem wyższym (6 kobiet i 1 mężczyzna), trzecia to pracownicy z wykształceniem średnim ogólnym (4 kobiety i 1 mężczyzna). Po powstaniu Grupy te proporcje uległy zmianie. Zmniejszyła się liczba pracowników z wykształceniem średnim zawodowym. Zanotowano wzrost we wszystkich pozostałych poziomach wykształcenia (oprócz policealnego). Radykalnie wzrosła liczba pracowników z wykształceniem wyższym (więcej niż połowa zatrudnionych tj. 59,5%), w tym przedziale mieszczą się wszyscy mężczyźni (11).

Do takiej wyraźniej zmiany poziomu wykształcenia doprowadziły dwie drogi. Po pierwsze rozwój pracowników działu personalnego (podnoszenie wykształcenia w formach szkolnych przez 5 kobiet). Po drugie przyjęcie nowych pracowników z wykształceniem wyższym. Działy personalne wchodzące w skład pionu personalnego koncernu, rozwijały się i dostosowywały do zmian w całej organizacji, będąc zarazem aktywnym przeprowadzającym owe zmiany.

Zakończenie

Komórka personalna w biurze warszawskim została utworzona z pracowników działów personalnych browarów, przeniesionych do pracy w centrali. Przyjęto też nowych pracowników o pożądanym kwalifikacjach, których nie posiadały pracujące dotychczas w spółkach osoby. Ze względu na angielskojęzyczny zarząd, znajomość języka angielskiego była jednym z ważnych kryteriów doboru. Zatrudniono specjalistę ds. rekrutacji i selekcji z uprawnieniami przeprowadzania testów psychologicznych. Prowadzi ona dobór kluczowych menedżerów dla wszystkich podmiotów wchodzących w skład Grupy. Do działu personalnego cen-

trali została włączona grupa trenerów, którzy do momentu połączenia firm funkcjonowali w Elbrewery. Prowadzili tam szkolenia dla pracowników działu sprzedaży. Zadania trenerów zostały poważnie rozszerzone. Aby mogli sprostać nowym wyzwaniom, musieli poszerzyć swoje trenerskie umiejętności. Przeszkoleni zostali przez konsultantów z Heineken na specjalnym kursie. Tak przygotowani przeprowadzili, wspomagani przez dyrektora personalnego Grupy, cały moduł szkoleń kadry zarządzającej browarów, zgodnie z założeniami strategii szkoleniowej Grupy. Dzięki utworzeniu pionu personalnego koncernu z wykształconymi i dobrze przygotowanymi pracownikami oraz umiejętnemu wykorzystaniu twórczego potencjału, doświadczenia i wiedzy pracowników tworzących ten pion, cele strategiczne zostały zrealizowane w określonym dla nich czasie.

W działach personalnych browarów zatrudnione są przede wszystkim kobiety – w 1998 r. było to 91% ogółu zatrudnionych. W 2001 r. kobiety stanowiły 74% wszystkich pracowników personalnych, wzrosła zdecydowanie liczba mężczyzn (z 2 w 1998 r. do 11 w 2001 r.). Po trzech latach można zaobserwować następujące zmiany w pionie personalnym:

- wzrost zatrudnienia,
- obniżenie wieku pracowników,
- wzrost poziomu wykształcenia,
- wzrost liczby zatrudnionych mężczyzn.

Wzrost zatrudnienia w pionie personalnym Grupy o 87% na koniec 2001 r., spowodowany był ukonstytuowaniem się korporacyjnej struktury tego pionu i przejściem przez centralę większości zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Tam rodzą się idee, pomysły oraz sposoby ich realizacji, a w browarach pozostaje współpraca z centralą w procesie wdrażania nowych rozwiązań, obsługa administracyjna pracowników oraz lokalne zadania.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2006.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Borkowska St., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Carr D.K., Hard K.J., Traht W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem – proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Geberthner & Ska, Warszawa 1997.

- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Romanowska M., *Strategia grup kapitałowych*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (red.), Difin, Warszawa 1998.
- Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Trocki M., *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (red.), Difin, Warszawa 1998.
- Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001.
- Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Ludwicyński A. (red.), Poltext, Warszawa 2001.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Król H., Ludwicyński A. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

The Evolution of the Personnel Function in Capital Group (Case of Żywiec Group)

Summary

This article constitutes a detailed case study on the evolution on the personnel function in Żywiec Group that followed from the restructuring of the member breweries of the capital group. It covers the process of integration of the Group and changes to the human resources management system. It also contains theoretical reflections upon the role of HR specialists in the process of the integration of the companies. The organization of the personnel function has been presented here against a period spanning 3 years of GŻ activity (wider range of HR responsibility, increase in the number of specialists employed in HR, lower age, higher level of education).