

Czesław ZAJĄC
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych

OKRESOWE OCENIANIE PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW W GRUPACH KAPITAŁOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie. W artykule przedstawiono wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych, dotyczących okresowego oceniania menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych. Badania ilościowe zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety w ponad 100 grupach kapitałowych zlokalizowanych w Polsce. Badania jakościowe dokonano przy zastosowaniu metody analizy studiów przypadków w 6 grupach kapitałowych, z których 4 przedstawione zostały syntetycznie w niniejszym artykule. Wykorzystano w nich kwestionariusz skategoryzowany. Identyfikacji, analizie i ocenie poddane zostały systemy okresowych ocen pracowniczych oraz wykorzystanie ocen okresowych w badanych grupach kapitałowych.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, oceny pracownicze, system okresowych ocen pracowniczych, narzędzia oceniania.

PERIODIC EVALUATION OF MANAGERS AND SPECIALISTS IN CORPORATE GROUPS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary. In the paper have been presented qualitative and quantitative results of empirical research in the field of periodic evaluations of managers and specialists in corporate groups. Qualitative research has been conducted in 103 corporate groups located in Poland on the basis of the survey questionnaire addressed to HR departments of the parents companies and subordinates. Quantitative research based on the in- depth interviews with the representatives of 6 corporate groups. 4 case studies are presented in short form in this paper. Systems of periodic evaluation of employees in explored corporate groups an implementation of periodic notes have been identified, analyzed and evaluated by the author.

Keywords: corporate group, periodic evaluation of employees, system of periodic evaluation of employees, tools of periodic evaluation.

1. Wstęp

Grupy kapitałowe coraz silniej zaznaczają swoją obecność wśród organizacji gospodarczych wielu krajów, a ich architektury tworzą bogate przestrzenie dla występowania wielu różnorodnych, złożonych społecznych (personalnych, kulturowych) i organizacyjnych problemów. 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 organizacji tego rodzaju. 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 wcześniej funkcjonowały jako polskie przedsiębiorstwa i przez przejęcia lub fuzje zostały włączone w struktury organizacyjne tych grup. Systemy oceniania pracowników stanowią integralną część procesu zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. Niektóre z aspektów procesu oceniania nie wykazują specyfiki, inne wydają się mieć wyjątkowy charakter, wynikający z realizowania procesu oceny w strukturach grupy kapitałowej, szczególnie w odniesieniu do kadry menedżerskiej spółek.

Niniejszy artykuł jest owocem szerszych eksploracji empirycznych oraz studiów nad literaturą przedmiotu, podjętych przez międzywydziałowy zespół badaczy, utworzony z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którym kierował sam autor i realizowanych w ramach projektu badawczego pt. *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 wyżej wymieniony zespół badaczy zaliczył strategiczny oraz operacyjny wymiar tego zarządzania. Okresowe ocenianie menedżerów i specjalistów, jako jeden z elementów drugiego z wyżej wymienionych wymiarów tego zarządzania, stanowi przedmiot rozważań w ramach niniejszego artykułu. 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 opracowania, który określił jego autor, jest identyfikacja i ocena architektury systemów okresowych ocen pracowniczych oraz procedury oceniania menedżerów

i specjalistów grup kapitałowych objętych badaniami empirycznymi, dokonane na tle specyfiki tych grup.

2. Okresowe ocenianie pracowników i menedżerów – wprowadzenie

Na proces oceniania składa się wartościowanie wielu czynników, takich jak: postawy, cechy osobowe, zachowania, a także poziom wykonywania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji [4].

Wyniki oceny powinny dostarczać informacji do innych działań w obrębie funkcji personalnej i mieć ścisły związek z pozostałymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak [1]: system szkolenia i rozwoju, system wynagrodzenia, plany sukcesji, projektowanie stanowisk pracy, system rekrutacji i selekcji. Efektem oceniania mogą być również decyzje o zwolnieniach pracowniczych. Przebieg procesu oceny może mieć wpływ na kształtowanie się stosunków pracy oraz komunikację społeczną w organizacji. Z wielu badań i zestawień wynika, że bez oceniania pracowników nie byłaby możliwa sprawna realizacja funkcji personalnej [2]. Ważnym podkreśleniem jest fakt, że obiektem oceny nie powinien być człowiek, lecz jego cechy, właściwości i działania, istotne z punktu widzenia celu oceniania [3]. Ocenianie pracowników może odbywać się w formie [5]:

- bieżącej (niesformalizowanej) – prowadzonej przez przełożonego stale, w trakcie codziennie wykonywanej pracy. Jest elementem operacyjnego kierowania podległym zespołem pracowniczym. Dotyczy z reguły zachowań pracownika, czasami odnosi się do efektów wykonywanego zadania. Wnioski z tej oceny przełożony komunikuje na bieżąco podwładnym,
- okresowej (sformalizowanej) – przeprowadzonej w ściśle określonych odstępach czasu, według przygotowanych procedur i z wykorzystaniem specjalnie skonstruowanych narzędzi. Nie zastępuje oceny bieżącej, ale ją uzupełnia.

Okresowe ocenianie kadry jest wartościowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi ono centralny element procesu kadrowego przedsiębiorstw oraz ich zgrupowań. Miarodajne wyniki okresowych ocen pracowniczych powinny być dla każdego przełożonego narzędziem kierowania podwładnymi. Dla przedsiębiorstwa (jako pracodawcy) powinny stanowić bazę danych, zawierającą: efekty pracy, wyniki i postawy pracowników oraz całych grup zawodowych, poziom ich kompetencji, skuteczność osiągania celów. W zależności od stopnia samodzielności decyzyjnej spółek podporządkowanych w obszarze personalnym, występującej w różnych rodzajach grup kapitałowych, systemy mogą być albo jednakowe we wszystkich przedsiębiorstwach zgrupowania prowadzonych przez te spółki, albo zróżnicowane. Niezależnie od poziomu jednolitości systemów okresowych ocen pracowników, rozpatrywanego w skali całej grupy, takie bazy danych personalnych stanowią

dla każdej spółki – podmiotu grupy kapitałowej oraz grupy jako całości – zasób informacji, niezbędny do potrzeb szkoleniowych, projektowania ścieżek zawodowych, programowania rozwoju pracowników i kadry kierowniczej, jak również doskonalenia systemów motywacyjnych. Bazy te powinny być tworzone, aktualizowane i wykorzystywane na potrzeby całej grupy przez spółkę nadrzędną, strategiczne centrum zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej lub spółkę wydzieloną do prowadzenia jej spraw personalnych [6].

W badanych grupach kapitałowych dokonano identyfikacji stosowanych form ocen pracowniczych, ich częstotliwości oraz celów i wpływu ocen okresowych na inne elementy funkcji personalnej.

3. Syntetyczna charakterystyka metodyki prowadzonych badań empirycznych

Materiał empiryczny, wykorzystany do przygotowania niniejszego artykułu, został uzyskany przy zastosowaniu procedury triangulacji metodologicznej. Zastosowane zostały metody badawcze pochodzące z ilościowego i jakościowego podejścia do zbierania, analizy i interpretacji danych, pozyskanych w procesie badań terenowych. Intencją zastosowania takiego podejścia metodologicznego było uzyskanie kompleksowych danych oraz 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. Stwierdzono przy tym, że użycie 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, który miał charakter ilościowy, skonstruowano kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek nadrzędnych i podporządkowanych grup kapitałowych, prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Ankieta ta była realizowana przez wywiady telefoniczne w latach 2013-2014. Przy 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 podczas prowadzenia wcześniejszych badań w grupach kapitałowych. W trakcie realizacji badań wykonano telefony do pracowników działów personalnych spółek z 458 grup kapitałowych w Polsce. Udało się uzyskać informacje od 103 spośród nich.

Drugi etap badań realizowany był w latach 2014-2015 bazując na jakościowym charakterze badań empirycznych. W sześciu podmiotach, wyłonionych w pierwszym etapie badań grup kapitałowych, przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielem zarządu spółki i menedżerem kierującym komórką personalną w spółkach nadrzędnych, połączone z obserwacją uczestniczącą oraz analizą dokumentacji organizacyjnej. Stanowiło to podstawę do opracowania studium sześciu przypadków grup kapitałowych, z których cztery zostaną przedstawione w dalszej części niniejszego artykułu, w wymiarze okresowego oceniania ich pracowników¹. Uznano, że celem analizy studiów przypadków (case study analysis) jest ilustracja zagadnień objętych szerszymi badaniami za pomocą kwestionariusza ankiety. Problematyka dotycząca zarządzania ludźmi w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych, w tym także zagadnienie okresowego oceniania i menedżerów, i specjalistów, nie jest do tej pory ani wystarczająco zidentyfikowana ani opisana. Zatem w tym obszarze tematycznym istnieje zarówno luka literaturowa, jak i poznawcza. Przed prowadzeniem badań założono, że zróżnicowanie 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 zróżnicowaniem przedmiotu swojej działalności. Można było zaobserwować także ich silne zróżnicowanie branżowe. 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, mające w strukturze grupy kapitałowej status spółki matki. W dalszej kolejności najczęściej odpowiedzi udzielali 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 w przeważającej liczbie przypadków składają się z 4 lub 3 tworzących je przedsiębiorstw.

Informacje dotyczące instrumentarium i procedur okresowego oceniania menedżerów i specjalistów przedsiębiorstw, wchodzących w skład badanych grup kapitałowych, uzyskano w ramach szerszego materiału empirycznego, pozyskanego w toku wymienionego wyżej, kilkietapowego procesu badawczego. Bazował on na wykorzystaniu dwóch podejść: nomotetycznego (o charakterze ilościowym) z zastosowaniem badań ankietowych, oraz idiograficznego (o charakterze jakościowym) z wykorzystaniem metody studiów przypadków do przeprowadzenia badań pogłębionych. Także rezultaty badań literaturowych znalazły odzwierciedlenie w treści rozważań zawartych w artykule.

¹ Grupy kapitałowe opisane w artykule jako kolejne cztery studia przypadków reprezentują następujące profile działalności: A – gastronomia, B – produkcja szynowych środków transportu, C – usługi sprzątnia i ochrony obiektów, D – produkcja maszyn do wytwarzania papieru.

4. Okresowe ocenianie menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych – wyniki badań ilościowych

W analizowanych spółkach, należących do grup kapitałowych rozpoznawano system oceny pracowników i zidentyfikowano najczęściej stosowane postaci tego rodzaju systemów operacyjnych zarządzania. Respondenci odpowiedzieli także na pytania: jak często przeprowadzane są oceny, czy w przedsiębiorstwie istnieje system okresowych ocen pracowników oraz kto ocenia kadrę kierowniczą. Przedmiotem badań był również wpływ konkretnych form oceny na inne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a także rozpoznanie czyja komórka personalna podejmuje decyzje w zakresie oceny i controllingu personalnego, a czyja realizuje zadania w tym obszarze.

Podejmowanie decyzji w zakresie ocen okresowych realizowane jest w większości grup na poziomie spółki matki, natomiast wykonanie procesów personalnych w tej sferze głównie występuje w spółkach córkach (zob. tabela 1).

Tabela 1

Udział wskazań na podmiot podejmujący decyzję i realizujący procesy personalne z zakresu oceny pracowniczej

| Proces personalny | Podmiot, w którym zapadają decyzje | | | Podmiot, w którym realizowany jest proces | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------|-----------------------------|---|--------------|-----------------------------|
| | Spółka matka | Spółka córka | Spółka matka i spółka córka | Spółka matka | Spółka córka | Spółka matka i spółka córka |
| Ocenianie i controlling personalny | 66% | 29% | 4% | 28% | 66% | 1% |

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że najczęstszą formą oceny, bo występującą aż w 46% spółek badanych grup kapitałowych, jest przegląd efektów pracy. Kolejnym rozpowszechnionym sposobem są oceny roczne – występują wśród 17% badanych grup. Do najczęściej stosowanych rozwiązań zalicza się także: ankiety oceniające, rankingi, bezpośrednie rozmowy, testy, audyty. Biorąc pod uwagę, że pytano o formę stosowaną najczęściej, możliwe jest równoległe stosowanie kilku form oceny przez badaną spółkę i zazwyczaj taka sytuacja miała miejsce. Należy podkreślić, że wszystkie badane spółki potwierdziły, że stosują określoną formę oceny pracowników.

W analizie zależności między stosowaniem okresowej oceny pracowniczej i jej wpływie na inne działania, respondenci mieli do wyboru poniższe odpowiedzi: (1) analiza potrzeb szkoleniowych, (2) planowanie karier, (3) dobór uczestników programów kadrowych, (4) awansowania pracowników, (5) zwolnienia. W tym przypadku można było też wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Wśród wielu odpowiedzi badanych spółek grup kapitałowych najczęściej pojawiającymi się celami oceny były: wszechstronne rozwijanie kompetencji pracowników, identyfikowanie i rozwój talentów, rozpowszechnianie wiedzy eksperckiej oraz

budowanie kultury sprzyjającej wzrostowi poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników.

5. Systemy ocen okresowych w badanych grupach kapitałowych – syntetyczna prezentacja – studia przypadków

Grupa kapitałowa A

W korporacji A jest stosowany system okresowej oceny pracowniczej. Dotyczy ona wszystkich grup pracowniczych, z wyjątkiem grupy wsparcia od poziomu 1 wzwyż i od poziomu 2 wzwyż (według poziomów grupuje się pracowników grupy kapitałowej). Kadra kierownicza jest oceniana przez przełożonego, np. prezesa ocenia zarząd. W kolejnym roku (2016) mają nastąpić zmiany w tym obszarze i wszyscy pracownicy będą poddawani ocenie okresowej.

Ocena pracownicza jest przeprowadzana raz w roku, w styczniu. Natomiast w połowie roku sprawdzane są kompetencje oraz aspiracje danego pracownika. Może on wyrazić opinie na temat siebie w kontekście przyszłej kariery, określić na jakim rynku chciałby pracować i jakie stanowisko byłby w stanie objąć.

W grupie kapitałowej A okresowe oceny pracowników wykorzystywane są do: planowania karier, doboru uczestników programów kadrowych i do awansowania pracowników. Podczas okresowych ocen pracowniczych nie stosuje się zwolnień. W przypadku wystawienia negatywnej oceny pracownikowi, przełożony informuje go o zaistniałej sytuacji i wystawia mu 3-miesięczny plan poprawy. Dopiero niezrealizowanie planu poprawy staje się podstawą do zwolnienia.

Obecnie w grupie tej wprowadzany jest proces kalibracji, nazwany przeglądem utalentowanych pracowników (talent review), na podstawie którego zostaną wyłonieni najlepsi pracownicy.

Grupa kapitałowa B

W korporacji B występuje i jest regularnie stosowany system ocen. Wszystkie spółki są objęte tym systemem. Za wystawienie oceny odpowiedzialny jest bezpośredni przełożony. W grupie kapitałowej B jest stosowana metoda 360 stopni, wykorzystywana do okresowej oceny menedżerów. Stanowi ona rozszerzenie klasycznej liniowej metody. To znaczy, że w ocenie, poza przełożonym oraz ocenianym menedżerem (samoocena), występują także bezpośrednio podlegający ocenianemu oraz współpracownicy z tego samego poziomu, traktowani jako klienci wewnętrzni, a także klienci zewnętrzni. Jest ona bezpośrednio związana z programami rozwojowymi pracowników i menedżerów grupy.

Okresowe ocenianie przeprowadzane jest raz w roku i wsparte jest ocenami półrocznymi, uzyskanymi z przeglądu postępów pracy pracownika dokonanego przez jego bezpośredniego przełożonego. W trakcie takiego przeglądu bezpośredni przełożony oraz pracownik spotykają

się w celu zrewidowania postępów, odnotowania zmian bądź dopisania ewentualnych wymagań, oczekiwań. Wyniki i podsumowanie zebrania spisywane są na formularzu oceny pracowniczej w specjalnie do tego przeznaczonym miejscu. Wyniki ocen pracowniczych wykorzystywane są do: analizy potrzeb szkoleniowych, podwyżek wynagrodzeń, nagród, premii, zwalniania pracowników, planowania kariery, awansów, udzielania pracownikom informacji zwrotnej o wynikach i zachowaniach, motywowania pracowników. W badanej grupie kapitałowej ocena pracownicza jest ściśle powiązana z procedurą określania celów indywidualnych.

Grupa kapitałowa C

W grupie kapitałowej C system okresowych ocen pracowniczych stosowany jest we wszystkich spółkach, które do niej należą. Oceny kadry kierowniczej, aż do poziomu prezesa zarządu, dokonują przełożeni po stronie centrali. Natomiast prezesa zarządu spółki matki ocenia rada nadzorcza.

Oceny okresowe są przeprowadzane dwa razy w roku. Wyniki wykorzystywane są głównie do planowania ścieżek kariery pracownika, a także do ustalenia jego kierunku rozwoju. Oprócz okresowych ocen stosowane są macierze kompetencji („competency matrix”). Matryca kompetencji to narzędzie do zarządzania rozwojem ludźmi. Wykorzystuje się ją do udokumentowania i weryfikowania wymaganych kompetencji bieżącego poziomu umiejętności pracowników oraz określenia wymaganych kompetencji na kolejnych, wyższych stanowiskach. Dzięki temu organizacja ma informacje na temat kluczowych potrzeb szkoleniowych, pomoc w planowaniu sukcesji lub podstawę do awansu.

Grupa kapitałowa D

W Grupie kapitałowej D systemem okresowych ocen pracowników objęte są wszystkie grupy zawodowe poza członkami zarządów spółek zależnych i spółki nadrzędnej. Okresowe oceny pracownicze są przeprowadzane jeden raz w roku, pod koniec października.

W ocenie wykorzystywane są kryteria efektywnościowe, wynikające z zastosowania Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard). Przeprowadzenie tego działania oparte jest na systemie on-line. Wyniki okresowych ocen pracowniczych wykorzystywane są do następujących celów:

- analizy potrzeb szkoleniowych – katalog szkoleń, przełożeni wpisują swoje potrzeby szkoleniowe,
- awansowania pracowników,
- podwyżek wynagrodzeń, przyznawania nagród i premii – każdy w jednostce organizacyjnej może, po otrzymaniu odpowiedniej oceny, znaleźć się w grupie przewidzianej do uzyskania nagród, premii,
- zwalniania pracowników – wyniki oceny okresowej stanowią w tym procesie jedną z przesłanek,
- udzielania pracownikom przez ich bezpośrednich przełożonych informacji zwrotnej o wynikach pracy, zachowaniach i postawach oraz mocnych i słabych stronach,

- motywowania pracowników do wyższej efektywności pracy oraz doskonalenia zawodowego i osobowościowego.

6. Zakończenie

We wszystkich badanych grupach stosuje się system okresowej oceny pracowników. W każdej z nich stanowi on ważny element funkcji personalnej i jest bezpośrednio związany z systemem wynagrodzeń, analizą potrzeb szkoleniowych, motywowaniem do większej efektywności. Ocena pracowników niższego i średniego szczebla odbywa się na poziomie spółki, natomiast kadra zarządzająca jest oceniana przez centralę bądź prezesa spółki matki.

Analizując instrumentarium wykorzystywane w procesie oceny personelu, a także przebieg takiej oceny w badanych grupach, należy stwierdzić, że zasadniczo nie odbiega ono od tego stosowanego w podmiotach niebędących częścią grupy kapitałowej (pojedyncze przedsiębiorstwa). Podczas oceny stosowane są formularze oceny pracowniczej, w niektórych grupach jest wykorzystywany system on-line. Oprócz standardowej, okresowej oceny poszczególne grupy mają systemy oceny stworzone dla własnych potrzeb, np. grupa C stosuje macierz kompetencyjną (competency matrix) do weryfikowania poziomu kompetencji swoich menedżerów i specjalistów.

Bibliografia

1. Lewicka D.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 122-123.
2. Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
3. Pochtowski A.: Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 268-269.
4. Romanowska M. (red.): Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004, s. 374.
5. Sidor-Rządkowska M.: Razem wybrać najlepszych. „Personel”, nr 2, 2001, s. 17.
6. Zajac Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. PWE, Warszawa 2012.

Abstract

This study is the result of a broader exploration of the empirical studies and literature on the subject, adopted by the interagency team of researchers, composed of academics at the University of Economics in Wrocław, led by its author and implemented within the framework of the research project Fri. Human resource management in capital groups, the resources allocated by the National Science Centre on the basis of the decision of the number of DEC-2012/05 / B / HS4 / 02348.

In the paper have been presented qualitative and quantitative results of empirical research in the field of periodic evaluations of managers and specialists in corporate groups.

The aim of the study, which described its author, is the identification and evaluation of systems architecture, performance appraisal and assessment procedures of managers and specialists of groups covered by empirical research, carried out against the background of the specific nature of these groups.