

**PERSONNEL CONTROLLING IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT**
**CONTROLLING PERSONALNY W PROCESIE ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI**

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie
a.szejniuk@gmail.com

ABSTRACTS

The times, we live in, demands constant changes stimulating to look for new solutions and ways to act on the market. This also applies to areas such as management and personnel management in particular – directly related to the audit. New conditions impact on change of behavior not only among managers, but most of all among employees.

Implementation of these projects is possible thanks to the personnel controlling. Its basic role is to enable detection of irregularities before they even appear. Controlling essentially proposes a system of team management. It sets out the range of tasks and responsibilities. All employees, from the basic employee to the director or the owner, implement objectives set by the organization. Controlling shows how to create an objective and reliable information system. It gives opportunity to the managers to make quick and accurate decisions. Personnel controlling indicates strengths and weaknesses of the company. Its purpose is to effectively exploit the potential of all employees to achieve the maximum benefit within the organization.

Czasy, w których żyjemy, to nieustające zmiany zmuszające do poszukiwania nowych rozwiązań i sposobów działania. Dotyczy to również takich dziedzin, jak zarządzanie, a w szczególności – zarządzanie personelem i bezpośrednio związanej z nim kontroli. Nowe warunki wymuszają zmiany sposobu działania nie tylko kadr kierowniczych, ale przede wszystkim pracowników przedsiębiorstwa.

Realizacja tych przedsięwzięć jest możliwa dzięki zastosowaniu controllingu personalnego. Jego podstawowym założeniem jest potrzeba

przewidywania możliwości występowania nieprawidłowości. Controlling w swej istocie proponuje system zespołowego zarządzania przedsiębiorstwem. Wyznacza zakres zadań i kompetencji. Wszyscy pracownicy, począwszy od szeregowego do dyrektora czy właściciela, realizują cele wyznaczone przez daną organizację. Controlling wskazuje, jak stworzyć obiektywny i wiarygodny system informacji. Pozwala kadrze kierowniczej podejmować szybkie i trafne decyzje. Controlling personalny wskazuje mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Jego celem jest efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści w organizacji.

KEYWORDS:

controlling, personnel controlling, strategic and operational personnel controlling

controlling, controlling personalny, controlling personalny, strategiczny i operacyjny

WSTĘP

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi gwarantuje sukces organizacji na rynku. Zaangażowanie pracowników, ich wiedza i umiejętności przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności organizacji. W przedsiębiorstwie ważne jest doskonalenie zarówno personelu, jak i kadr kierowniczych, a przede wszystkim sprawiedliwy system oceniania (Szejniuk, 2011, s. 73). Niezwykle istotne jest opracowanie planów strategicznych zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ono niezbędne w kształtowaniu personelu zgodnie z oczekiwaniami organizacji, uwzględniając jednocześnie oczekiwania pracowników. Przede wszystkim dyrektorzy powinni uświadamiać sobie znaczenie kapitału intelektualnego we współczesnym świecie i odpowiednio nim zarządzać (Barbachowska, 2011, s. 91). Rosnące znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi wymusza zastosowanie controllingu personalnego w zakresie zasobów ludzkich.

W warunkach gospodarki polskiej controlling ma dużą rolę do spełnienia. Koordynuje bowiem wszystkie działania przedsiębiorstwie, które łączą różne szczeble zarządzania. Wspomaga kierownictwo organizacji w podejmowaniu prawidłowych i efektywnych decyzji, pozwalających na osiągnięcie wyznaczonych celów. Controlling organizuje działania w zakresie planowania, a także gromadzenia i przetwarzania informacji.

Dysponuje wiedzą, która jest wykorzystywana w aktualnych i przyszłych działaniach przedsiębiorstwa.

Stosowanie controllingu personalnego pozwala określić stopień realizacji celów organizacji. Ponadto wskazuje, gdzie należy podjąć działania naprawcze. Jest instrumentem zarządzania, który efektywnie wykorzystuje zasoby ludzkie w organizacji. Pełni funkcję doradczą w wyznaczonych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, a także spełnia rolę systemu wczesnego ostrzegania.

ISTOTA I ZNACZENIE CONTROLLINGU

Controlling to pojęcie mające swe źródło w języku angielskim. Znaczący kontrola, kontrolowanie, kontrolujący, ale nie tylko. W terminie tym są zawarte również pojęcia, takie jak: sterowanie, regulowanie, kierowanie, prowadzenie, decydowanie, zwierzchnictwo, itp. Termin ten powstał na bazie finansów i przechodził pewne przekształcenia. Jest to szczególnie system koordynacji określonych działań w sferze zarządzania (planowanie, kontrola, gromadzenie informacji). W literaturze niemieckiej controlling jest określany jako ponadfunkcyjny instrument sterowania przedsiębiorstwem. Natomiast słownik ekonomiczny określa controlling jako system ewidencji księgowej z rozbudowanymi funkcjami wyników (Sierpińska, 2004, s. 11–24).

Termin controlling ma szerokie znaczenie według różnych autorów zajmujących się tą problematyką.

Tab. 1. Definicje controllingu

Autor	Definicja controllingu
R. Eschenbach	Wspomaganie kierownictwa przedsiębiorstwa w realizacji funkcji zarządzania
H. J. Voltmuth	Część składowa procesu zarządzania
W. Knap, K. Sawicki	Narzędzie sterowania działalnością przedsiębiorstwa w kierunku wyznaczonego celu
J. Penc	Nowoczesna metoda kierowania przedsiębiorstwem
Z. Sekuła	Strategia, zarządzanie, eksploatacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eschenbach (1996, s. 17.), Voltmuth (1993, s. 20.), Knap, Sawicki (1994), Penc (1994, s. 203.), Sekuła (1998, s. 65.).

Controlling w różnych okresach był postrzegany odmiennie i ulegał ciągłemu rozwojowi. W Polsce pojęcie controllingu pojawiło się na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jest to efekt przemian gospodarczych.

Controlling to sposób zarządzania przedsiębiorstwem, którego celem jest przystosowanie do zachodzących zmian na rynku. Współczesny człowiek powinien dysponować nie tylko wiedzą o faktach, lecz również posiadać wiedzę sprawczą, proceduralną (Łażewska, 2013, s. 131). System controllingu zależy od wielu czynników.

Tab. 2. Czynniki wpływające na system controllingu

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Styl zarządzania	Polityka zagraniczna
Wielkość przedsiębiorstwa	Otoczenie polityczne
Cele przedsiębiorstwa	Otoczenie społeczne
Stosowane technologie	Struktura gospodarki
Struktura organizacyjna	Rynki zaopatrzenia
Przedmiot działalności	Rynki zbytu
Forma prawno-organizacyjna	Rynki pracy, rynki kapitałowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak (2011, s. 29–31).

Z tabeli wynika, że źródłem czynników wewnętrznych jest przedsiębiorstwo, natomiast czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, określa otoczenie. Wymienione czynniki podlegają określonym zmianom, dotyczącym technologii, systemu wartości i zmian społecznych. Konieczność zmian w pojmowaniu systemu controllingu określa nieustanne dążenie do uwzględniania potrzeb klientów.

Włączenie controllingu w proces zarządzania przedsiębiorstwem wymusza wykorzystanie funkcji motywacyjnej. Pozwala na kierowanie działań pracowników w celu osiągnięcia zamierzonych zadań przez przedsiębiorstwo. Pozytywny wpływ na jakość życia powoduje m.in. wzrost aktywności oraz motywacji do rozwiązywania problemów zawodowych poprzez podnoszenie kwalifikacji osobistych (Pokruszyński, 2013, s. 171).

Z powyższych rozważań wynika, że stosowanie controllingu zwiększa majątek organizacji. Dostarcza odpowiednich informacji wykorzystywanych w procesach decyzyjnych na każdym szczeblu zarządzania.

Jedną z ważnych funkcji controllingu jest planowanie. System controllingu pozwala zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa poprzez dostosowywanie planów do zmieniającego się otoczenia.

Kolejną ważną funkcją controllingu jest kontrola (Paczuła, 1997, s. 102), która obejmuje:

- określenie stanu faktycznego;
- określenie wzorca;
- porównanie stanu rzeczywistego ze wzorcem;
- określenie przyczyn zaistniałego stanu;
- podjęcie decyzji pokontrolnych.

Podstawowym jej zadaniem jest sprawdzenie, czy cele zostały osiągnięte. Równie istotną funkcją controllingu jest sterowanie, które obejmuje wszystkie szczeble zarządzania w organizacji. Wdrażanie controllingu w zarządzanie przedsiębiorstwem zmusza kierownictwo do wykorzystania funkcji motywowania. Skuteczność systemu motywacji zależy od właściwego określania efektywności pracy poszczególnych osób, jak i zespołu pracowników. Podkreślenia wymaga fakt, że controlling wspiera system decyzyjny kadry menedżerskiej.

Wprowadzanie controllingu w organizacji jest uzależnione od zapotrzebowania menedżerów różnych szczebli na nowe informacje. Z punktu widzenia zastosowania narzędzi i instrumentów proces wdrożenia controllingu obejmuje następujące etapy (Wierzbicki, 1994, s. 27):

- decentralizację procesów decyzyjnych;
- zbudowanie systemu, który zaspokaja potrzeby informacyjne;
- dostosowanie struktury organizacyjnej;
- przyjęcie stylu zarządzania opartego na potencjalne kierownictwa niższego szczebla.

W controllingu istotnymi zaletami decentralizacji zarządzania według S. Sojak (2011, s. 11.) są:

- skupianie zarządu na planowaniu długookresowym;
- przekazanie kompetencji decyzyjnych;
- zwiększenie efektów kontroli;
- lepsza motywacja menedżerów;
- autonomia działania menedżerów.

M. Chalasta (2002, s. 1.) rozszerza zakres wdrażania controllingu o wybór systemu informatycznego, który sprostapopotrzebowaniu firmy na informacje zarządcze o odpowiedniej treści, uzyskiwane w określonym miejscu i czasie.

Badania prowadzone w polskich firmach podkreślają, że wdrażanie controllingu ma na celu (Fijałkowska, 2003, s. 1.):

- obniżenie kosztów;
- uzyskanie dodatkowych informacji w celu podjęcia decyzji;
- zapewnienie lepszego przepływu informacji;
- poprawy płynności finansowej;
- zwiększenia zaangażowania ze strony pracowników.

Firmy, które wykorzystują funkcje controllingu, uwidaczniają swoją elastyczność i gotowość na zmiany.

RODZAJE CONTROLLINGU

Najczęściej podział controllingu dokonywany jest według szczebli zarządzania, a także treści i zakresu działania. Wykorzystując szczeble działania, a także horyzont czasowy, wyróżnia się controlling strategiczny i operacyjny.

Tab. 3. Podział controllingu ze względu na szczeble zarządzania

Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Planowanie strategiczne	Osiąganie bieżących celów
Sterowanie projektami	Kontrola stopnia wykonywania zadania
Kontrola strategiczna	Planowanie, kontrola
Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji	Sterowanie analizą wyniku finansowego
	System motywacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sierpińska (2004, s. 19–30.).

Controlling strategiczny jest określony takimi wyznacznikami, jak: czas, otoczenie oraz potencjał dotyczący zasobów dostępnych w przyszłości.

W procesie controllingu istotną rolę odgrywa informacja, a zwłaszcza sposób jej pozyskiwania i przetwarzania. Wdrażanie controllingu wynika z ustaleń celów strategicznych. Wymagana jest stała weryfikacja celów strategicznych, przyjętych w fazie planowania, których firma, ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie, nie jest w stanie osiągnąć (Sekuła 1998, s. 52).

Ponadto należy przeanalizować wyniki ekonomiczne, które wymagają ustalenia przyszłych źródeł sukcesu. Ważne jest również przewidzenie

zadań oraz sposobów ich realizacji, biorąc pod uwagę wykorzystanie posiadanego kapitału (Sekuła 1998, s. 56).

Do zadań controllingu należy:

- analiza realności długofalowych celów przedsiębiorstwa;
- badanie poprawności podziału zadań długookresowych;
- pomoc w doborze metod, technik, norm, standardów;
- nadzór i pomoc w opracowaniu planów i ich realności;
- tworzenie systemów informacji dla kierowników wszystkich szczebli;
- analiza źródeł i jakości wykorzystania informacji;
- prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej w zakresie możliwości, szans i zagrożeń realizacji zadań na poszczególnych etapach.

Podkreślenia wymaga fakt, że stosowanie controllingu strategicznego dotyczy zdecentralizowanego systemu planowania strategicznego. Natomiast controlling operacyjny jest ukierunkowany na bieżące cele. Do jego podstawowych zadań należy (Sierpińska 2004, s. 20):

- koordynacja i pomoc w ustalaniu głównych celów przedsiębiorstwa,
- opracowanie planów działania;
- porównanie budżetów z ich rzeczywistym wykonaniem;
- określenie przyczyn odchyień i personalnej odpowiedzialności;
- zapewnienie krótkookresowej płynności finansowej;
- tworzenie rezerw na przyszłość;
- zwiększenie wartości kapitału.

Stosowanie controllingu operacyjnego pozwala efektywnie funkcjonować przedsiębiorstwom zarówno w średnim, jak i krótkim czasie. Temu służy budowa struktur organizacyjnych, a także stosowanie systemu motywacyjnego.

Innym kryterium podziału controllingu są funkcje pełnione przez poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa, co pozwala wyróżnić różne ich rodzaje.

Tab. 4. Kryterium podziału controllingu ze względu na funkcje

Rodzaj controllingu	Omówienie działania
Controlling działalności badawczo-rozwojowej	Wspomaga zarządzanie w działaniach badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa
Controlling projektów	Zapewnia sprawne i efektywne przygotowanie projektów oraz ich realizację

Rodzaj controllingu	Omówienie działania
Controlling logistyki	Wspomaga realizację funkcji logistycznych, które obejmują transport, gospodarkę magazynową, obsługę zamówień, sterowanie przepływem materiałów w procesach produkcyjnych
Controlling produkcji	Zapewnia właściwy przebieg procesu produkcji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie planów przebiegu procesów produkcyjnych, • optymalizację procesów technologicznych, • analizę produktywności czynników wytwórczych
Controlling marketingu	Wspomaga zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie w zakresie racjonalizacji wydatków, które są konieczne do zrealizowania planów sprzedaży oraz ich wpływ na wielkość obrotów i zysków przedsiębiorstwa.
Controlling ekologii	Zajmuje się ustalaniem zadań w zakresie ochrony środowiska, planowaniem i kontrolą wykorzystania surowców, materiałów i energii w przedsiębiorstwie
Controlling finansowy	Obejmuje wspomaganie i realizację funkcji finansowej i jest utożsamiany z planowaniem, sterowaniem i koordynowaniem procesów finansowych
Controlling inwestycji	Dostarcza instrumentów i narzędzi, które pozwalają podjąć decyzje inwestycyjne. Controllingiem objęty jest pełen cykl inwestycyjny do zakończenia i całkowitego rozliczenia finansowego przedsięwzięcia
Controlling jakości	Wspomaganie i koordynowanie określonych zadań w procesach planowania, kontroli i sterowania jakością oraz czuwania nad ich prawidłowym przebiegiem
Controlling kosztów	Pomaga w podejmowaniu decyzji planowania działalności przedsiębiorstwa oraz porównywania wyznaczonych celów w planie z rzeczywistym wykonaniem

Rodzaj controllingu	Omówienie działania
Controlling podatkowy	Kompleksowe podejście do zagadnień podatkowych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Jego celem jest minimalizacja nieprawidłowości oraz maksymalizacja korzyści podatkowych
Controlling personalny	Umożliwia jak najlepsze wykorzystanie dostępnego personelu, tak kształtując pracę osób zatrudnionych, aby pomnożyć wartość i sukces przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem jest kontrola skutków podjętych decyzji personalnych, które dotyczą procesu zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie, systemu wynagrodzeń, wykorzystania czasu pracy pracowników, kosztów pracy. Controlling personalny pełni rolę systemu wczesnego ostrzegania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sikorski (2001, s. 50), Nowak (2008, s. 26), Radzikowski, Wierzbicki (1999, s. 64–66.), Nowosielski (2002, s. 103), Sierpińska, Niedbała (2003, s. 345), Dembińska-Cyran, Jedliński, Milewska (2005, s. 20), Krawczyk (2001, s. 87), Piechota (2004, s. 69), Paczuła (1997, s. 74), Weber (2001, s. 19–28.), Kowalska (2001, s. 6), Pohl (2003, s. 147), Mruk, Rutkowski (2001, s. 14), Lisiecka (2002, s. 156).

Omówione rodzaje controllingu, wykorzystywanego w przedsiębiorstwach, pozwalają na stwierdzenie, że kreują on wartość majątku. Ma to znaczenie zwłaszcza w procesie wdrażania controllingu w organizacji. Zakres prac jest uzależniony od możliwości przedsiębiorstwa.

Ważną rolę controllingu jest wspieranie kierownictwa w osiągnięciu zamierzonych celów, angażowanie pracowników w zadania organizacji poprzez motywację, między innymi szkolenia, wprowadzanie wymogu ocen pracowników, a także zapewnienie dostępu do informacji, stanowiących podstawę funkcjonowania organizacji.

ISTOTA I ZNACZENIE CONTROLLINGU PERSONALNEGO W ORGANIZACJI

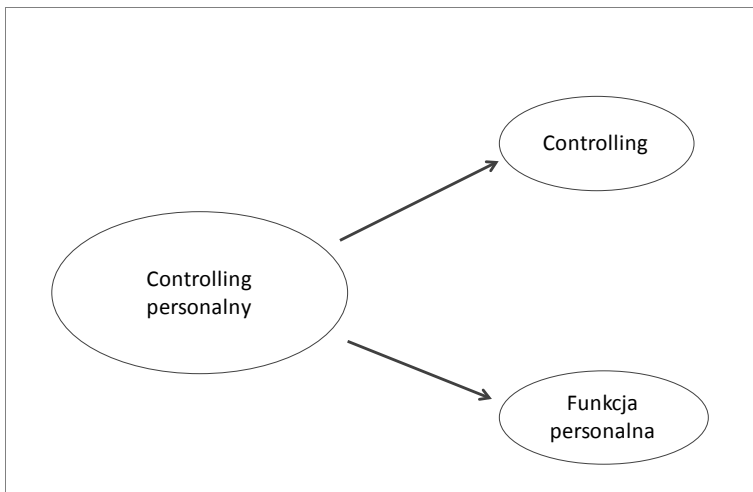
W przedsiębiorstwie controlling personalny spełnia funkcję informacyjną. Polega ona na przetwarzaniu zebranych informacji wykorzystywanych w procesach personalnych. Równie istotna jest funkcja sterująca,

której zadaniem jest koordynacja i prowadzenie kontroli projektów personalnych.

Znaczenie controllingu personalnego określają nie tylko funkcje, ale także rola kapitału ludzkiego w organizacji. Wprowadzając controlling personalny, można uzyskać możliwość lepszego koordynowania działań planistycznych, ewidencjonowania poszczególnych składników kapitału ludzkiego oraz ujmowania go nie tylko w formie kosztów, ale także „aktywów” organizacji (Clark 2001, s. 7).

Rodzaj działalności przedsiębiorstwa i jego potrzeby określają zakres controllingu personalnego. Jest on wynikiem rozwoju funkcji personalnej i controllingu funkcyjnego w przedsiębiorstwie.

Rys. 1. Controlling personalny



Źródło: Poczowski, Purgal-Popieła, 2004, s. 183.

Stosowanie controllingu personalnego pozwala ewidencjonować składniki kapitału ludzkiego. Controlling może być wykorzystywany jako instrument racjonalizacji zatrudnienia w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a także do zwiększania efektywności działań jednostek zajmujących się kwestiami personalnymi. Potrzeby i rodzaje działalności przedsiębiorstwa wyznaczają zakres controllingu personalnego. Jest to wynik rozwoju controllingu funkcjonalnego, a przede wszystkim sprawowania funkcji personalnej.

Podstawowym celem controlling personalnego jest podnoszenie rentowności, sprawności efektywności działań w obszarze ZZL, a ponadto (Sikorski, 2001, s. 50):

- ściśle powiązanie działań komórki personalnej z całym przedsiębiorstwem przez odpowiednie działania koordynacyjne;
- dbanie o przejrzystość struktury kosztów personalnych oraz czynników je tworzących;
- ukazanie wpływu prowadzonej polityki personalnej na procesy podejmowania decyzji i ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa;
- wskazanie skutków realizacji celów i zadań stawianych przed zasobami ludzkimi w innych obszarach funkcjonalnych

Celem controllingu procesów personalnych jest zwiększenie efektywności poprzez kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, a także administrowanie sprawami personalnymi.

Zadania controllingu personalnego (Nowak, 2004, s. 177) są określone w dwojaki sposób: jako aktywne lub pasywne. Aktywne zadania controllingu personalnego dotyczą maksymalnego wykorzystania możliwości należących do zasobów ludzkich, natomiast pasywne polegają na określeniu i pełnieniu roli systemu wczesnego ostrzegania.

OBSZARY CONTROLLINGU PERSONALNEGO

Podstawą do analizy i oceny w controllingu personalnym są obszary zarządzania personelem.

Tab. 5. Obszary controllingu personalnego

Obszar controllingu personalnego	Wyjaśnienie
Controlling planowania zatrudnienia	Jest źródłem informacji o ilościowym, jakościowym i czasowym dopasowaniu personelu do bieżących i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa w podziale na poszczególne jednostki organizacyjne
Controlling doboru pracowników	Jest źródłem informacji o skuteczności stosowanych w firmie metod rekrutacji oraz o kosztach związanych z doбором (rekrutacją, selekcją i wprowadzeniem do pracy)

Controlling szkolenia i rozwoju zawodowego	Jest stałym procesem. Ustala profil wymagań i kwalifikacji dla każdego stanowiska pracy. Analizuje potrzeby w zakresie kompetencji, planuje szkolenia. Kontroluje efekt przeprowadzonych szkoleń
Controlling oceniania	Bada, w jaki sposób są oceniani pracownicy w organizacji. Ma wskazywać działania pozwalające na wprowadzenie pożądaných zmian
Controlling motywowania	Jego celem jest dobór wysokości i struktury wynagrodzeń. Pozwala określić, jak środki motywujące wpływają na wyniki pracy
Controlling komunikowania się, konfliktów i kultury organizacyjnej.	Obszar ten koncentruje się na poprawie atmosfery pracy i zadowolenia pracowników
Controlling wydajności i produktywności	Jego celem jest badanie kosztów pracy pod względem ich dynamiki, struktury, elastyczności w stosunku do wydajności, produktywności oraz wielkości zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Marciniak (2008, s. 76), Sekuła (1999/2000), Kaczyńska-Maciejewska (2002, s. 46–49.), Gostomski, Komping (2003, s. 58–60.), Sikorski (2001, s. 49–57).

Szczególnymi obszarami zainteresowania controllingu personalnego są badania, m.in. (Sekuła 1999, s. 56):

- zależności między strategią personalną a innymi strategiami organizacji;
- posiadanego przez firmę potencjału społecznego;
- posiadanych przez pracowników kwalifikacji pod kątem obecnie i w przyszłości wykonywanych zadań;
- prawidłowości decyzji, dotyczących polityki personalnej w zakresie dopasowania personelu do potrzeby firmy, podnoszenia kosztów zatrudnienia;
- reakcji pracowników na zmiany we wdrażanym systemie personalnym;
- stosowanych czynników motywacji;
- wpływu planów rozwojowych organizacji na zmianę wymagań w zakresie kwalifikacji zawodowych pracowników.

Zakres controllingu personalnego dotyczy planowania, oceny pracowników i ich doboru, a także doskonalenia ich umiejętności i rozwoju zawodowego. Zajmuje ważną pozycję w strukturze organizacyjnej zarówno sztabowej, jak i liniowej. Daje możliwości decyzyjne. Pozwala na współdziałanie pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Jest stosowany do efektywnego wykorzystania wiedzy i kompetencji pracowników w celu maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa. Może być zastosowany w następujących obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (Nowak, 2008, s. 29–54.):

- planowanie kadr;
- motywowanie pracowników;
- ocenianie pracowników.

Controlling personalny w tych obszarach wykorzystuje mierniki ilościowe, służące do ich oceny. Obrazują one wyszczególnione obszary zarządzania zasobami ludzkimi w sposób liczbowy. Pozwalają na porównanie stanu rzeczywistego ze wzorcem i ewentualną analizę powstałych nieprawidłowości. Efektem takich zachowań jest możliwość podejmowania działań korygujących, które zapobiegają wszelkim nieprawidłowościom. Zapewniają skuteczną i efektywną pracę pracowników. Wyszkolenie i zmotywowanie pracownika jest czynnikiem, od którego zależy prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa.

RODZAJE CONTROLLINGU PERSONALNEGO

Biorąc pod uwagę szczeble zarządzania, przyjmuje się podział controllingu personalnego na:

- controlling personalny strategiczny,
- controlling personalny operacyjny.

Celem controllingu personalnego strategicznego jest (Sierpińska, Niedbała, 2008, s. 51) stworzenie długookresowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zajęcie korzystnej pozycji rynkowej dzięki zachowaniu lub wzrostowi określonych czynników sukcesu. Jego istotą jest określenie ilości i jakości funkcji personalnej w rozwój przedsiębiorstwa. Jest on współzależny z systemem controllingu przedsiębiorstwa.

Do zadań controllingu personalnego strategicznego należą m.in. (Pietrzak, 2003, s. 125; Sekuła, 1999, s. 55–67.):

- włączanie aspektów personalnych do strategii przedsiębiorstwa oraz zapewnienie integracji strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa;

- wskazywanie do realizacji strategii najlepszej z możliwych;
- badanie zależności między strategią przedsiębiorstwa a strategią personalną oraz relacji między strategiami funkcjonalnymi a strategią personalną;
- tworzenie planów długookresowych;
- przełożenie strategii personalnej na konkretne działania;
- monitorowanie stopnia realizacji strategii,
- stworzenie i wykorzystanie systemu wczesnego ostrzegania, reagowanie na zmiany celów strategicznych przedsiębiorstwa z odpowiednim wyprzedzeniem.

Podstawowymi wyznacznikami controllingu personalnego strategicznego (Sierpińska, Niedbała, 2008, s. 56) są:

- horyzont czasowy;
- analiza otoczenia;
- potencjał;
- strukturalizacja problemów.

Powyższe wyznaczniki strategicznego controllingu personalnego Sekuła, 2000, s. 25–26 uszczegóławia dodatkowymi cechami charakterystycznymi, a mianowicie:

- niskim stopniem konkretyzacji celów;
- trudnościami w pozyskiwaniu niezbędnych informacji;
- prawdopodobieństwem powstawania odchyłeń;
- wielopoziomowym zakresem kontroli;
- nieograniczonym horyzontem czasowym.

Wymienione cele i zadania prezentują istotę tego controllingu i stanowią podstawę do odróżniania go od controllingu operacyjnego.

Kolejnym rodzajem controllingu personalnego według kryterium poziomu zarządzania jest controlling operacyjny. Jego zadaniem jest (Sikorski, 2001, s. 52) osiągnięcie bieżących celów w zakresie zyskowności z wykorzystaniem danych ilościowych, głównie kosztów, przychodów i wyników. Obejmuje przede wszystkim działania krótkookresowe w bieżącym zarządzaniu personelem.

Wyznaczniki charakteryzujące controlling operacyjny, to (Sekuła, 2000, s. 25–26):

- horyzont czasowy, średnio do trzech lat;
- analiza otoczenia, oparcie się na otoczeniu wewnętrznym organizacji;
- potencjał, wykorzystanie istniejących zasobów;
- strukturalizacja problemów, duża precyzja danych.

Jego zadaniem jest kierowanie efektywnością pracy w różnych strukturach organizacyjnych. Zapewnienie właściwych informacji (Pocztowski, Purgał-Popiela, 2004, s. 185) o stanie zatrudnienia, poziomie wydajności i kosztów pracy, procesach personalnych i warunkujących je czynnikach, a także wykorzystanie tych informacji w planowaniu i kontroli działań usprawniających.

Cechami wyróżniającymi operacyjny controlling personalny, są (Pocztowski, Purgał-Popiela, 2004, s. 185):

- ukierunkowanie na sterowanie bieżącymi celami w obszarze funkcji personalnej;
- duża szczegółowość zadań;
- relatywny krótki okres objęty planowaniem.

W ramach tego controllingu wyróżnia się zadania szczegółowe związane z polityką personalną, a mianowicie (Sikorski, 2001, s. 52–53):

- badanie, analizowanie i racjonalizowanie kosztów pracy;
- monitorowanie kosztów dotyczących polityki personalnej;
- kontrola i analiza wydajności pracy;
- ocena i analiza skuteczności pracy stanowisk zajmujących się polityką personalną;
- kontrola poprawności wykonania systemów ocen kadrowych i ich zgodności z założonymi celami przedsiębiorstwa.

Prezentowane działania, dotyczące operacyjnego controllingu personalnego, określają działania w ramach funkcji personalnej. Obszar jego oddziaływania stanowi podstawę do jego klasyfikacji.

PODSUMOWANIE

Potencjał ludzki odgrywa istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach postrzegani są jako specyficzny zasób, który sprzyja tworzeniu wartości dla rozwoju organizacji.

Nieustający wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi powoduje zastosowanie controllingu personalnego. Stanowi on podstawę budowania strategii przedsiębiorstwa i strategii ZZL. Pozwala na optymalne wykorzystanie zatrudnionego personelu. Jest narzędziem wykorzystywanym w sterowaniu procesami we wszystkich obszarach zarządzania. Traktowany jest jako system doradczy, który pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacji.

REFERENCES

- Adamiec M., Kożusznik M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Aktor – Kreator – Inspirator*. Kraków: Akade.
- Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Barbachowska B. (2011). Rola kadry kierowniczej w budowaniu potencjału kapitału ludzkiego na podstawie przedsiębiorstwa „X” – studium przypadku. *Journal of Modern Science*, IV/11/2011.
- Becker B.E, Huselid M.A., Ulrich D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bieniok H. (1999). *Techniki kontroli menedżerskiej* w: Bieniok H. (red.), Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Skrypty Uczelniane cz. II rozdz. IV, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bloch H. (1990). *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Wydawnictwo CIM.
- Brzezina W. (2001). *Rachunkowość zarządcza a controlling*. Częstochowa: Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe.
- Chalastra M. (2002). Zasady wdrażania systemów informatycznych wspomagających funkcjonowanie controllingu. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 4.
- Clark T. (2001). *HRM: A Unified Understanding or a Multiplicity?* w: Clark T. (red.), *European Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Business.
- Demińska-Cyran J., Jedliński M., Milewska B. (2011). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Zeszyt Naukowy Nr 644. Szczecin: Wydział Zarządzania i Ekonomii Uniwersytet Szczeciński.
- Eschenbach J. (1996). *Der verfassungsrechtliche Schutz des Eigentums*. Berlin: Ducker Humblot.
- Fijałkowska D. (2003). Moda na controlling. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 1.
- Gostomski E., Komping Ch. (2003). Controlling szkolenia personelu. *Bank*, nr 02/2003.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Haus B., Nowosielski S. (1995). Controlling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, nr 12.
- Horvath P. (1990). Cost Calculating and Control System. *Controlling*, nr 1.

- Human Resources Management. (2002). *Bedeutung Strategien, Trends Cap Gemini Ernst & Young, Region Central Europe*, Berlin.
- Ignaciuk E. (2000). Controlling personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 8.
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B. (2000). *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kaczyńska-Maciejewska R. (2002). Oceny szyte na miarę. *Personel*, nr 16–30.
- Knap W., Sawicki K. (1994). Controlling a rachunkowość. *Rachunkowość*, nr 2.
- Kopiński A. (2000). Rola controllingu w zarządzaniu bankiem. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 10.
- Kowalska K. (red.) (2001). *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwie*. Dąbrowa Górnicza: WSB.
- Krawczyk H. (2001). Podstawowe koncepcje zarządzania rozproszonymi systemami informatycznymi. *Studia Informatica*, vol 22 nr 1.
- Król H., Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Lipka A. (2002). *Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: Ludwiczynski A. (red.), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Warszawa: Wydawnictwo PFPK.
- Lisiecka B. (2002). *Nowe zasady rachunkowości. Istota i zakres zmian*. Warszawa: CJM.
- Łażewska D. (2013). Filozofia praktyczna w społeczeństwie wiedzy. *Journal of Modern Science*, tom 1/16/2013.
- Łukasiewicz G. (2006). *Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń*. Kraków: Wyd. A.E.
- Marciniak J. (2008). *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Marciniak S. (2008). *Controlling. Teoria zastosowania*. Warszawa: Wyd. Diffin.
- Mayer E. (1993). *CSS. Sztuka projektowania stron www*. Warszawa: PWE.
- Mayer E., Mann R. (1992). *Controlling w twojej firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze.
- Mruk H., Rutkowski J.P. (2001). *Strategia produktu*. Warszawa: PWE.
- Nowak E. (1996). *Podstawy controllingu*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego..
- Nowak E. (2004). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

- Nowak E. (2008). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Nowak E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Nowosielski S. (2001). *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Nowosielski S. (2002). *Podstawowe metody i obszary zastosowań*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Paczuła C. (1997). Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu firmą. *Serwis Finansowo-Księgowy*, nr 31.
- Paczuła Cz. (1997). *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą, wyd. II*. Warszawa: Diffin.
- Penc J. (1994). *Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Pietrzak G. (2003). *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa* w: Nowak E. (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Gdańsk: ODDK.
- Płóciennik-Napierała J. (2001). *Realizacja procesów kontrolnych w controllingu*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Pocztowski A. (1994). *Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8.
- Pocztowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski A., Purgał-Popieła J. (2004). *Controlling personalny* w: Sierpińska M. (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pohl F. (2008). Cytat za Sierpińska M., Niedbała B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN Warszawa.
- Pokruszyński W. (2013). Filozoficzne aspekty bezpieczeństwa personalnego. *Journal of Modern Science*, tom 1/16/2013.
- Radzikowski W., Wierzbński J. (1999). *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowania*. Toruń: Toruńska Szkoła Zarządzania.
- Saunders E.J. (1996). *Kontrola wewnętrzna w bankowości*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Sekuła Z. (1998). Istota controllingu. *Organizacja i kierowanie*, nr 3(6).
- Sekuła Z. (1999). *Controlling personalny. Część 1. Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

- Sekuła Z. (2000). *Controlling personalny. Część 1. Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Sierpińska M. (2004). *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN Warszawa.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2008). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Sikorski A. (2001). *Controlling personalny. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Sojak S. (2001). *Ceny transferowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Storey J. (2001). *Human Resource Management Today: An Assessment* w: Storey, J. (red.), *Human Resource Management A Critical Text*, London: Thomas Learning.
- Szałkowski A. (2006). *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szejniuk A. (2004). *Controlling współzależność kontroli i zarządzania. Promenada. Magazyn Młodych Profesjonalistów W.S.P.*
- Szejniuk A. (2004). *Controlling współzależność kontroli i zarządzanie. Promenada.*
- Szejniuk A. (2011). *Gospodarka zasobami ludzkimi. Journal of Modern Science*, tom 4/11/2011.
- Ulrich D.A. (1998). *New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review*.
- Voltmuth H.J. (1993). *Controlling – planowanie, kontrola, zarządzanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Weber J. (2001). *Wprowadzenie do controllingu*. Katowice: Oficyna Controllingu Profit.
- Wierzbicki K. (1994). *Jak wdrażać controlling w przedsiębiorstwie. Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 6.
- Wierzbicki K. (1996). *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Diffin.