

**Marta Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: marta.nowak@ue.wroc.pl

---

**KIERUNEK KARIERY ZAWODOWEJ  
A KONCEPCJE CONTROLLINGU PERSONALNEGO**

---

**PROFESSIONAL CAREER DIRECTION  
AND HUMAN RESOURCE CONTROLLING CONCEPT**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.513.27

JEL Classification: M12, M41

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja interpretacji controllingu personalnego przez osoby wybierające karierę w sferach rachunkowości oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Stwierdzono, iż kierunek kształcenia i wybranej kariery zawodowej wpływa na koncepcję controllingu personalnego. Osoby nakierowane na rachunkowość uwypuklają kontrolę, monitorowanie, reguły, zasady i koszty. Osoby związane z HR interpretują go w kontekście zarządzania, uwzględniając relację pracodawca – pracownik, traktując tego ostatniego w sposób indywidualny. Zidentyfikowano dualistyczną interpretację controllingu kadrowego i wyodrębniono dwa podejścia. Pierwsze to koncepcja kadrowa, drugie – controllingowa. W pierwszym controlling personalny uznaje się za element zarządzania zasobami ludzkimi, a jednostkę organizacyjną zajmującą się nim sytuuje w dziale HR. W drugim z nich uznaje się go przede wszystkim za element systemu controllingu, a jednostkę organizacyjną zajmującą się nim umiejscawia się w dziale controllingu.

**Słowa kluczowe:** controlling, zarządzanie zasobami ludzkimi, controlling personalny.

**Summary:** Goal of the paper is to identify interpretation of human resource controlling by people who choose career in spheres of accounting and human resource management. It was proved that direction of professional path influences the HR controlling concept. People choosing accounting career focus on aspects of control, monitoring, norms, rules and costs. People connected with HR sphere interpret HR controlling in the context of management with respect to employer-employee relation, treating the latter in individual manner. Dualistic interpretation of HR controlling was identified. Two approaches were distinguished. The first one is HR-focused, the second one is controlling-focused. According to the first of them HR controlling is acknowledged as an element of HR management and its organizational unit is located within HR department. In the second one it is mainly an element of controlling system and an organizational unit of human resource controlling is located with controlling department.

**Keywords:** controlling, human resource management, human resource controlling.

## 1. Wstęp

Controlling personalny jest controllingiem funkcjonalnym dotyczącym konkretnego obszaru działalności. Ze względu na wielorakość ujęć samego controllingu może być rozumiany na różne sposoby. Teza artykułu jest następująca: koncepcja controllingu personalnego jest zależna od kierunku kariery zawodowej. Celem badań jest identyfikacja interpretacji controllingu personalnego przez osoby wybierające karierę w sferach rachunkowości oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W konsekwencji postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę w rachunkowości?

2. Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę w zarządzaniu?

3. Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę łączącą zarządzanie zasobami ludzkimi i rachunkowość?

Badania, należące do nutu interpretatywnego, będą miały charakter jakościowy i zostanie w nich zastosowana analiza narracji.

## 2. Controlling personalny w literaturze polskiej – podejścia i paradoksy

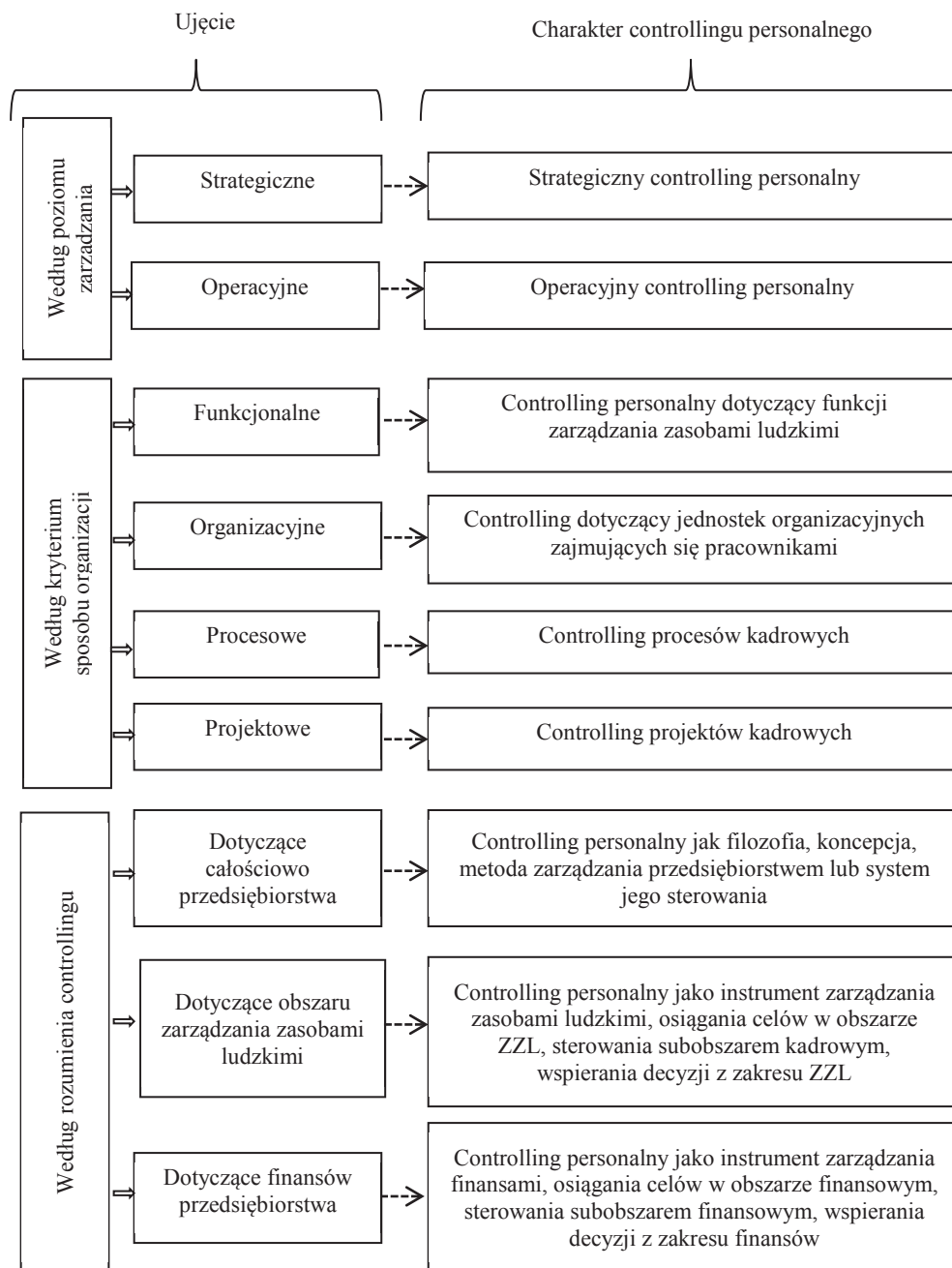
Controlling personalny jest przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, jak i controllingu. Wiąże się z tym liczne paradoksy.

Mimo że controlling został wprowadzony do nauki polskiej przede wszystkim przez badaczy zajmujących się rachunkowością zarządczą [Nowak 1996], autorami pierwszych w naszym kraju publikacji z zakresu controllingu personalnego są osoby specjalizujące się w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pozycjami tymi są zarówno monografie [Sekuła 1999, 2000], jak i rozdziały w książkach z zakresu zarządzania kadrami [Pocztowski 1998].

W piśmiennictwie polskim controlling personalny jest traktowany różnorodnie:

- autonomicznie – prezentowany w publikacjach tylko jemu poświęconych [Nowak 2015; Sekuła 1999, 2000],
- jako składowa część controllingu [Nieplowicz 2011; Pocztowski, Purgał-Popieła 2004],
- jako element zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 1998].

Problematyka controllingu personalnego jest odnoszona także do konkretnego rodzaju jednostek, np. samorządowych [Bednarek 2007; Borowiec 2007]. Świadczy to o specyficznej cesze wspólnej dla zasobów ludzkich oraz controllingu, jaką jest konieczność dostosowania do potrzeb konkretnego typu przedsiębiorstw lub in-



**Rys. 1.** Charakter controllingu personalnego przedsiębiorstwa jako konsekwencja różnych ujęć

Źródło: [Nowak 2017, s. 196].

stytucji<sup>1</sup>. Omawiana tematyka bywa też uznawana za część ogólniejszego controllingu zasobów [Pietrzak 2003]. Jest to związane z podejściem nastawionym na optymalizację użycia dysponowanych zasobów. Analizie podlegały także specyficzne, szczególnie ważne i interesujące z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia, aspekty controllingu kadrowego, takie jak koszty pracy [Bernais, Ingram 2005; Nowak 2008a, 2008b]. Wiąże się to ze rozumieniem controllingu, w którym podstawą jest dążenie do optymalizacji kosztów działalności.

Konsekwencją różnych podejść teoretycznych, a także praktyki zastosowania controllingu jest możliwość przybierania przez niego różnych postaci. Zobrazowano to na rys. 2.

### 3. Metodyka badań

Konsekwencją skoncentrowania celu, tezy i pytań badawczych w obszarze interpretacji koncepcji jest przyjęcie jakościowego podejścia badawczego<sup>2</sup>. W jego ramach użyto interpretacyjnej analizy narracji, stosowanej np. w etnografii organizacji<sup>3</sup>. Model badań zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Model badań i respondenci

Cel	Teza	Pytania	Respondenci
Identyfikacja interpretacji controllingu personalnego przez osoby wybierające karierę w sferach rachunkowości oraz zarządzania zasobami ludzkimi	Koncepcja controllingu personalnego jest zależna od kierunku kariery zawodowej	Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę w rachunkowości?	Studenci III roku kierunku finanse i rachunkowość, specjalności rachunkowość i auditing dziennych studiów licencjackich (48 osób, średnia wieku: 21 lat)
		Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę w zarządzaniu?	Studenci II roku kierunku zarządzanie, specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi dziennych studiów magisterskich (11 o., śr.: 24 l.)
		Jak controlling personalny jest interpretowany przez osoby nakierowane na karierę łączącą zarządzanie zasobami ludzkimi i rachunkowość?	Słuchacze studiów podyplomowych z zakresu kadr i płac (13 o., śr.: 35 l.)

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Pomimo konieczności elastycznego podejścia do controllingu i zarządzania kadrami muszą one być dostosowane do obowiązujących aktów prawnych, przy czym w przypadku controllingu personalnego podstawowe uwarunkowania legalistyczne kształtowane są przez prawo pracy.

<sup>2</sup> Jak zauważa J. Niemczyk, „rodzaj preferowanych badań zależy od konkretnego paradygmatu nauki. W przypadku interpretywizmu dominować będą badania jakościowe” [Niemczyk 2013].

<sup>3</sup> M. Kostera uznaje interpretację narracyjną za jeden ze sposobów podejścia do interpretacji zebranego materiału badawczego w etnografii organizacji [Kostera 2011].

W pierwszym etapie postępowania przed trzema grupami respondentów, dostosowanymi do pytań badawczych, postawiono zadanie w postaci interpretacji koncepcji controllingu personalnego. Anonimowe odpowiedzi zostały zebrane w formie pisemnej na pierwszym wykładzie lub zajęciach z tego zakresu, przed zaprezentowaniem treści merytorycznej, tak by badani nie mogli sugerować się wiedzą przekazaną przez wykładowcę. W drugim etapie narrację poddano analizie mającej na celu identyfikację dominujących w poszczególnych grupach koncepcji controllingu personalnego.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badań. Zostaną zidentyfikowane najważniejsze elementy koncepcji controllingu personalnego oraz zinterpretowany sposób jego definiowania.

#### 4. Rezultat badań

W grupie badanych nakierowanych na rachunkowość dominuje nacisk na kontrolę oraz nadzorowanie pracowników („Kontrola w przedsiębiorstwie, która skupia się na osobach tam zatrudnionych, [...] sumiennosci wykonywanych poleceń”; „Proces kontrolowania wyznaczonych osób w zakresie ich pracy i zadań jakie wykonują, monitorowanie ich działania i ocenianie wywiązania się tych osób z ich obowiązków”). Występuje uwypuklenie wagi efektywności pracy („ma za zadanie być narzędziem, które pozwala na osiągnięcie większej efektywności dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi”; „Kontrola efektywności wśród zasobów ludzkich, określanie źródeł nieefektywności i problemów wśród pracowników”). Następuje odniesienie do kosztów, pomiaru, rachunkowości („kontrola wydatków z budżetu określonego na daną osobę. [...] współpracuje z działami księgowości”; „lokowanie środków, [...] inwestycja w kapitał ludzki”). Pojawia się nacisk na wypełnianie norm i przepisów z zaznaczeniem, iż chodzi o Kodeks pracy, a także o wewnętrzne normy obowiązujące w przedsiębiorstwie („Oparty na kodeksie pracy”; „Analiza [...] przestrzegania ustalonych norm i zasad. Weryfikacja przyczyn ewentualnych problemów i nieprzestrzegania zasad”; „sposób [...] sprawdzania ludzi pracujących w firmie – ich działań i metod pracy, [...] oraz zgodności z regułami i przepisami”). Występują także interpretacje instytucjonalne, organizacyjne, rozumiejące controlling personalny jako jednostkę organizacyjną przedsiębiorstwa („Dział zajmujący się oceną wszystkich pracowników, w większych firmach prawdopodobnie znajduje się osoba, która się tym zajmuje w odniesieniu do swoich pracowników”; „departament przedsiębiorstwa, który jest odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi”). Następuje także odniesienie do zasobów ludzkich („część controllingu przedsiębiorstwa zajmująca się w szczególności zarządzaniem zasobami ludzkimi”; „jest [...] czymś w rodzaju zarządzania kadrami”). Niektórzy respondenci rozumieją termin „personalny” jako „osobisty”, i w tym kontekście traktują controlling personalny jako pojęcie bliskoznaczne finansom osobistym lub controlling odnoszący się do konkretnej osoby („jest to swojego rodzaju system wspomagania zarządzania osobistym mająt-

kiem”); „sterowanie działalnością osobistą finansów osobistych i inwestycji”). Akcentowane są działania, takie jak analizowanie, kontrolowanie, monitoring („Poza kontrolą w oczywisty sposób zajmuje się monitoringiem oraz analizą decyzji finansowych związanych z personelem”, „Analizuje, zarządza, ocenia decyzje dotyczące personelu”). Wymieniane jest też sprawdzanie, czy pracownicy realizują swoje obowiązki („ocenianie wywiązania się tych osób z ich obowiązków”). Nacisk na kontrolę jest tak silny, iż mimo że kontrolowanie zawiera się w zarządzaniu, często respondenci wymieniają ją jako równorzędną w stosunku do zarządzania, czyli zapewne rozumieją ją jako nienależącą do niego lub z punktu widzenia controllingu najważniejszą, dlatego dodatkowo wyróżnioną<sup>4</sup> („to zarządzanie zasobami ludzkimi oraz kontrola nad rozwojem i efektami danej ich pracy”, „System zarządzania i kontroli zasobów ludzkich”). Występuje także rozumienie controllingu personalnego jako obserwowanie czy mierzenie tempa pracy<sup>5</sup> („to obserwowanie danej jednostki – pracownika pod kątem [...] tempa wykonywanej pracy). Wizja pracownika prezentowana przez osoby ukierunkowane na karierę w rachunkowości jest mało humanistyczna, traktowany jest on jako środek do osiągnięcia celu. Jak bardzo interpretacja controllingu personalnego jest zdeterminowana poprzez myślenie w kategoriach rachunkowości, wskazuje np. jedna z definicji, w której zamiast sformułowania „pod kątem” użyto zwrotu „pod kontem” („to [...] sprawdzanie pod kontem [pisownia oryginalna] form zatrudnienia pracowników, ich warunków pracy, organizacji itd. w danym przedsiębiorstwie”). Jednocześnie należy zauważyć kompleksowy, skomplikowany sposób definiowania controllingu personalnego („Controlling personalny odnosi się do zarządzania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach oraz przedsiębiorstwach. Dzięki niemu można analizować skutki podejmowanych decyzji oraz monitorować wszelkie aspekty powiązane ze strukturą zatrudnienia, pracownikami. Dzięki controllingowi możemy maksymalizować efektywność pracowników by maksymalizować zyski. Kolejną z jego funkcji jest także informacyjna”; Controlling personalny to dla mnie element controllingu przedsiębiorstw specjalizujący się w sprawach ludzkich. Myślę że w jego skład może wchodzić zarówno proces rekrutacji, płac, system wynagrodzeń, system zwolnień (część HRowa) oraz część zajmująca się kontrolą pracowników: przestrzeganie BHP, regulaminów oraz jakości i efektywności wykonywanej przez nich pracy (część controllingowa sensu *stricte*”). Świadczy to o postrzeganiu jego złożoności i wielopłaszczyznowości z jednej strony, z drugiej zaś o przejawianej przez osoby nakierowane w karierze zawodowej na rachunkowość dbałości o precyzję wywodu i dobór terminologii oraz dokładność definicyjną.

Respondenci ukierunkowani na karierę w HR definiują controlling głównie w kontekście zarządzania. Istnieją przy tym dwa sposoby interpretacji. Controlling

---

<sup>4</sup> Można wręcz zauważyć, iż kontrola jest autonomizowana, wręcz „odrywana” od zarządzania czy nawet uznawana za ważniejszą od niego.

<sup>5</sup> Czyli *de facto* podejście występujące w tzw. naukowym zarządzaniu u F. Taylora [*Encyclopedia of Management* 2013].

personalny jest traktowany jako składowa controllingu albo jako element zarządzania zasobami ludzkimi („część zawierająca się w dziale zarządzania zasobami ludzkimi”; „część controllingu dotycząca pracowników, czyli dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi”). Istnieje również interpretacja instytucjonalna sytuująca controlling personalny w dziale zarządzania zasobami ludzkimi („Jest to część zawierająca się w dziale zarządzania zasobami ludzkimi”). Występuje ambiwalentny stosunek do kontroli – jedni respondenci wymieniają ją w swoich definicjach controllingu personalnego, inni z kolei zaznaczają wyraźnie, iż to nie o nią chodzi i że nie należy utożsamiać controllingu z kontrolą („Polega na monitorowaniu procesu zarządzania kapitałem ludzkim, a nie na kontroli”<sup>6</sup>; „to kontrola/nadzór nad danymi pracownikami w oparciu o przyjęte normy przedsiębiorstwa oraz ogólnie obowiązujące”). Controlling personalny w tej grupie respondentów jest też definiowany w kontekście celowościowym z zaznaczeniem, iż służy on kontroli realizacji funkcji personalnej lub szerzej – osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sukcesu („Chodzi o to, aby jak najlepiej wykorzystywać dostępne zasoby ludzkie i osiągnąć jak najwyższe wyniki”; „zbiór czynności służących kontroli realizacji funkcji personalnej. Zawierają się w nim różnego rodzaju wskaźniki, umożliwiające ocenę potencjału kadrowego i skuteczności realizowania określonych działań w sferze personalnej”; „złożony system zarządzania personelem w organizacji, który ma w sobie zasady które warto przestrzegać w pracy z personelem, żeby osiągnąć największy sukces dla danego przedsiębiorstwa”). Występuje także podejście zadaniowo-czynnościowe, skupione na wymienianiu zadań i czynności realizowanych w controllingu personalnym („zbiór czynności służących kontroli realizacji funkcji personalnej”; „Kontrola i analiza efektywności pracowników poprzez systematyczne działania, takie jak oceny okresowe, rozmowy 1:1 itp.”; „śledzenie kariery pracownika, ukierunkowywanie go, dawanie możliwości rozwoju, ale także kontrola godzin pracy, urlopów”). Zauważana jest konieczność wykorzystania odpowiednich instrumentów, takich jak mierniki („Zawierają się w nim różnego rodzaju wskaźniki, umożliwiające ocenę potencjału kadrowego i skuteczności realizowania określonych działań w sferze personalnej”). Studenci zarządzania zasobami ludzkimi w ramach controllingu personalnego widzą też działania nakierowane indywidualnie na poszczególnych pracowników („Polega na [odpowiednim podejściu] do każdego z pracowników, należy w tym przypadku traktować pracowników indywidualnie i sprawdzać jakie są jego wyniki. Należy dopasowywać narzędzia controllingu pasujące do konkretnych osób”). Akcentowana jest konieczność realizacji interesów obu stron (pracownika i pracodawcy) poprzez zaznaczenie z jednej strony konieczności dbałości o wyniki przedsiębiorstwa przez zwiększanie efektywności pracy zatrudnionych w nim osób, z drugiej zaś strony umożliwienie personelowi właściwego rozwoju zawodowego („Ma na celu podwyższenie efektywności pracy,

---

<sup>6</sup> Jednakże stwierdzenie, że nie chodzi o kontrolę, a monitorowanie też w pewnym sensie jest opowiedzeniem się za kontrolą, gdyż monitorowanie jest przecież specyficznym, bieżącym realizowaniem funkcji kontrolno-aktualizacyjno-korygujących.

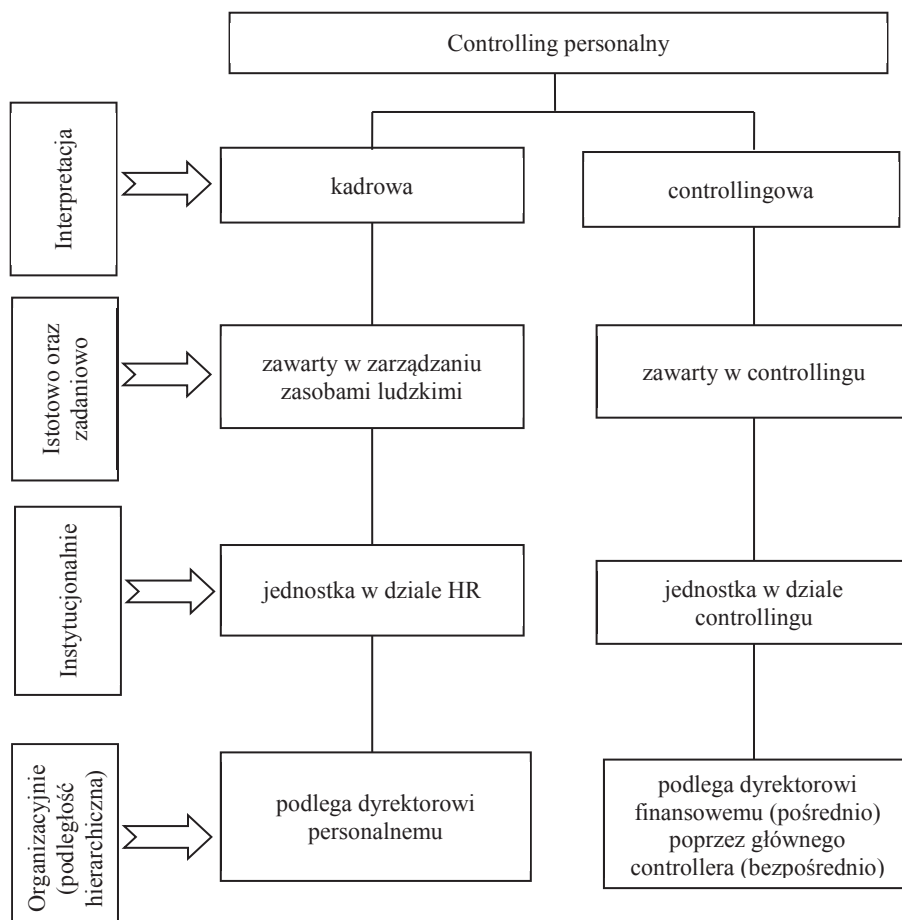
zadowolenia pracowników oraz określenie indywidualnych celów. Dodatkowo pozwala uniknąć powtarzania błędów, przeciążenia lub zlecenia zadań wykraczających poza kompetencje bądź możliwości pracowników”; „należy w tym przypadku traktować pracowników indywidualnie i sprawdzać jakie są jego wyniki. Należy dopasowywać narzędzia controllingu pasujące do konkretnych osób”). Podejście osób nastawionych na karierę w zarządzaniu kadrami jest bardziej humanistyczne niż w przypadku nastawionych na karierę w rachunkowości. Zauważalna jest większa troska o pracownika jako człowieka zatrudnionego w firmie. Podkreślana jest potrzeba traktowania go w sposób indywidualny.

W grupie słuchaczy studiów „Specjalista ds. kadr i płac” formułowane koncepcje są zdawkowe. Koncentrują się na wyjaśnianiu, jakie działania są realizowane w controllingu personalnym lub po co się go stosuje („Doszkalanie, kierowanie, kontrolowanie”; „Zapewnienie funkcjonowania wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa”). Obok zarządzania wymieniane są najczęściej dwie z jego podstawowych funkcji – planowanie i kontrolowanie („kontrola liczbowa, kontrola danych o pracownikach firmy”; „Planowanie jak najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich dla działalności przedsiębiorstwa”). Doprecyzowuje się, iż kontrola ma charakter mierzalny, liczbowy („informacje liczbowe dotyczące personelu”). Zaznaczany jest wymiar optymalizacji zatrudnienia i kosztów oraz zwiększenia efektywności pracy („zagospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (w sposób ekonomiczny)”; „opiera się na działaniach mających na celu zoptymalizowanie zatrudnienia i rozkładu pracy celem uzyskania najwyższej efektywności procesu pracy [...] przy optymalnym poziomie kosztów”). Uwypuklany jest aspekt wczesnego ostrzegania („Służy on wczesnemu ostrzeganiu”). Pojawia się też, niewyeksponowane w wypowiedziach poprzednich grup respondentów, nawiązanie do pracy zespołowej („Najlepsze wykorzystanie cech osobowości, tworzenie odpowiednich zespołów”; „Sprawdzanie umiejętności organizacji pracy, komunikacja w zespole”).

W wyniku analizy zidentyfikowano dualistyczny sposób interpretowania koncepcji controllingu personalnego. Jest on rozumiany albo na sposób kadrowy (powiązany przede wszystkim z zarządzaniem zasobami ludzkimi), albo na sposób controllingowy (powiązany przede wszystkim z pomiarem gospodarczym i efektywnością). Istotę tych interpretacji przedstawiono na rys. 2.

Analiza narracji wykazała, iż na koncepcje controllingu personalnego miała wpływ specyfika badanej grupy. Dla studentów rachunkowości i auditingu najważniejszym punktem odniesienia jest rachunkowość oraz jej nieodłączne aspekty. Należą do nich przestrzeganie norm i reguł, zarówno prawnych krajowych (ustawa o rachunkowości), branżowych i stowarzyszeniowych (MSSF/MSR, kodeksy etyki), jak i wewnętrznych (organizacja rachunkowości w danej jednostce, zakładowy plan kont, obieg dokumentów), nastawienie weryfikacyjno-kontrolne (przez osoby zajmujące się rachunkowością rozumiane przede wszystkim jako rewizja finansowa oraz innego rodzaju audyty, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne). Studenci za-





**Rys. 2.** Kadrowa i controllingowa interpretacja controllingu personalnego

Źródło: opracowanie własne.

rządzenia zasobami ludzkimi koncentrowali się na kwestiach organizacyjno-strukturalnych, na zarządzaniu personelem oraz uwzględniali nie tylko potrzeby przedsiębiorstwa, ale i pracowników z jednoczesnym podkreśleniem konieczności indywidualnego ich traktowania. Dla studentów studiów podyplomowych najbardziej istotne okazały się cele zastosowania controllingu personalnego, efektywność i stopień wykorzystania kadr oraz zespołowość pracy. Akcentowano także wymiar kosztowy. Nakierowywano się na potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie odpowiednich zasobów ludzkich.

## 5. Wnioski

Dominujące sposoby interpretacji omawianego pojęcia mają charakter dualistyczny. Pierwszy z nich to kadrowa koncepcja controllingu personalnego, polegająca na wydzieleniu jednostki organizacyjnej zajmującej się nim w działach HR, uwypuklająca rolę relacji pracodawca – pracownik i poszukująca obopólnych korzyści. Drugi to koncepcja controllingowa bazująca na rachunkowości, zaliczająca jednostkę organizacyjną zajmującą się controllingiem personalnym do działu controllingu, nastawiona przede wszystkim na kontrole, audyty i reguły.

Stwierdzono zależność koncepcji controllingu personalnego od kierunku kariery zawodowej. Dla osób nastawionych na zarządzanie zasobami ludzkimi najważniejszym punktem odniesienia jest obszar HR, controlling personalny istotowo i instytucjonalnie rozumiany jest jako element zarządzania kadrami. Występuje nacisk na poszczególnych pracowników. Osoby wiążące swoją karierę zawodową z obszarem finansowo-księgowym za bazę do rozumienia controllingu personalnego uznają właśnie te obszary. Controlling personalny kojarzy im się z regułami, zasadami, kontrolą, monitorowaniem. W tym podejściu brakuje myślenia o poszczególnych pracownikach w kontekście innym niż nadzorczo-kontrolny. Są oni traktowani instrumentalnie, jako kolejny zasób, który powinien być możliwie efektywnie wykorzystany. Dla słuchaczy studiów kadrowo-płacowych, grupy najbardziej niejednorodnej, nastawionej przede wszystkim na poszerzenie kompetencji w celu zmiany miejsca pracy lub awansu, głównym punktem odniesienia dla koncepcji controllingu personalnego są jego cele oraz wykonywane w jego ramach czynności. Występuje także docenienie pracy zespołowej.

Ograniczenia zaprezentowanych badań są konsekwencją przyjętego podejścia badawczego. Pozwala ono na zgłębienie i interpretację zjawiska, natomiast nie pozwala, ze względu na niewielką próbę badawczą, na formułowanie wniosków o charakterze statystycznym, uogólnianych na całe populacje. Dalsze działania naukowe powinny polegać przede wszystkim na poszerzeniu grupy respondentów o osoby z większym doświadczeniem zawodowym związanym z controllingiem personalnym, rachunkowością, zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz o menedżerów z przedsiębiorstw i innych organizacji stosujących controlling.

## Literatura

- Bednarek P., 2007, *Controlling w zarządzaniu gminą*, PWE, Warszawa.
- Bernais J., Ingram J., 2005, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Borowiec L., 2007, *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Encyclopedia of Management*, 2013, red. E.H. Kessler, vol. 2, Sage, Thousand Oaks.
- Kostera M., 2011, *Badania etnograficzne organizacji*, [w:] M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Sopot.

- Niemczyk J., 2013, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nieplowicz M., 2011, *Controlling personalny*, [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 1996, *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Nowak M., 2008a, *Raporty placowe jako źródło informacji dla benchmarkingu w budżetowaniu kosztów zasobów ludzkich*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 5, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nowak M., 2008b, *Problemy budżetowania kosztów zasobów ludzkich*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 3(21), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nowak M., 2017, *Controlling personalny*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling. Przeszłość – teraźniejszość – przyszłość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pietrzak G., 2003, *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A., Purgał-Popieła J., 2004, *Controlling personalny*, [w:] M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sekula Z., 1999, *Controlling personalny*, cz. 1, *Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sekula Z., 2000, *Controlling personalny*, cz. 2, *Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.