

Monika Foremna-Pilarska

Politechnika Koszalińska
e-mail: monika_foremna@wp.pl

CONTROLLING PERSONALNY – PROBLEMY BADAWCZE

PERSONAL MANAGEMENT CONTROLLING – RESEARCH PROBLEMS

DOI: 10.15611/pn.2017.471.13

JEL Classification: M49

Streszczenie: Controlling personalny z możliwością swobodnego i elastycznego doboru narzędzi w nim stosowanych może stać się istotnym źródłem informacji operacyjnej i strategicznej w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Celem artykułu jest identyfikacja ogólnych problemów badawczych w obszarze controllingu personalnego w przedsiębiorstwie. Metoda wykorzystana do tworzenia tekstu opiera się na analizie piśmiennictwa w zakresie omawianego tematu, która pozwoliła na dokonanie syntezy i wskazała obszary, w których warto jest podjąć próbę stawiania celu badawczego oraz późniejszej jego weryfikacji.

Słowa kluczowe: controlling personalny, controlling, narzędzia controllingu.

Summary: Personal management controlling is very important, because it supports human resource management in an enterprise. In the present article definition, range, and the tools of the personal management controlling are discussed. The author of the present paper in mentioned areas defined the main research aims, which she would like to continue in her further thesis. The author defined two directions, in which the thesis would continue. The first stream concerns possibilities and advantages that system brings to an enterprise. The second stream concerns needs which executive staff report to use the tools of the personal management controlling.

Keywords: personal management controlling, controlling, tools of controlling.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi, które należy określać jako aktywa firmy, jest we współczesnej gospodarce niezmiernie ważne. Stanowi bowiem element jej rozwoju i konkurencyjności. Dlatego nie powinien być uznawany, jak często zwykło się przyjmować, wyłącznie za sferę kosztów organizacji.

Controlling personalny może stać się łącznikiem pomiędzy odizolowanymi od siebie działami, tzn. personalnym (dyrektor personalny) i finansowym (dyrektor

ekonomiczny). Prawidłowe wprowadzenie controllingu personalnego może być elementem scalającym odrębne działania tych działów, które przecież pracują na wspólny wynik finansowy tego samego przedsiębiorstwa. Z uwagi na różnorodność firm, które mogą korzystać ze swoistego łącznika, za jaki należy uznać controlling personalny, istotne jest wyszczególnienie i pogrupowanie elementów mogących mieć wpływ na jego stosowanie. Ustalenie warunków i specyfiki controllingu personalnego zdaniem autorki ma być oparte na sformułowaniu ogólnych celów badawczych, które w pogłębionej wersji mają dostarczyć niezbędnych informacji pozyskanych z planowanego badania pilotażowego.

Celem głównym artykułu jest identyfikacja ogólnych problemów badawczych w obszarze controllingu personalnego w przedsiębiorstwie. Dla zrealizowania celu głównego artykułu autorka przyjęła cele szczegółowe, polegające na określeniu istoty, zakresu i zadań controllingu personalnego oraz narzędzi, za pomocą których może on być realizowany. W krótkiej formule artykułu postanowiła zamieścić jej zdaniem istotne elementy dotyczące wytyczonych celów, które swoje rozszerzenie i pogłębienie znajdują w dalszych pracach badawczych i publikacjach naukowych.

2. Istota controllingu personalnego

W literaturze na przestrzeni lat wiele miejsca zostało poświęcone zagadnieniom controllingu personalnego. Zarówno w pozycjach dotyczących controllingu, jaki zarządzaniu zasobami ludzkimi, a także literaturze omawiającej zagadnienia związane z rachunkowością, gdzie controlling personalny omawiany jest nie bezpośrednio, a raczej jako element kosztów generowanych przez sam dział controllingu lub jako koszty osobowe generowane w związku z zatrudnieniem kadr. W końcu lat 90. XX wieku postrzeganie pracowników jako cennego zasobu przedsiębiorstwa, a nie jako jego kosztów, stało się impulsem do powstania controllingu personalnego. Zauważono, że warto inwestować w zasoby ludzkie oraz że planowe i racjonalne zarządzanie kadrą przedsiębiorstwa stanowi klucz do sukcesu.

Obecnie definiowanie controllingu personalnego zwraca uwagę na jego funkcjonalny charakter. Controlling personalny jest controllingiem funkcjonalnym, a więc takim, który dotyczy danej funkcji (obszaru, dziedziny) działalności przedsiębiorstwa [Nowak 2008, s. 16]. Obszarem działania będzie całe przedsiębiorstwo z uwzględnieniem jego kadr, a dziedziną szeroko rozumiana efektywność wykorzystania potencjału ludzkiego. Funkcjonalność controllingu personalnego w tym aspekcie wyraża się w realizowaniu informacyjnej funkcji controllingu w procesie zarządzania. M. Nowak w sposób bardzo kompletny określa controlling personalny – jako controlling funkcjonalny – dotyczący funkcji kadrowej. Autorka uważa, że zachowuje on podstawowe założenia i cechy controllingu, przyjmuje bowiem za podstawę odpowiedni system informacyjny (tutaj jest to system informacji personalnej), jest ukierunkowany na efektywność gospodarowania posiadanymi zasobami (tutaj to zasoby ludzkie), spełnia funkcje motywujące oraz formułuje przejrzyste zasady i procedury planowania,

monitorowania i kontroli, a także nawiązuje do możliwości wykorzystania zaistniałych odchyleń od standardów lub ochrony przed ich niekorzystnymi skutkami. Pozwala również na identyfikację i eliminowanie wąskich gardeł (tutaj przede wszystkim rozumianych w sensie niedoborów kadrowych lub braków kompetencyjnych załogi przedsiębiorstwa) [Nowak 2004, s. 3].

Dla uporządkowania wiedzy na podstawie przeglądu literatury krajowej dokonano krótkiej kompilacji definicji controllingu personalnego, zwanego przez niektórych autorów controllingiem zasobów ludzkich, i zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Definicja controllingu personalnego według różnych autorów

Autor	Controlling personalny
M. Pochtowski, J. Purgał-Popiela	System wspierający uzyskiwanie wysokiej efektywności pracy i pomnażanie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji – wewnętrzny system sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie narzędzie, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.
Z. Sekuła	System sterowania osiągnięciem celów częściowych w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i z uwzględnieniem istniejących ograniczeń.
M. Niepłowicz	Określa stopień realizacji celów zawartych w strategii oraz w razie potrzeby wskazuje na konieczność podjętych działań naprawczych.
M. Sierpińska B. Niedbała	Instrument rejonizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, a przez koordynację planowania i kontroli oraz zabezpieczenie informacji może się przyczynić do ograniczenia przypadkowości działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.
M. Foremna-Pilarska	Planuje i koordynuje planowanie zatrudnienia i analizuje wykonanie planu. Stanowi system sterowania zasobami ludzkimi. Obejmuje planowanie i kontrolę efektów kosztów pracy, a także źródła uzyskiwania informacji.

Źródło: opracowanie na podstawie [Pochtowski, Purgał-Popiela 2004, s. 180; Sekuła 2000, s. 9; Niepłowicz 2004; Sierpińska, Niedbała 2003, s. 357; Foremna-Pilarska 2015, s. 30].

Reasumując, zaprezentowane w tabeli 1 definicje controllingu personalnego, mimo że wskazują na nieco odmienne sformułowania, to jednak mają wspólny mianownik, do którego zalicza się uwzględnienie zasobów ludzkich jako punkt wyjścia do optymalizacji zarządzania. W różnych definicjach autorzy wskazują elementy systemu informacji, planów częściowych czy strategii zarządzania, jednak zawsze w zakresie zainteresowania znajdują się kadry podmiotów gospodarczych, które współtworzą wynik finansowy firmy. Odmienne sposoby definiowania controllingu personalnego skupia się na aspekcie, który zajmuje się działaniem i zadaniami controllingu w gminie. Dotyczy więc jednostki samorządu terytorialnego, dla której celem nadrzędnym nie jest maksymalizacja wyniku finansowego, a optymalizacja świadczonych usług. Dzieje się tak głównie dlatego, że w sektorze prywatnym (gospodarczym) stosowanie

controllingu przyczynia się do zwiększenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa, a w gminie może być postrzegany jako szansa na zwiększenie efektywności zaangażowanych zasobów, zaś optymalny poziom wydajności pracy pozwala zaspokoić zapotrzebowanie na usługi publiczne [Bednarek 2007, s. 120]. Zatem już z bardzo podstawowej analizy definicji controllingu personalnego widać, że różne będą cele i zadania wynikające chociażby z modelu organizacji, w której będzie on wdrażany. Definiowanie controllingu personalnego nie stanowi zagadnienia, które zdaniem autorki mogłoby być formułowane jako problem badawczy. Mimo odmiennie formułowanych definicji i ich różnorodności zakres proponowany w literaturze wydaje się w pełni wyczerpujący, odpowiadający faktycznym potrzebom nauki i praktyki controllingu personalnego.

3. Zakres i zadania controllingu personalnego

Z różnorodnego podejścia do sposobu definiowania controllingu personalnego wysnuwano wnioski o odmienności specyfiki controllingu personalnego w przedsiębiorstwie czy w gminie. Zakres controllingu zasobów w dużej mierze zależy od branży, w której działa przedsiębiorstwo. Część zasobów, w tym zasoby ludzkie, występuje we wszystkich przedsiębiorstwach, czyli bez względu na specyfikę prowadzonej działalności, i są to na przykład:

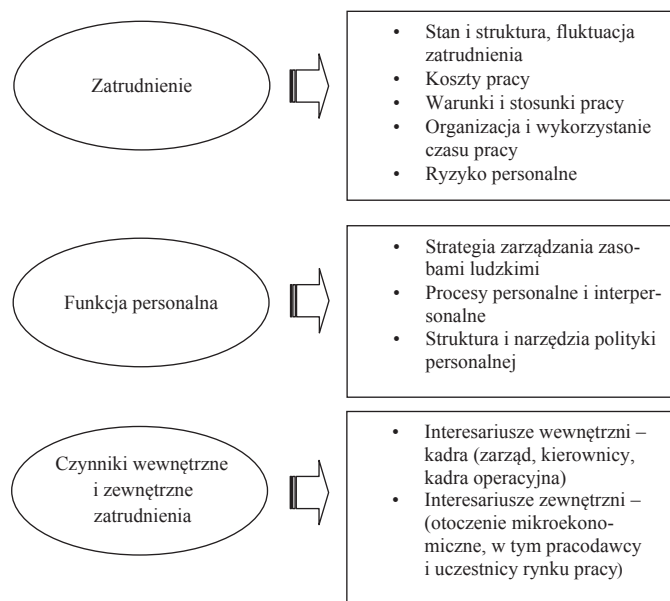
- controlling zasobów ludzkich (tu controlling personalny),
- controlling zasobów środków trwałych,
- controlling zasobów finansowych.

W zależności od branży i wielkości przedsiębiorstwa zmianie ulegać może wielkość poszczególnych zasobów, ale nie ich rodzaj. Zakres controllingu w ujęciu funkcjonalnym jest, podobnie jak w controllingu innych zasobów, częściowo zależny od branży przedsiębiorstwa. Inny jest podział funkcjonalny controllingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym, a inny w przedsiębiorstwie handlowym czy usługowym. Istotna różnica powstaje w obszarze działalności podstawowej. Natomiast są obszary działalności niezależne od branży i występują bez względu na rodzaj prowadzonej działalności podstawowej, czyli na przykład controlling personalny, controlling marketingu [Foremna-Pilarska 2015, s. 25].

Zakres controllingu personalnego odpowiada potrzebom danej organizacji. W przedsiębiorstwie w zależności od sposobu sprawowania funkcji personalnej i potrzeb zarządczych będzie inny zakres systemu. Przyjmując ujęcie modelowe, wyróżnia się trzy główne obszary działania controllingu personalnego:

- zatrudnienie,
- system funkcji personalnej,
- czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na zatrudnienie oraz funkcje personalną [Pocztowski, Purgał-Popiela 2004, s. 183].

Na rys. 1 przedstawiono obszary oddziaływania całościowego controllingu personalnego.



Rys. 1. Obszary controllingu personalnego

Źródło: opracowywanie własne.

Zakres controllingu personalnego, podobnie jak cały zintegrowany system controllingu, będzie „szyty na miarę” konkretnego przedsiębiorstwa lub jednostki, w którym ma znaleźć zastosowanie. Zatem zarówno jego zakres, jak i narzędzia w nim stosowane będą stanowiły raczej o fakultatywnym prawie wyboru, a nie o obligatoryjnym przymusie. Jednak wydzielenie controllingu personalnego wydaje się być szczególnie wskazane wówczas, gdy w przedsiębiorstwie:

- kluczowe czynniki sukcesu koncentrują się w obszarze zasobów ludzkich,
- zasoby ludzkie mają charakter wysokiej specjalizacji i są trudno dostępne na rynku pracy,
- występuje duża mobilność pracownicza,
- istnieje wysokie ryzyko kadrowe,
- występuje duża liczba osób zatrudnionych.

Zakres stosowania controllingu będzie determinował zadania i narzędzia w nim stosowane. Dzieje się tak między innymi dlatego, że controlling ma bardzo praktyczny wymiar zastosowania. Co może i skutkuje bogactwem jego zastosowań i zadań. To z kolei stanowi o szerokich możliwościach formułowania problemów badawczych związanych z istotą, jak i zakresem controllingu personalnego.

Podstawowym zadaniem controllingu personalnego jest podnoszenie rentowności, sprawności i efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi [Sikorski 2001, s. 50].

Według ogólnego podziału zadania controllingu personalnego dzieli się na:

- zadania pasywne,
- zadania aktywne.

Zadania pasywne controllingu personalnego to wykrywanie „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie bądź też pełnienie roli systemu wczesnego ostrzegania [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 352].

Zadania aktywne to optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces przedsiębiorstwa [Ignaciuk 2000].

Wśród szczegółowych zadań controllingu personalnego wyróżnia się:

- kształtowanie polityki kadrowej (wielkość, struktura zatrudnienia, kwalifikacje kadry itp.),
- organizację zatrudnienia (obsługa kadry, zatrudnianie – umowy, naliczanie płac itp.),
- nadzorowanie realizacji zarządzania zasobami ludzkimi,
- kontrolowanie stopnia sprawności zarządzania zasobami ludzkimi,
- wskazywanie propozycji zmian w celu doskonalenia procesów personalnych.

Z punktu widzenia integracji zadań controllingu personalnego w kontekście czasu controlling personalny strategiczny zajmuje się obserwacją, analizą i przewidywaniem jakościowych czynników i efektów zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast controlling personalny operacyjny dotyczy ukierunkowania operacyjnych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na konkretne cele przedsiębiorstwa [Sikorski 2001, s. 51]. Controlling personalny strategiczny wpisuje się z działaniami personalnymi w strategię całego przedsiębiorstwa, zaś controlling personalny operacyjny ma za zadanie bieżącą „obsługę” celów krótkookresowych i ma narzędziowy charakter.

4. Narzędzia controllingu personalnego

Wspomniany już charakter narzędziowy controllingu personalnego pozwala na utworzenie katalogu wskaźników, które będą służyły w praktyce do realizacji zadań stawianych przed systemem.

Controlling personalny korzysta z narzędzi, które są typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale i wychodzi poza ten obszar i sięga po instrumenty stosowane w psychologii pracy, ekonomii, analizie ekonomicznej, a nawet ergonomii. Katalog instrumentów ma charakter otwarty i zależy przede wszystkim od potrzeb i wiedzy controllera.

W grupie podstawowych narzędzi controllingu personalnego wyróżnia się:

- stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (ROIHC),
- wartość dodaną kapitału ludzkiego (VAHC).

Stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (*return on investment in human capital*) może stanowić główny wskaźnik rentowności zasobów ludzkich w całym przedsiębiorstwie. Oznacza on, ile przyniosła każda zainwestowana złotówka w tym

obszarze. Wartość dodatnia wskazuje na efektywność inwestowania w poszczególne etaty. Wartość ujemna informuje o tym, że dochód wytwarzany przez pracowników jest niższy niż wartość zasobów zużytych do jego wygenerowania.

Wartość dodana kapitału ludzkiego (*value added on human capital*) określa średni zysk przypadający na jeden etat, i jest to miara efektywności.

Do narzędzi controllingu personalnego zalicza się:

- miary oceny (np. w obszarze: zatrudnienia, ruchliwości pracowniczej, organizacji wykorzystania czasu pracy, produktywności, kosztów pracy),
- miary efektywności (np. w kategorii: kosztów rekrutacji, szkoleń itp., sprawności rozpatrzonych spraw, przyjętych klientów itp.),
- miary jakościowe (np. w kategorii: liczba błędów w naliczonych płacach, oceny pozytywne obsługi przez klientów, oceny przez kierowników jednostki itp.).

Poza stosowanymi miarami porządkującymi ocenę funkcji personalnej na wielu płaszczyznach bardzo ważnym narzędziem będą budżety, które tak jak i w innych odmianach controllingu tworzą płaszczyznę do planowania zadań w przyszłości. Dają możliwość raportowania wyników, stanowiących podstawę kontroli ich wykonania, oraz bazę informacji zarządczych. Jest zatem tzw. *feed back*, który stanowi o szybkości pozyskania informacji zwrotnej w systemie controllingu, w tym controllingu personalnego. Budżety są budżetami częściowymi, które mają dla kierowników ośrodków odpowiedzialności stanowić „drogowskaz” działań, zwanych limitami, w krótkich, często miesięcznych odcinkach czasu.

Na podstawie danych pochodzących z budżetów i raportów ich wykonania oraz innych dokumentów kadrowo-płacowych mogą znaleźć zastosowanie mierniki ogólne i wskaźniki.

Do wskaźników controllingu personalnego zalicza się wskaźniki:

- o charakterze ogólnym (np. koszty personalne ogółem do zysku netto),
- dotyczące doboru pracowników (np. koszty zwolnień),
- dotyczące motywowania pracowników (np. absencja pracowników, wysokość premii),
- dotyczące polityki kadrowej (np. struktura zatrudnienia),
- dotyczące zarządzania czasem pracy (np. liczba godzin nadliczbowych).

Inne narzędzia stosowane w controllingu personalnym to m.in. analiza ryzyka kadrowego, analiza SWOT zasobów ludzkich, analiza cyklu życia pracownika. Zbiór stosowanych narzędzi w controllingu personalnym jest konwencją otwartą, dlatego też może podlegać procesowi objętemu badaniem. Aspekt badań kierunkowy powinien być nie tylko na dobór narzędzi, ale i na określenie warunków, w których ich zastosowanie jest efektywne i przynosi oczekiwane rezultaty dla zarządzających pozyskaną informacją.

Ustalenie katalogu narzędzi rekomendowanych do stosowania w controllingu personalnym może być kolejnym celem w prowadzonych badaniach. Ich dobór z tak licznej grupy dostępnych instrumentów będzie stanowił o konieczności wielu prac badawczych, analitycznych i wnioskujących.

5. Formułowanie problemów badawczych w controllingu personalnym

Jako wspomniano już w tym artykule, samo definiowanie controllingu personalnego nie powinno stanowić celu badawczego, chociaż to definicja jest punktem wyjścia do dalszych prac nad procesem badawczym. Wracając jednak do początku, czyli definicji controllingu personalnego, z której wynika zakres, czasem realizowana funkcja, a nawet potrzeby zgłaszane wobec systemu. Należy zauważyć, że ważne dla funkcjonowania i przydatności systemu controllingu, który ma stanowić o zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest jego zakres, zadania i narzędzia. Taką też kolejność autorka przyjęła przy pisaniu artykułu. Mając powyższe na uwadze, do badań zostały założone dwa wstępne nurty. Pierwszy dotyczy możliwości, jakie daje system controllingu dla osób korzystających z niego. Drugi nurt dotyczy ustalenia potrzeb i oczekiwań oraz korzyści wynikających ze stosowania systemu.

Problem badawczy ma być konstruowany kaskadowo, tzn. ma wyjść od ogółu do szczegółu. W nurcie pierwszym dotyczyć ma oceny doboru i wypracowania modelu controllingu personalnego dla korzystających z systemu. W nurcie drugim ma zbadać i utworzyć katalog potrzeb jakim ma odpowiadać. Ma być to próba jego weryfikacji oraz sprecyzowanie, co oznacza w praktyce controlling personalny dla firm i jaki jest zbiór potrzeb decydujących o jego stosowaniu lub jaki jest zbiór czynników determinujących brak zainteresowania controllingiem personalnym.

Poza celami ogólnymi planowanego badania, zostaną określone cele szczegółowe i pytania precyzujące weryfikację. Całość badań będzie poprzedzona badaniem pilotażowym, mającym wskazać ewentualne błędy w założeniach formalnych lub wnioski o rozszerzenie czy też zawężenie niektórych celów częściowych. Będzie ono jednocześnie istotną próbą relacji między intencją zadawanych pytań a odpowiedziami wynikającymi z ich zrozumienia przez respondentów. Zaś grupa respondentów docelowa planowanego badania nie została jeszcze sprecyzowana.

6. Zakończenie

Formułowanie celu bądź kilku celów badawczych wymaga głębszej analizy i zastanowienia się nad efektami planowanego badania. Efekty badania bowiem nie są znane przed jego rozpoczęciem, tym bardziej ważny wydaje się dobrze ustalony cel badania. Autorka w artykule tym zaproponowała syntetyczne omówienie controllingu personalnego, przyjmując krótką formułę publikacji, i wskazała obszary, w których jej zdaniem warto podjąć próbę stawiania celu badawczego oraz późniejszej jego weryfikacji. W kolejnych punktach artykułu dokonała analizy literatury z zakresu definicji controllingu personalnego, następnie określiła możliwie krótko i zarazem całościowo jego zakres. W następstwie czego nakreśliła grupy instrumentów, z których można korzystać, realizując zadania systemu. Nie omawiała każdego z instrumentów, gdyż celem głównym artykułu było wskazanie obszarów, w których

można stawiać problemy stanowiące o wartości podejmowanych badań. W przedostatnim punkcie artykułu wskazała ostatecznie, które z opisanych w tej publikacji obszarów mogą być brane pod uwagę do formułowania głównych kierunków-celów badań w controllingu personalnym.

Literatura

- Bednarek P., 2007, *Controlling w zarządzaniu gminą*, PWE, Warszawa.
- Foremna-Pilarska M., 2015, *Controlling. Narzędzia i struktury*, PWE, Warszawa.
- Ignaciuk E., 2000, *Controlling personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 8.
- Nieplowicz M., 2004, *Controlling personalny*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa.
- Nowak M., 2004, *Controlling personalny*, [w:] *Personalne ABC menedżera*, red. W. Perdeus, M. Łysiak, B. Rożnowski, E. Malec, Verlag Dashofer, Warszawa.
- Nowak M., 2008, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
- Pocztowski M., Purgał-Popiela J., 2004, *Controlling personalny*, [w:] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sekuła Z., 2000, *Controlling personalny*, cz. 2, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sierpińska M., Niedbała B., 2003, *Controlling operacyjny*, PWN, Warszawa.
- Sikorski A., 2001, *Controlling personalny*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.