

*Piotr Zajac*

**Katedra Zarządzania Zasobami Pracy**

# Controlling w obszarze funkcji personalnej

## 1. Wstęp

Zagadnienia wchodzące w zakres funkcji personalnej przedsiębiorstwa są różnie określane przez autorów w kraju i za granicą. Na określenie działań personalnych w literaturze przedmiotu używa się następujących sformułowań: „zarządzanie personelem”, „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie zasobami pracy”, „zarządzanie kadrami”. Tę różnorodność można tłumaczyć ewolucją podejścia do ludzi w organizacji, ich miejsca i roli. Da się to zaobserwować chociażby w coraz częstszym w ostatnim czasie podkreślaniu strategicznego wymiaru człowieka i jego kapitału w organizacji, stąd określenie „zarządzanie kapitałem ludzkim”.

Specyfika kapitału ludzkiego polega na tym, że jego poszczególne elementy składowe są niepowtarzalne i bardzo trudne do naśladowania przez konkurencję, a ze względu na rozproszenie i jakościowy charakter trudne jest ich mierzenie i ewidencjonowanie, co powoduje konieczność zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, zwłaszcza w jej aspekcie regulacyjnym. Kierunek tych zmian wydaje się dość jasno określony i polega na przejściu od funkcjonalizmu do sieci tworzenia wartości. Oznacza to, że przyszłe zarządzanie zasobem (kapitałem) ludzkim w coraz mniejszym stopniu będzie sekwencyjnym procesem rekrutacji, oceniania, wynagradzania, rozwoju i derekrutacji, a w coraz większym interaktywną, nieliniową konfiguracją poszczególnych elementów składających się na system zarządzania zasobami ludzkimi, które to elementy złożą się na sieć tworzenia wartości. Możemy wskazać trzy główne, przenikające się obszary owego zarządzania [Pocztowski 2007, s. 41]:

- obszar tworzenia kapitału ludzkiego,
- obszar wykorzystania kapitału ludzkiego,
- obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.

Tworzenie kapitału ludzkiego w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa przyjmuje postać systemu działań związanych z planowaniem kapitału ludzkiego, pozyskiwaniem pracowników, ich oceną, rozwojem, wynagradzaniem, realokacją, komunikowaniem się i kształtowaniem relacji międzyludzkich.

Głównymi elementami systemu tworzenia wartości w obszarze wykorzystania kapitału ludzkiego są: organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie pracowników, zarządzanie efektywnością, ocenianie pracowników i komunikowanie się. Z kolei obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny obejmuje działania związane z ujmowaniem wiedzy ludzi w procedury, bazy danych, instrukcje, sformalizowane metody i własność intelektualną.

## 2. Obszary oddziaływania controllingu personalnego

Controlling w sferze zarządzania zasobami ludzkimi stanowi nieodłączną część controllingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i jest określany mianem controllingu personalnego.

Zarządzanie zasobami ludzkimi harmonizuje z koncepcją współczesnego przedsiębiorstwa, polega nie tylko na reagowaniu na zmiany w otoczeniu, ale również na świadomym kształtowaniu otoczenia przedsiębiorstwa ujmowanego jako twór kulturowy, grupujący zbiorowości ludzi współpracujących dla osiągnięcia indywidualnych celów i identyfikujących się ze swoim przedsiębiorstwem.

Controlling personalny stanowi swoisty „system wczesnego ostrzegania” [Pocztowski 1998, s. 33], którego zadaniem jest odpowiednio wczesne dostrzeżenie i identyfikowanie zjawisk zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu. Umożliwia to uniknięcie bądź zminimalizowanie zaskoczenia nagle pojawiającymi się zagrożeniami oraz wykorzystanie pojawiających się szans. Systemy wczesnego ostrzegania są to systemy informacyjne składające się z zestawu wskaźników ilościowych odnoszących się do sygnałów dających się wyrazić ilościowo oraz wskaźników jakościowych związanych z sygnałami określanymi opisowo.

Controlling personalny jest narzędziem przybierającym w poszczególnych przedsiębiorstwach różne formy będące odzwierciedleniem możliwych faz jego rozwoju, wśród których możemy wymienić cztery [Human Resources Management... 2002, s. 21]:

- pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone z celami strategicznymi,
- systemy mierników dobranych pod kątem monitorowania celów strategicznych, nieukazujących jednak związków przyczynowo-skutkowych i stanowiących pierwszą próbę budowania podstawy porównań z benchmarkami,

- systemy mierników ukazujących związki przyczynowo-skutkowe, częściowo połączone z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne,
- zintegrowane z controllingiem ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa, kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

Wprowadzając controlling personalny, uzyskuje się możliwość lepszego koordynowania działań planistycznych, ewidencjonowania poszczególnych składników kapitału ludzkiego oraz ujmowania go nie tylko w formie kosztów, ale także „aktywów” [Clark 1996, s. 251; Storey 2001, s. 7].

W niektórych publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi controlling personalny jest przedstawiany jako jedna z funkcji personalnych [Pocztowski 1998, s. 35], natomiast w innych zaliczany jest do funkcjonalnych postaci controllingu [Sikorski 2001, s. 50].

Controlling personalny nie mógłby się rozwijać w separacji od controllingu całego przedsiębiorstwa ani od controllingu innych obszarów funkcjonalnych [Sikorski 2001, s. 50]. Rolą controllingu personalnego jest koordynowanie działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z innymi działaniami przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić dwie główne funkcje controllingu personalnego:

- funkcję współtworzenia – wspólnego z kierownictwem określania celów personalnych, środków ich realizacji oraz ustalania zapotrzebowania na konkretne działania, tj. wykrywanie odchyłeń w stosunku do podjętych zamierzeń, przeciwdziałanie tym odchyleniom (lub gdy jest to niemożliwe – dostosowywanie się do nich),
- funkcję wspierania procesów zarządzania zasobami ludzkimi – realizowanie przez komórkę controllingu działań w zakresie przygotowywania i dostarczania informacji niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji personalnych (poprzez formułowanie jasnych i prostych sprawozdań personalnych ze szczególnym uwzględnieniem odchyłeń od wielkości zaplanowanych); w ramach tej funkcji prowadzi się analizy procesów, instrumentów i działań wraz z propozycjami operacji zapobiegających niepożądanym zjawiskom [Sikorski 2001, s. 50].

Controlling personalny możemy rozpatrywać pod kątem obszarów jego oddziaływania – analogicznych do szczegółowych funkcji personalnych. W związku z tym możemy mówić o:

- controllingu wielkości i struktury zatrudnienia,
- controllingu planowania personelu,
- controllingu zatrudniania pracowników,
- controllingu oceniania pracowników,
- controllingu rozwoju personelu,
- controllingu wynagradzania,

- controllingu warunków i stosunków pracy,
- controllingu wydajności i produktywności,
- controllingu kosztów pracy.

W każdym z obszarów controllingu personalnego posługujemy się zestawem wskaźników i mierników zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Przykładowe wskaźniki opisowe dla różnych obszarów oddziaływania controllingu personalnego przedstawia tabela 1.

W większości współczesnych opracowań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi podkreślana jest konieczność podejmowania działań personalnych równocześnie z realizowaniem celów, strategii i misji przedsiębiorstwa. Pierwszym proponowanym krokiem we wspieraniu operacyjnych i długookresowych dążeń organizacji jest podjęcie czynności controllingowych w celu przeanalizowania danych dotyczących wielkości i struktury zatrudnienia w powiązaniu z wielkością produkcji i zysku, wzrostem wydajności i wykorzystania czasu pracy.

Podstawowym celem controllingu wielkości i struktury zatrudnienia jest przewidywanie i ustalanie rzeczywistych wahań w stanie i strukturze zatrudnienia w badanych okresach i podokresach, wnioskowanie o ich przyczynach oraz przewidywanie ich skutków [Sekuła 2000, s. 15].

Naturalnie wielkość zatrudnienia nie może być zbyt duża ani zbyt mała. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo będzie ponosiło dodatkowe koszty pracy, a w drugim będzie miało problemy z realizacją przyjętych celów. Zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia są następstwem przyjęć i zwolnień pracowników, w tym zwolnień uzasadnionych, wynikających z przyczyn obiektywnych, i zwolnień nieuzasadnionych, niepożądanych. Możemy wymienić następujące rodzaje płynności zatrudnienia:

- wzrost stanu zatrudnienia w przypadku potrzeby zatrudnienia dodatkowych pracowników,
- spadek stanu zatrudnienia, jeśli występuje nadmiar pracowników,
- zmiany strukturalne w zatrudnieniu przy zachowaniu dotychczasowego poziomu zatrudnienia,
- zmiany strukturalne w zatrudnieniu wraz ze zmianą stanu zatrudnienia [Sekuła 2000, s. 15].

Analizując literaturę przedmiotu, można znaleźć najczęściej wymieniane wskaźniki i mierniki służące do diagnozowania spraw personalnych i wnioskowania o nich na przyszłość.

Do ustalenia stanu zatrudnienia proponowane są następujące wskaźniki:

- stan zatrudnienia na dany dzień – będący informacją użyteczną w rekrutacji i selekcji pracowników, przydzielaniu i rozliczaniu zadań, typowaniu pracowników na szkolenia i zastępstwa,

Tabela 1. Wskaźniki opisowe controllingu personalnego

Kryterium	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Rekrutacja personelu	Stosuje się zasady rekrutacji pracowników w zakresie określonym jedynie przez przepisy prawa. Nie stosuje się dodatkowych regulacji wewnętrznych	Dokumenty wewnętrzne nie regulują zasad rekrutacji, ale niektóre narzędzia rekrutacji są stosowane nieformalnie	Dokumenty wewnętrzne regulują zasady rekrutacji i niektóre narzędzia rekrutacji są stosowane. Narzędzia rekrutacji wymagają udoskonalenia lub aktualizacji	Dokumenty wewnętrzne regulują zasady rekrutacji i większość narzędzi rekrutacji dostosowanych do potrzeb jednostki jest stosowanych. Pracownicy są informowani i szkoleni w zakresie stosowania obowiązujących procedur rekrutacji	Narzędzia rekrutacji są stosowane, regularnie oceniane i doskonalone, obejmują swym zakresem proces planowania zatrudnienia, naboru, doboru i adaptacji do pracy wszystkich kategorii pracowników
System oceny pracowników	Ocena pracowników jest formułowana na podstawie uznaniowych decyzji kierownika	Istnieją ogólne i niesformalizowane zasady i narzędzia oceniania pracowników	Dokumenty wewnętrzne określają system oceny pracowników. Stosowane wybrane narzędzia oceny pracowników wymagają usprawnienia. Rezultaty oceny nie są wykorzystywane w zarządzaniu personelem	Narzędzia oceny pracowników są dostosowane do potrzeb jednostki. Pracownicy są informowani i szkoleni w zakresie procedur oceny. Rezultaty oceny nie są w pełni wykorzystywane w zarządzaniu personelem	Stosowany jest spójny wewnętrznie, nowoczesny, regularnie weryfikowany i doskonalony system oceny wszystkich kategorii pracowników. Rezultaty oceny wykorzystywane są w racjonalizacji zatrudnienia
System szkoleń i doskonalenia zawodowego	Nie prowadzi się szkoleń wewnętrznych ani zewnętrznych	Brak systemu, ale szkolenia odbywają się w sposób okazjonalny	Istnieje polityka szkoleniowa, ale system szkoleń nie uwzględnia celów i zasad tej polityki. System szkoleń uwzględnia 1 lub 2 elementy tej polityki spośród następujących:	Istnieje system szkoleń spójny z celami i zasadami polityki szkoleniowej. System szkoleń uwzględnia 3 lub 4 elementy polityki szkoleniowej spośród następujących:	Istnieje i jest realizowana w pełnym zakresie całościowa polityka szkoleniowa (planowanie szkoleń, analiza potrzeb, realizacja, ocena efektywności szkoleń). Polityka szko-

cd. tabeli 1

Kryterium	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
			planowanie szkoleń, ocena potrzeb szkoleniowych, realizacja szkoleń, ocena skuteczności szkoleń	planowanie szkoleń, ocena potrzeb szkoleniowych, realizacja szkoleń, ocena skuteczności szkoleń	leniowa jest regularnie oceniana i uaktualniana
Awansowanie pracowników	Brak zasad, kryteriów i procedur awansowania	Istnieją ogólne, niesformalizowane zasady awansowania, stosowane niekonsekwentnie	Formalnie obowiązują zasady i kryteria awansu, ale nie zawsze są one stosowane w praktyce	Formalnie obowiązują zasady i kryteria awansu, które na ogół są stosowane w praktyce. Pracownicy są informowani i szkoleni w zakresie zasad i kryteriów awansowania	Istnieje spójny, przejrzysty i akceptowany przez pracowników system awansowania i rozwoju personelu, konsekwentnie realizowany w praktyce
Motywacja do pracy	Brakuje sformalizowanych zasad i narzędzi motywowania poza tymi, które określają przepisy prawa (np. kodeks pracy, umowa o pracę)	Istnieją ogólne zasady i nieprecyzyjne narzędzia wynagradzania określone w regulaminie wynagradzania. Pozapłacowe czynniki motywowania słabo wykorzystywane, niesformalizowane	Poprawnie skonstruowany system wynagradzania, zawierający podstawowe zasady i narzędzia wynagradzania. Pozapłacowe czynniki motywowania słabo wykorzystywane i sformalizowane	Istnieje skuteczny, wewnętrznie spójny system wynagradzania określony w regulaminie. Wykorzystuje się wybrane pozapłacowe czynniki motywacyjne. Część z nich określana jest w zakładowym układzie zbiorowym pracy	Istnieje wewnętrznie spójny, nowoczesny, skuteczny, sformalizowany, wynegocjowany przez przedstawicieli pracowników zakładowy układ zbiorowy pracy, obejmujący ważniejsze czynniki motywacyjne. Zasady i narzędzia są doskonałe. Istnieje regulamin negocjacji ZUZP przyjęty przez strony układu

Źródło: [Kozioł 2006, s. 15].

– przeciętne zatrudnienie w okresie – stanowiące dane pomocne w pomiarze wydajności pracy i planowaniu zatrudnienia z uwzględnieniem ustawowych przerw w pracy [Sekuła 2000, s. 12].

Przeciętne zatrudnienie można ustalić za pomocą:

– średniej arytmetycznej – wyrażonej stosunkiem zsumowanego stanu zatrudnienia we wszystkich dniach miesiąca (również wolnych – obowiązuje stan zatrudnienia z poprzedniego dnia roboczego) do liczby dni w tym miesiącu,

– średniej chronologicznej – wyrażonej podzieloną przez 2 następującą sumą:  $\frac{1}{2}$  stanu zatrudnienia na początku miesiąca + stan zatrudnienia w połowie miesiąca +  $\frac{1}{2}$  stanu zatrudnienia na koniec miesiąca,

– średniej według sumy dwóch stanów – wyrażonej podzieloną przez 2 sumą stanu zatrudnienia w pierwszym dniu roboczym i stanu zatrudnienia w ostatnim dniu roboczym [Sekuła 2000, s. 13].

Do badania zmian stanu zatrudnienia w literaturze przedmiotu proponowane są następujące wskaźniki, z których pięć pierwszych to wskaźniki płynności, a ostatni to wskaźnik stabilizacji zatrudnionych w przedsiębiorstwie:

– wskaźnik przyjęć ( $Wp$ ) – pracownicy przyjęci w danym okresie / przeciętne zatrudnienie w tym okresie,

– wskaźnik zwolnień ( $Wz$ ) – pracownicy zwolnieni w danym okresie / przeciętne zatrudnienie w danym okresie,

– wskaźnik fluktuacji ( $Wf$ ) – pracownicy odchodzący w danym okresie / przeciętne zatrudnienie w danym okresie,

– wskaźnik ruchu pracowników ( $Wr$ ) – pracownicy przyjęci i pracownicy zwolnieni / przeciętne zatrudnienie w danym okresie,

– wskaźnik wymiany pracowników ( $Ww$ ) – liczba pracowników podlegających wymianie / przeciętne zatrudnienie w danym okresie,

– wskaźnik stabilizacji załogi ( $Ws$ ) – liczba zatrudnionych według stażu pracy (co najmniej 1 rok) / zatrudnienie ogółem [Barabasz 2003, s. 27; Gableta 1998, s. 142–143; Sekuła 2000, s. 16].

Zarys przedstawionych metod i technik pozwala zauważyć, jak szeroki i kompleksowy zakres działań powinien zostać podjęty w ramach działań controllingu personalnego. Wnioskowanie i przewidywanie na podstawie wielkości i struktury zatrudnienia jest etapem wyjściowym pozostałych działań controllingowych, które zaprezentowano w dalszej części artykułu.

Podejście controllingowe do planowania zatrudnienia wyraża się nie tyle w metodach i narzędziach, ile w sposobie ich wykorzystania do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Wymaga współpracy wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w organizacji z uwzględnieniem szczególnej roli controllera, nastawionej na realizację strategii przedsiębiorstwa [Ignaciuk i Kątownski 2002, s. 31–35].

Cele i zadania controllingu planowania są następujące [Bernais i Ingram 2005, s. 36]:

- określenie norm zatrudnienia dla komórek organizacyjnych i stanowisk,
- ocena potrzeb kadrowych w kontekście strategii dalszego rozwoju firmy,
- określenie zapotrzebowania na pracowników z odpowiednim wyprzedzeniem,
- ocena narzędzi planowania,
- ocena merytorycznej użyteczności planów,
- ocena trafności doboru metod planowania oraz rodzaju i jakości informacji,
- nadzór poprawności przebiegu procesu planowania,
- kontrola i ocena realizacji planów zatrudnienia.

Cel główny controllingu planowania personelu można sformułować jako zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników o jasno określonej strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej i umiejętnościach umożliwiających realizację misji i celów przedsiębiorstwa przy pełnym wykorzystaniu potencjału pracy.

Planowanie na zasadach controllingu sprzyja działaniom w ramach pozostałych funkcji controllingu personalnego, w tym zatrudniania pracowników. Ponieważ jednak controlling z założenia umożliwia koordynowanie działań w ramach wszystkich obszarów, także controllingu zatrudniania personelu, jest źródłem wiedzy dla innych rodzajów controllingu.

Głównym celem controllingu doboru personelu jest pozyskiwanie odpowiedniej liczby pracowników o adekwatnych do wakującego stanowiska wymaganiach z wewnętrznego lub zewnętrznego rynku pracy, co jest przejawem realizacji wielkości planistycznych i koordynacji decyzji podejmowanych przez poszczególne podmioty zarządzania personelem [Ignaciuk 2000, s. 25; Sekuła 2000, s. 62].

Z głównego celu controllingowego zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze rekrutacji wynikają ogólne i szczegółowe zadania controllingu zatrudniania personelu, co przedstawiono w tabeli 2.

Realizacja wymienionych w tabeli zadań powinna prowadzić do opracowania optymalnych, z punktu widzenia potrzeb firmy, procedur doboru kandydatów do pracy na określone stanowiska, w których uwzględnia się dla poszczególnych stanowisk pracy profile wymagań kwalifikacyjnych, takich jak wykształcenie, umiejętności, doświadczenie, uprawnienia, cechy osobowości. Dzięki temu można będzie jak najlepiej wykorzystać możliwości posiadanego i przyszłego kapitału ludzkiego.

Oparty na zasadach controllingu proces zarządzania w sferze ocen pracowników z całą pewnością może wpłynąć na wzrost efektywności zarządzania. Ponieważ controlling personalny powinien uwzględniać efekt sprzężenia zwrotnego i efekt sprzężenia wyprzedzającego, właśnie funkcja oceniania pracowników powinna w szczególny sposób wpływać na modyfikowanie działań w trakcie



procesu zarządzania na podstawie zdiagnozowanych odchyłeń w pracy firmy, działów i pracowników indywidualnych.

Tabela 2. Zadania controllingu zatrudniania personelu

Ogólne zadania controllingu zatrudniania personelu	Szczegółowe zadania controllingu zatrudniania personelu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– współdział w określaniu strategii rekrutacji</li> <li>– uczestnictwo w opracowywaniu (wyborze) metod, technik i procedur rekrutacji, selekcji i wprowadzania do pracy</li> <li>– nadzór nad praktycznym wykorzystaniem obowiązujących narzędzi doboru personelu oraz ocena ich skuteczności</li> <li>– ocena efektywności procesu doboru w poszczególnych okresach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– badanie, która ze strategii rekrutacji (aktywna, pasywna, mieszana) jest najwłaściwsza w danych warunkach i okresie dla pozyskania najlepszych kandydatów i optymalizacji kosztów rekrutacji</li> <li>– ustalenie możliwych do wykorzystania form przyciągania kandydatów do pracy oraz ocena, czy przy pozyskiwaniu kandydatów na konkretne stanowiska zastosowano właściwe formy przyciągania kandydatów</li> <li>– współdział w wyborze metod i technik, które pozwoliłyby wyłonić najlepszych kandydatów do pracy – wybór rodzaju dokumentacji, formy wywiadu (wstępny i/lub właściwy), rodzaju testu (na inteligencję, osobowościowy, sprawdzający umiejętności i kwalifikacje)</li> <li>– badanie potrzeby stosowania niekonwencjonalnych metod oceny kandydata do pracy (analiza grafologiczna, numerologiczna, astrologiczna, genetyczne badanie krwi i inne)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sekuła 2000, s. 62–72].

Cele i zadania controllingu oceniania to [Bernais i Ingram 2005, s. 40]:

- ustalanie kryteriów oceny pracowników,
- badanie stosowanych w organizacji rodzajów ocen pracowniczych oraz ich poprawności i adekwatności do celów oceniania,
- ocena przydatności informacji uzyskiwanych w wyniku ocen,
- badanie stopnia wykorzystania wyników ocen do podejmowania decyzji personalnych,
- nadzór nad opracowaniem i wykorzystaniem wyników ocen,
- ocena skuteczności stosowanych metod i technik oceniania oraz ich modyfikacje,
- poznawanie mocnych i słabych stron zasobów ludzkich,
- ocena stopnia przydatności poszczególnych pracowników.

W wyniku realizacji przedstawionych zadań controllingu oceniania personelu można stworzyć optymalny pod względem podmiotowym, przedmiotowym, przy czynowym, czasowym i przestrzennym system ocen pracowników. Controlling personalny umożliwi równocześnie skorelowanie tego systemu ze strategią personalną i strategią całego przedsiębiorstwa.

Innym rodzajem controllingu personalnego jest controlling rozwoju pracowników. Z uwagi na duży obszar oddziaływania controllingu ten jest najczęściej dzielony na controlling szkolenia zawodowego i controlling awansu zawodowego.

Polityka firmy dotycząca wynagradzania pracowników powinna stwarzać warunki, które będą sprzyjały przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych zasobów ludzkich. Optymalizacji decyzji z tym związanych służy controlling wynagradzania, a w jego ramach:

- controlling oceny polityki i planowania płac,
- controlling systemu wynagradzania: controlling wartościowania pracy, controlling taryfikacji pracy, controlling form płac, controlling systemów premiovania i nagród.

Realizacja zadań w zakresie controllingu wynagradzania pracowników powinna zaowocować takim rozwiązaniem, które przyniesie pracownikowi dochód na niezbędnym poziomie, będzie go motywowało do podnoszenia kwalifikacji, zdobywania kolejnego zawodu i wzrostu wydajności pracy, a także będzie korzystnie wpływało na strukturę kosztów pracy oraz ułatwi pozyskiwanie i dobór nowych pracowników na odpowiednie stanowiska pracy.

### **3. Zakończenie**

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w systemie gospodarczym wolnego rynku warunkowane są sprawnością i harmonią realizacji między innymi takich funkcji, jak: produkcyjna, techniczna, finansowa, marketingowa i personalna. Funkcja personalna definiowana jest jako zadania i obowiązki, które firma powinna realizować wobec personelu, co warunkuje wymagania, które można stawiać swoim pracownikom. Funkcja personalna firmy, podobnie jak i inne funkcje, ulega systematycznym modyfikacjom. Odnoszą się one zarówno do zmian wewnątrz funkcji personalnej, zmian podejścia do personelu, jak i zmian w relacjach między funkcją personalną i pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa, działające w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, chcąc sprostać wymogom dyktowanym przez rynek, zmuszone są oferować coraz nowocześniejsze i doskonalsze wyroby oraz usługi. Mogą tego dokonać tylko dzięki pracy lojalnego i produktywnego personelu, który jest wysoko wykwalifikowany, zaangażowany, łatwo adaptuje się do zmian, ma silną motywację i wyraża gotowość uczenia się. Dlatego przy wymaganiach dyktowa-

nych przez warunki gospodarcze nie sposób zapomnieć o narzędziu, jakim jest controlling personalny, który pozwala sterować procesami w poszczególnych obszarach funkcji personalnej, przynosząc efekty przedsiębiorstwu, a tym samym dla wszystkich zatrudnionych pracowników. Traktując controlling personalny jako swoistego rodzaju system usługowo-doradczy, można przyczynić się do optymalnego wykorzystania zatrudnionego personelu.

## Literatura

- Barabasz K. [2003], *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4.
- Bernais J., Ingram J. [2005], *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Clark T. [1996], *HRM: a Unified Understanding or a Multiplicity of Meanings?* [w:] *European Human Resource Management*, ed. by T. Clark, Blackwell Business, Oxford.
- Gableta M. [1998], *Identyfikacja gospodarowania potencjałem pracy w przedsiębiorstwie na potrzeby controllingu personalnego* [w:] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Human Resources Management 2002/2005. Bedeutung, Strategien, Trends* [2002], Cap Gemini, Ernst & Young, Region Central Europe, Berlin.
- Ignaciuk E. [2000], *Controlling personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 8.
- Ignaciuk E., Kątownski T. [2002], *Planowanie zatrudnienia na zasadach controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 1.
- Kozioł L. [2006], *Controlling personalny*, Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Pocztowski A. [1998], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Sekuła Z. [2000], *Controlling personalny. Cz. II: Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, TNOiK i Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sikorski A. [2001], *Controlling personalny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Storey J. [2001], *Human Resource Management Today: An Assessment* [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, ed. by J. Storey, Thomas Learning, London.

## Controlling in the Area of the Personnel Function

This article is devoted to the problem of controlling in the area of the personnel function of an enterprise. The author aims to present controlling as a useful tool in the area of personnel management. Controlling in the area of the personnel function constitutes

an inseparable part of controlling as a concept of enterprise management and is termed personnel controlling.

The latter, in turn, is a kind of “early warning system”; its purpose is to perceive and identify, in good time, phenomena both within the company and in its external environment. This makes it possible to avoid or minimise the risk of being surprised by sudden threats, as well as to take advantage of opportunities that arise. Early warning systems are information systems comprising a set of quantitative indicators, referring to signals that can be expressed in quantitative terms, and a set of qualitative indicators, which relate to signals that need to be described.

