

Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Sebastian Lotz

Sitech Sp. z o.o.

ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE CONTROLLINGU PERSONALNEGO W FIRMIE PRODUKCYJNEJ

Streszczenie: Artykuł zawiera charakterystykę podstawowych założeń dotyczących controllingu personalnego oraz narzędzi i procesów controllingu personalnego w wybranej firmie produkcyjnej. W artykule zawarto podstawowe informacje na temat analizowanej organizacji, konieczne wykładnie controllingowe na tle współczesnych opracowań teoretycznych, charakterystykę procesów controllingowych oraz obszary zastosowania narzędzi controllingowych w wybranej firmie. Ponadto opisano cele controllingu personalnego, jak również wskazano na potencjalne korzyści wynikające z implementacji opisywanych narzędzi controllingowych. Istotną wartością publikacji jest praktyczne odniesienie teorii controllingowych do potrzeb firmy produkcyjnej.

Słowa kluczowe: controlling, controlling personalny, systemy zarządzania, procesy controllingowe, narzędzia controllingowe.

1. Wprowadzenie do problematyki controllingu personalnego

Opisywana firma jest jedną ze spółek wchodzących w skład koncernu międzynarodowego. Jej podstawowy zakres działalności obejmuje konstruowanie, produkcję i sprzedaż metalowych struktur oparcia oraz siedzisk do samochodów takich marek, jak: VW, Skoda, Seat czy Audi. Firma rozpoczęła swoją działalność w 1998 r., uruchamiając produkcję na pierwszym projekcie. W tym czasie prace odbywały się w jednej hali produkcyjnej, a poziom zatrudnienia nie przekraczał 80 osób. Przez kolejne lata dynamicznego rozwoju fabryka uruchomiła 7 nowych projektów, rozbudowała park maszynowy oraz infrastrukturę. Obecnie procesy produkcyjne oraz logistyczne zachodzą równolegle na czterech halach, a poziom zatrudnienia sięga blisko 1500 osób. Konsekwencją tak znaczącego rozwoju firmy jest konieczność analizy coraz większej liczby procesów i czynników kluczowych przy zarządzaniu spółką oraz jej zasobami ludzkimi [*Materiały wewnętrzne...* 2011].

Prowadzenie efektywnej polityki personalnej, godzącej zarówno interesy pracowników, jak i kwestie finansowe pracodawcy, jest sporym wyzwaniem dla me-

nedżerów spółki. Znaczący problem dla decydentów analitycznych stanowi brak danych o charakterze ekonomicznym, które tworzyłyby pełen obraz kosztów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W przedsiębiorstwie nie funkcjonuje systemowe podejście pozwalające na monitorowanie i ujęcie w ekonomicznym wymiarze prowadzonej polityki personalnej. Nie są prowadzone badania ani analizy kosztów związanych z realizacją poszczególnych funkcji personalnych, tj. kosztów motywacji, kosztów rekrutacji i selekcji czy kosztów rozwoju pracowników. Kontroli poddawane są tylko całkowite koszty personalne, co przy rozmiarach prowadzonej działalności oraz wielkości nakładów na rozwój kadry jest dalece niewystarczające. Istnieje więc ogromna potrzeba wdrożenia narzędzi umożliwiających prowadzenie skutecznej polityki personalnej. Działania polegające wyłącznie na bieżącej kontroli nie gwarantują poziomu interpretacji skuteczności procesów. Dlatego w firmie podjęto działania mające na celu wprowadzenie narzędzi wychodzących poza pojęcie kontroli personalnej – przejście do systemu controllingu personalnego.

Różnicę pomiędzy kontrolą a controllingiem w ujęciu systemowym wskazują między innymi Bernais i Ingram. Controlling jednoznacznie jest zorientowany na przyszłość, kreowanie wartości dodanej i analizę potencjalnych czynników katalizujących i hamujących rozwój przedsiębiorstwa. Controlling nie zastępuje jednak wewnętrznej kontroli w organizacji, lecz pełni funkcje koordynacyjne w stosunku do systemu jej kontroli, mając określony wpływ na kształt organizacyjny i skuteczność działań kontrolnych (zob. [Bernais, Ingram 2008, s. 13]). Różnicę pomiędzy kontrolą a procesami controllingowymi przedstawia rys. 1.

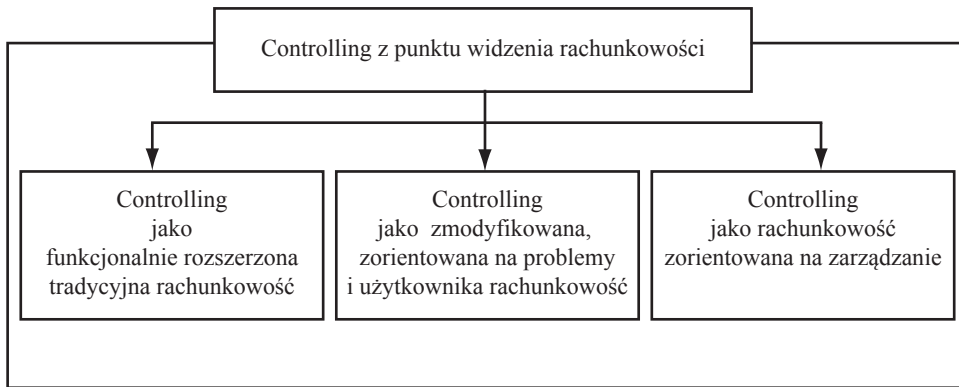


Rys. 1. Różnice pomiędzy kontrolą a controllingiem

Źródło: [Bernais, Ingram 2008, s. 13].

W odniesieniu do wykładni funkcjonalnej controlling w swojej istocie odnosi się do sytuacji problemowych i jest pojęciem z punktu widzenia rachunkowości znacznie wykraczającym poza klasyczne podejście do kontroli w przedsiębiorstwie.

Charakterystykę pojęcia controllingu w ujęciu funkcjonalnym zamieszczono na rys. 2.



Rys. 2. Controlling w ujęciu funkcjonalnym

Źródło: [Nawrocka 2004, s. 14].

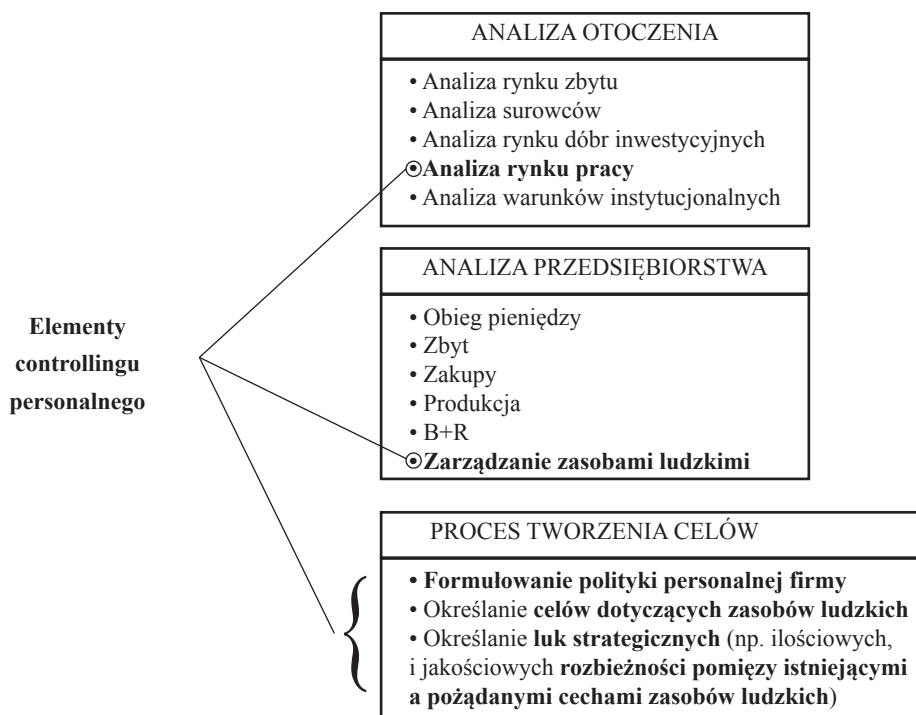
Wychodząc od podstawowych definicji związanych z controllinglem, w kolejnym etapie należy się odnieść do teorii związanych z istotną controllingu personalnego.

2. Istota controllingu personalnego

W ogólnym ujęciu controlling personalny służy koordynacji procesów prowadzących do optymalizacji polityki personalnej oraz rentowności firmy. Koncepcja ta zakłada kompleksowe wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi. Dostarcza miar strategicznych niezbędnych do monitorowania i analizy poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Pełni również funkcję doradczą i wspomagającą proces zarządzania i podejmowania trafnych decyzji w obszarze polityki personalnej (zob. [Nowak 2008, s. 23]). Controlling personalny jest więc obowiązkowym narzędziem tych menedżerów, którzy chcą świadomie sterować kosztami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi (zob. [Fitz, Davison 2002, s. 17]).

Rozwiązanie to określane jest mianem współczesnej koncepcji zarządzania. Ma ono szerokie zastosowanie w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej. W Polsce jest to jeszcze nowy instrument, który poprzez szerokie spektrum korzyści wciąż zyskuje na popularności. Aktualnie wdrożeniem tej koncepcji w Polsce może poszczycić się od 3% do 5% firm – są to głównie spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (zob. [Controlling personalny... 2010]).

Ogólny zakres elementów wchodzących w procesy controllingu personalnego przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Elementy controllingu personalnego w strategicznym controllingu firmy

Źródło: [Bernais, Ingram 2008, s. 22].

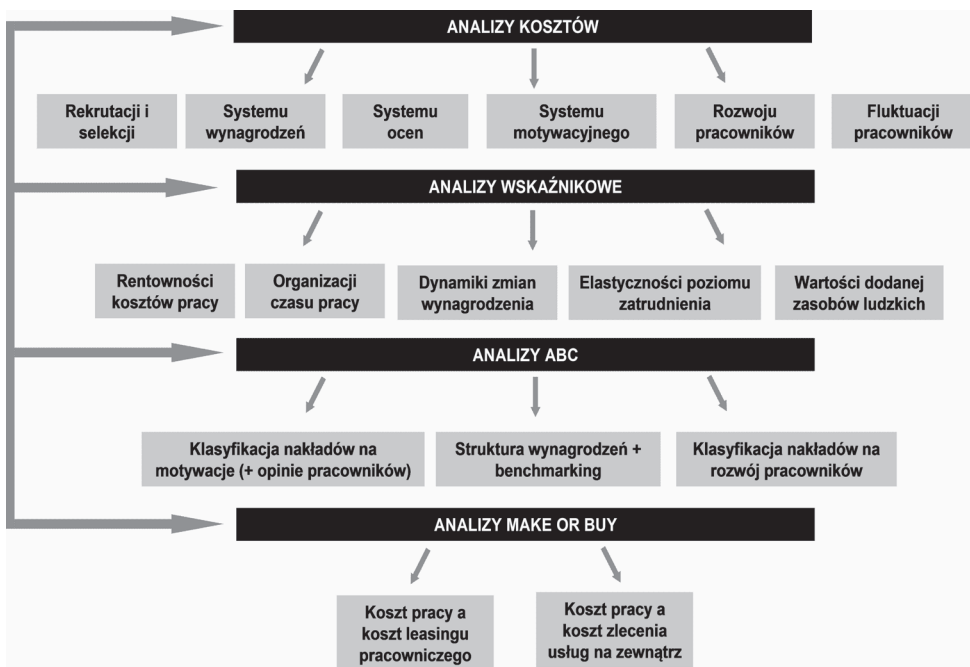
Za wdrożeniem narzędzi wchodzących w skład procesów controllingu personalnego przemawiają następujące fakty:

- Wychodząc z założenia, że kapitał ludzki jest kluczowym zasobem spółki, niezbędne jest bardziej wnikliwe podejście do alokowanych w tym obszarze środków finansowych.
- Istotną kwestią jest również to, że Sitech Sp. z o.o. charakteryzuje się dużą liczbą zatrudnionych, co implikuje wysoki poziom kosztów personalnych. Prognoza kosztów personalnych na rok 2011 wskazuje, iż przekroczą one poziom 50% kosztów fabryki. Zatem monitorowanie i sterowanie tymi kosztami powinno odgrywać znaczącą rolę.
- Zasadniczy argument przemawiający za potrzebą dokładniejszego przyjrzenia się kosztom personalnym związany jest również z przekroczeniem poziomu budżetu tychże wydatków w roku 2010. Wskazuje to na potrzebę dokładniejszego planowania kosztów oraz wczesną reakcję na pierwsze symptomy ich wzrostów.
- Ponadto w kolejnych latach działalności spółki prognozowany jest wzrost kosztów personalnych, a tym samym spadek wyników finansowych firmy. Warto już

teraz podjąć działania zmierzające do badania i racjonalizacji kosztów pracy oraz wzrostu efektywności polityki personalnej, aby w przyszłości uniknąć bardziej drastycznych rozwiązań w postaci np. redukcji zatrudnienia.

3. Koncepcja controllingu personalnego

Controlling personalny oferuje szeroki wachlarz różnego rodzaju analiz i wskaźników umożliwiających pozyskanie wielu informacji o charakterze ekonomicznym z zakresu prowadzonej polityki personalnej. Na rysunku 4 wskazano na te instrumenty oraz obszary ich zastosowań, które z punktu widzenia specyfiki działalności firmy mogą mieć kluczowe znaczenie dla jej rozwoju.



Rys. 4. Obszary zastosowania controllingu personalnego

Źródło: [Malczewska 2010].

4. Cele controllingu personalnego

Koncepcja controllingu personalnego w firmie na tym etapie wdrożenia zakłada koncentrację na ekonomicznym wymiarze prowadzonej polityki personalnej. Celami kierunkowymi wdrożenia controllingu personalnego są:

- wyznaczenie ekonomicznych celów polityki personalnej oraz kontrola ich realizacji,
- rozwój systemu badawczo-informacyjnego w odniesieniu do kosztów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL),
- rozwój systemu doradczego w zakresie ekonomicznych aspektów polityki personalnej,
- optymalizacja struktury kosztów personalnych – ich racjonalizacja oraz trafna alokacja.

Controlling personalny zakłada kompleksowe wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi, zatem proces ten będzie miał charakter ciągły. Ponadto bardzo istotna jest także analiza kosztów oraz wskaźników ekonomicznych w czasie, stąd też potrzeba cyklicznego monitoringu i analiz. W projekcie wdrożeniowym założono, iż badania będą wykonywane na początku każdego miesiąca.



Rys. 5. Funkcjonowanie controllingu personalnego

Źródło: [Malczewska 2010].

Interpretacja poszczególnych funkcji zamieszczona została poniżej.

Ad a) Pozyskiwanie danych oraz przeprowadzanie badań i analiz.

Etap ten będzie związany z pozyskaniem oraz integracją danych z obszaru personalnego oraz finansowego. Znajdą tutaj zastosowanie odpowiednie instrumenty controllingu personalnego, zezwalające na ujęcie prowadzonej polityki personalnej w ekonomicznym wymiarze.

Bardzo przydatnym narzędziem na tym etapie będzie zintegrowany system SAP, który po odpowiedniej konfiguracji umożliwi automatyczne generowanie raportów. Założyć należy jednak, że niezbędne będą również badania wśród pracowników w postaci np. ankiet oraz pozyskiwanie informacji z otoczenia firmy.

Ad b) Prezentacja i interpretacja wyników badań.

Wyniki badań będą opracowane oraz zaprezentowane w przejrzystej formie menedżerom kształtującym politykę personalną fabryki. Wspólna interpretacja danych ma prowadzić do interesujących wniosków w ramach rozwoju polityki personalnej.

Ad c) Współuczestnictwo w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań oraz doradztwo w procesie podejmowania decyzji.

Poszczególne korzyści ekonomiczne z wdrożenia controllingu personalnego przejawiają się w postaci:

- wyznaczenia celów oraz kontroli ich realizacji, co determinuje wzrost efektywności polityki personalnej,

- systematycznego i wnikliwego badania oraz stałego monitorowania kosztów związanych z ZZL, co prowadzi do dokładnego rozpoznania obszaru stanowiącego podstawę optymalizacji,
- inicjowania rozwiązań oraz doradztwa w zakresie ekonomicznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, co implikuje racjonalizację kosztów,
- prognozowania oraz wczesnej identyfikacji zagrożeń, co pozwala na wczesne podejmowanie środków zaradczych i tym samym zapobieganie nieuzasadnionym wzrostom kosztów.

Wskazane aspekty mają bezpośrednie przełożenie na optymalizację kosztów personalnych. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez organizację APQC w firmach, w których wdrożony został controlling personalny, koszty personalne maleją o średnio od 2% aż do 12% rocznie. Odnosząc się do analizowanej organizacji, zakładając redukcję kosztów wynoszącą tylko 2% (1% w drugim półroczu 2011), można wskazać na istotny poziom zwrotu z inwestycji już w pierwszym roku budżetowym i znaczne oszczędności w kolejnych latach.

5. Podsumowanie

Organizacje, szczególnie w dobie zawirowań gospodarczych, dużą wagę powinny przykładać do analizy i planowania procesów personalnych. W firmach produkcyjnych bezpośrednio i pośrednio koszty personalne i koszty inwestycji w kapitał ludzki stanowią ogromną część całkowitego budżetu. Z tego faktu wynika konieczność wprowadzania zaawansowanych, systemowych narzędzi umożliwiających prowadzenie procesów wpisujących się w założenia controllingu personalnego. Firma systematycznie prowadzi integrację działań i optymalizację procesów w celu stworzenia zintegrowanego systemu controllingu personalnego w oparciu o współczesne wykładnie teoretyczne i dostępne na rynku aplikacje informatyczne. Dzięki podjętym działaniom w przyszłości możliwe będzie lepsze planowanie i skuteczniejszy dobór narzędzi w zakresie rozwoju, motywowania i outplacementu w obszarze zasobów ludzkich.

Literatura

Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Akademia Ekonomiczna Katowice, Katowice 2008.

Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi – materiały szkoleniowe, Effect Group Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Fitz J., Davison B., *How to Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill, USA 2002.

Malczewska A., *Projekt menedżerski – controlling personalny w Sitech Sp. z o.o.*, Polkowice 2011.

Materiały wewnętrzne Sitech Sp. z o.o., Sitech Sp. z o.o., Polkowice 2011.

Nawrocka E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.

PRINCIPLES OF PERSONAL CONTROLLING IN A PRODUCTION ORGANIZATION

Summary: The article contains the profile of basic principles of personal controlling processes, as well as the personal controlling tools and processes profile in a chosen production organization. The basic information about analyzed organization, necessary controlling interpretations on contemporary theoretical background, the conception of controlling processes, and controlling tools areas are contained in the article. It covers a personal controlling targets, and, moreover, potential advantages from the implementation of described controlling tools. The practical reference of controlling theory to the needs of production organization is the essential value of the publication.

Keywords: controlling, personal controlling, personal controlling elements.