

Controlling personalny w przedsiębiorstwie- moda czy konieczność?

Urszula Grzegorzek, Patrycja Władowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, działające w warunkach ryzyka i niepewności, ciągle muszą poszukiwać sposobów na zwiększenie swojej konkurencyjności, żeby osiągnąć swój główny cel, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. Rozwój i sukces organizacji nie byłby możliwy, gdyby nie pracownicy i ich praca. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, które zapewni przedsiębiorstwu lojalną, zmotywowaną i kreatywną kadrę pracowniczą, a tym samym możliwość osiągnięcia wyższych wyników oraz silniejszej pozycji na rynku. Takie podejście, zrodziło potrzebę wnikliwego przypatrywania się efektywności i kosztom przedsiębiorstw z punktu widzenia kosztów pracowniczych. Controlling personalny, o którym w Polsce w ostatnim czasie jest coraz głośniejsze, jest przejawem tej koncepcji. Niniejszy artykuł ukazuje istotę, rodzaje i wybrane narzędzia controllingu personalnego, który pozwala na optymalizację wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Autorki stawiają sobie za cel pokazanie, że controlling personalny jest pomocny w zarządzaniu i nie jest tylko krótkotrwałą, przemijającą modą.

1. Pojęcie controllingu

Pojęcie controllingu w literaturze przedmiotu jest definiowane w różnoraki sposób. Zazwyczaj podaje się definicje z dwóch szkół: amerykańskiej i niemieckiej, ponieważ te dwa kraje miały największy wpływ na jego rozwój. Amerykanin Ch. Horngren zdefiniował controlling jako „metodę gromadzenia i wykorzystania informacji w celu wsparcia i koordynacji procesów planowania oraz ich kontroli w całym przedsiębiorstwie. Celem controllingu jest stałe doskonalenie wszystkich decyzji podejmowanych wewnątrz organizacji”¹. Zaś R.J. Mockler stwierdził, iż „controlling jest procesem systematycznego porównywania planów z rzeczywistością ich realizacją, co pozwala na podjęcie szybkich działań korygujących. Mają one w pełni wykorzystać wszelkie zasoby przedsiębiorstwa dla efektywnego i skutecznego osiągnięcia założonych w firmie celów”². Podejście

¹ J. Nesterak, *Ewolucja controllingu w Polsce i na świecie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 905/2013, s. 38.

² Jak wyżej, s. 39.

amerykańskie podkreśla funkcję pomocniczą controllingu w zarządzaniu. Monitorowanie bieżących rezultatów i ciągle ich porównywanie z pierwotnymi planami i założeniami to jego zadanie. Obowiązki amerykańskiego controllera są zbliżone do europejskiego głównego księgowego. Natomiast według szkoły niemieckiej controlling to bardziej wszechstronny proces. Jak podaje H. J.Vollmuth „controlling jest ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji”³. Natomiast inny niemiecki autor- R. Bramsemann- twierdzi że „controlling to taki sposób myślenia pracowników, który zapewnia pełną zgodność realizowanych celów na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Osiąga się to przez silną koordynację narzędzi, technik know-how, odpowiednich systemów planowania, kontroli i informacji”⁴. Podkreśla się więc, że controlling to metoda zarządzania całym przedsiębiorstwem, służąca kierowaniu i sterowaniu finansami⁵. Niezależnie jednak od szkoły, „przez controlling należy rozumieć całość zadań, których obiektem jest zapewnienie dostępu do informacji i koordynacja kierowania przedsiębiorstwem w zakresie zapewniającym optymalne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa”⁶.

Warto również podkreślić, że controlling jest pojęciem szerszym od kontroli, ponieważ jako metoda zarządzania ingeruje wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, motywowanie, kierowanie i kontrolę. Controlling skupia się na przyszłości, a jego celem jest osiągnięcie trwałego sukcesu. Kontrola zorientowana jest na przeszłość, szuka odchyłeń, ich przyczyn i zmierza do działań korygujących⁷. Najistotniejsze różnice pomiędzy controllingiem a kontrolą przedstawia poniższa tabela.

³ H. J.Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s.17.

⁴ J. Nesterak, *Ewolucja...*, s. 39-40.

⁵ Jak wyżej, s. 38, 40-41.

⁶ M. Schweitzer, B. Friedl, *Beitrag zu einer umfassenden Controllingkonzeption*, [w:] K. Spremann, E. Zur (red.), *Controlling. Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992, s. 13, za: J.Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, Profit, Katowice 2001, s. 19.

⁷ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 12-13.

Tabela 1. Różnice pomiędzy kontrolą a controllingiem

Kontrola		Controlling	
Kontrola zorientowana na przeszłość	<ul style="list-style-type: none"> - stwierdzanie błędów - wnioskuję naprawianie błędów - wnioskuję nałożenie kary - wnioskuję zmiany personalne i organizacyjne - kieruje sprawę do właściwych organów administracji lub ścigania 	<ul style="list-style-type: none"> - koordynuje - nadzoruje - doradza - pomaga metodycznie - proponuje rozwiązania i środki zaradcze - wskazuje na doświadczenia obce - inspiruje - przestrzega 	Controlling zorientowany na przyszłość

Źródło: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 22

Controlling funkcjonalny, który dotyczy jednego obszaru działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie obszaru kadrowego, zwany jest controllingiem personalnym. Jest to instrument racjonalizacji zatrudnienia, którego celem jest podnoszenie efektywności i sprawności prac w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz koordynacja zadań z zakresu polityki kadrowej z innymi zadaniami przedsiębiorstwa⁸. Controlling personalny spełnia więc dwie podstawowe funkcje: informacyjną oraz sterującą. Funkcja informacyjna związana jest z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przygotowywaniem informacji potrzebnych przy podejmowaniu decyzji personalnych, podczas gdy funkcja sterująca oznacza koordynację planów i innych projektów personalnych oraz sprawowanie nad nimi bieżącej kontroli⁹. Do podstawowych cech controllingu personalnego można zaliczyć¹⁰:

- traktowanie personelu jako istotnego składnika aktywów przedsiębiorstwa,
- traktowanie pracowników jako źródła konkurencyjności organizacji,

⁸ Tamże, s. 15-16.

⁹ P. Zając, Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 4/2006, s. 207.

¹⁰ http://www.szkolonia-biznesowe.biz/wp-content/uploads/2016/03/Pomiar-efektywno%C5%9Bci-zarz%C4%85dzania-kapita%C5%82em-ludzkim_2.pdf, s. 16 (25.02.2017).

- odejście od postrzegania personelu jako wyłącznie źródła kosztów,
- scalanie strategii personalnej z ogólną strategią firmy,
- aktywne włączanie menedżerów liniowych w proces zarządzania personelem.

2. Rodzaje controllingu personalnego

Wyróżnić można dwa rodzaje controllingu personalnego według kryterium szczebli zarządzania:

- controlling personalny strategiczny oraz
- controlling personalny operacyjny.

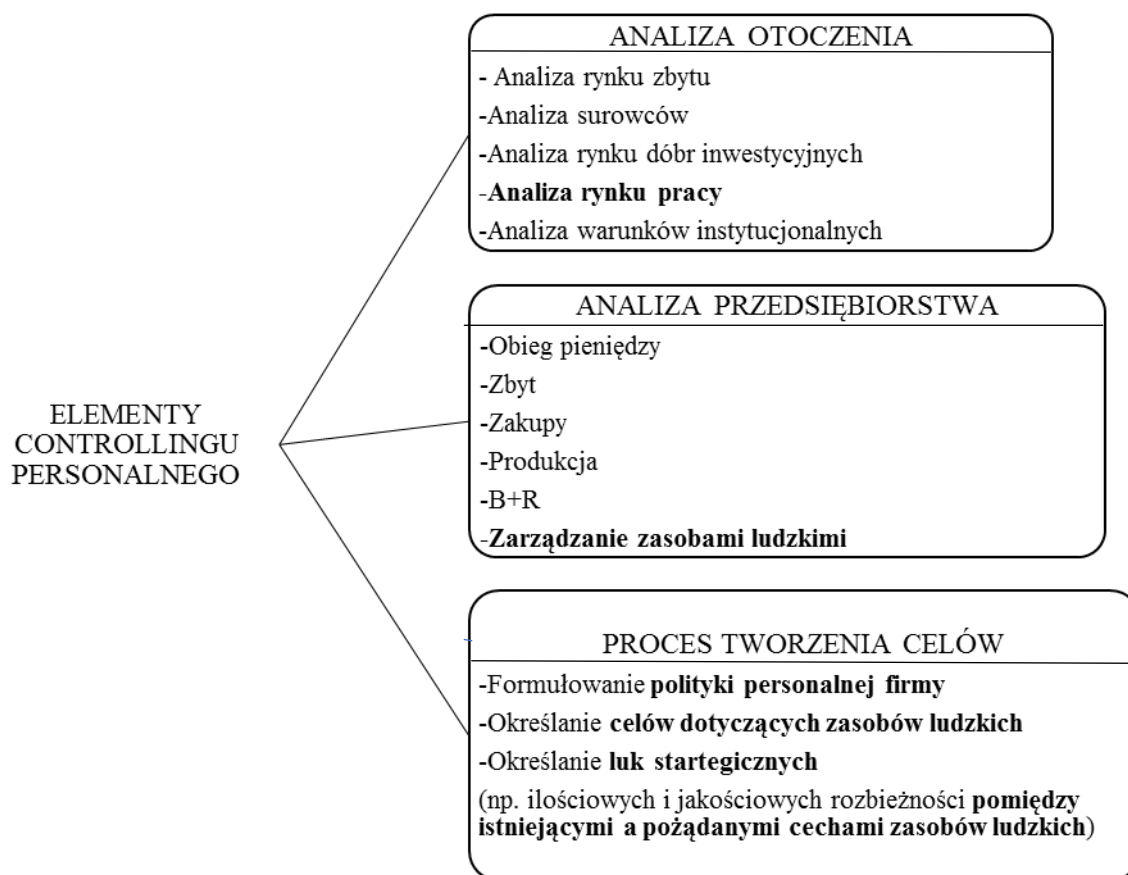
Controlling personalny strategiczny charakteryzuje się średnio i długoterminowością. Opiera się na szansach i zagrożeniach w przyszłości oraz nastawia się na planowane w przyszłości zasoby ludzkie. W skład jego zadań wchodzi m.in¹¹ .:

- integracja strategii personalnej ze strategią firmy,
- koordynacja planowania zasobów ludzkich z zasobami ogólnymi oraz ocena czynników, które będą mieć wpływ na strukturę zatrudnienia w przyszłości,
- przygotowywanie niezbędnych zasobów kadrowych,
- planowanie, ocena i kontrola produktywności, motywacji, wyników i kosztów zarządzania zasobami ludzkimi,
- analiza struktury i dynamiki kosztów pracy,
- kontrola efektywności zarządzania zasobami ludzkimi,
- stworzenie i wykorzystywanie systemu wczesnego ostrzegania o nieprawidłowościach w obszarze kadr, które mogą przeszkodzić w realizacji strategii.

Controlling personalny strategiczny jest istotnym elementem controllingu strategicznego przedsiębiorstwa, co potwierdza fakt, że jest uwzględniany w analizie otoczenia, przedsiębiorstwa a także w procesie tworzenia celów.

¹¹ J. Bernais, J. Ingram, Controlling..., s. 20-21.

Rysunek 1. Elementy controllingu personalnego w strategicznym controllingu firmy



Źródło: J Bernais, Controlling..., s. 22

Drugim rodzajem controllingu personalnego jest controlling operacyjny, zwany w literaturze także controllingiem operatywnym. Cechuje się¹²:

- krótkoterminowością (od 1-3 lat),
- oparciem na otoczeniu wewnętrznym organizacji i regulacją wewnętrznych procesów,
- wykorzystaniem istniejących zasobów,
- wyrażaniem celów i zadań wyrażonych ilościowo (duża precyzja danych),
- sterowanie bieżącymi celami personalnymi.

Przed controllingiem operacyjnym stawia się zadania, tj.¹³:

- pomoc w planowaniu i kontrolowaniu zasobów ludzkich (np. planowanie przyjęć, rozwoju kadry, ocena personelu),

¹² P. Zając, Controlling..., s. 213-214.

¹³ J. Bernais, J. Ingram, Controlling..., s. 21.

- gromadzenie i przetwarzanie informacji związanych z zasobami ludzkimi (np. o kosztach szkoleń czy o strukturze zatrudnienia),
- badanie efektywności przedsięwzięć związanych z zarządzaniem kadrami.

Wyróżnienie w ramach controllingu personalnego wymienionych rodzajów jest istotne ze względu na ich odrębne zadania, cele i horyzont czasowy.

3. Organizowanie controllingu personalnego w przedsiębiorstwie

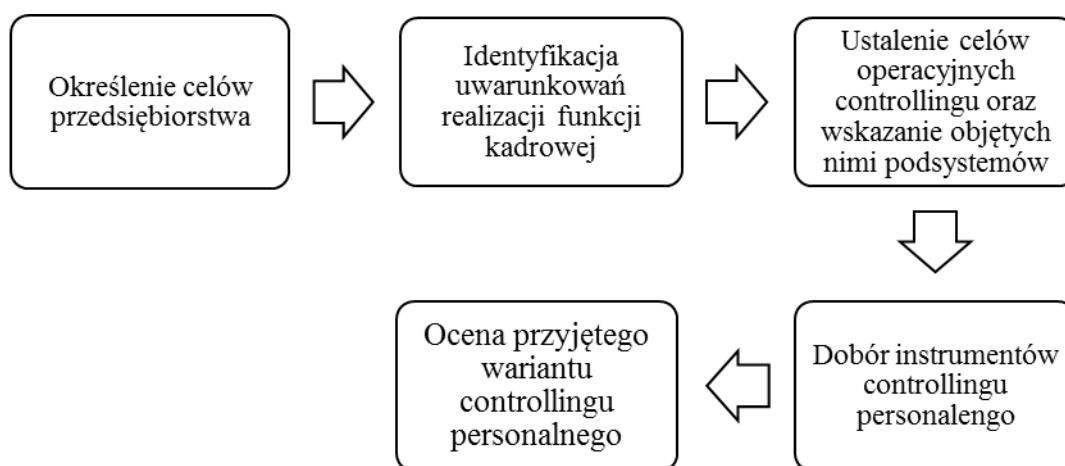
Controlling personalny jest narzędziem przybierającym różne formy w zależności od przedsiębiorstwa. Wprowadzenie go do struktury organizacyjnej jest zadaniem dość trudnym i długotrwałym. Szczególną uwagę przy wprowadzaniu zmian trzeba więc skupić na zaprojektowaniu instrumentów controllingu personalnego oraz organizację stanowisk controllingu personalnego i ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej.

Budowa i wdrażanie controllingu personalnego następuje w kilku etapach. Na początku należy określić cele przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, określających obszary aktywności controllingu. Trzeci etap charakteryzuje się ustaleniem celów operacyjnych i wyborem podsystemów funkcji kadrowej, w których controlling będzie zastosowany¹⁴. Do podstawowych podsystemów można zaliczyć: planowanie kadry, ocenę decyzji personalnych oraz kształtowanie systemu motywacji, a w szczególności wynagradzanie i rozwój personelu. Nie ma potrzeby wprowadzania controllingu do wszystkich ww. obszarów. W czwartym etapie następuje dobór instrumentów controllingu, uwzględniający cele i zadania wybranych obszarów. Znanych jest wiele instrumentów, jednak warto zdecydować się na takie, które są dostosowane do konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa oraz wiedzy i kwalifikacji pracowników. Wreszcie ostatni etap to ocena merytoryczna, organizacyjna i techniczna przyjętego wariantu controllingu personalnego¹⁵. Poniższy rysunek ilustruje proces wdrażania controllingu personalnego w przedsiębiorstwie.

¹⁴ Tamże, s. 49-50.

¹⁵ J. Weber, Wprowadzenie do controllingu, Oficyna Controllingu PROFIT, Katowice 2001, s. 217-302.

Rysunek 2. Procedura wdrażania controllingu personalnego w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne

Wdrażanie controllingu personalnego wymaga wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa tzw. ośrodków odpowiedzialności, czyli segmentów odpowiedzialnych m.in. za rozwój i motywowanie pracowników oraz za jakość pracy¹⁶.

4. Wybrane metody i narzędzia controllingu personalnego

Kluczowym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi jest planowanie wielkości zatrudnienia w oparciu o przewidywane wielkości popytu i podaży kadr w określonym przedsiębiorstwie. Podaż i popyt personalny obejmuje kategorie tj.: minimalizowanie luki między podażą i popytem na wewnętrznym rynku pracy, poprzez optymalizację wielkości zatrudnienia pracowników o danych kompetencjach, niezbędnych do zrealizowania określonego planu działania przedsiębiorstwa oraz maksymalizowanie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw¹⁷.

Przy prognozowaniu popytu i podaży kadr należy uwzględnić m.in.¹⁸:

- czas prognozy,
- zestaw narzędzi i technologii ułatwiających prognozowanie,
- koszty procesu prognozowania zatrudnienia,
- przejrzystość i czytelność w konstruowaniu osiągniętych wyników.

Optymalizacja wielkości zatrudnienia dotyczy kategorii zarówno ilościowej jak i jakościowej w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa. Jakość personalna związana jest

¹⁶ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling...*, s. 52.

¹⁷ A. Lelen, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik”, 2/ 2010, s. 9-22.

¹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 108-117.

z kwalifikacjami, doświadczeniem i efektywnością personelu, zaś kategoria ilościowa mierzona jest wielkością zatrudnienia.

W literaturze wymienia się wiele metod i narzędzi pomocnych przy prognozowaniu przyszłych potrzeb personalnych o charakterze jakościowym i ilościowym. Jednymi z najczęściej przywoływanych są¹⁹:

- metoda wskaźnikowa, umożliwiająca ujęcie procentowe osób pracujących w działach administracji na tle pracowników fizycznych,
- metoda normatywów zatrudnienia, obrazuje czas niezbędny do wykonania określonych czynności,
- metoda zarządzania przez cele, mierzy efektywność rozwoju przedsiębiorstwa w stosunku do wielkości zatrudnienia
- analiza historyczna (statystyczna), możliwa poprzez wykorzystywanie danych z przeszłości.

Polskie przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z metod o charakterze ilościowym²⁰. W krajach bardziej rozwiniętych, gdzie świadomość przedsiębiorców jest większa, korzysta się często z metod o charakterze zarówno ilościowym jak i jakościowym.

Zważywszy na fakt różnorodnej specyfikacji jednostki działającej na rynku, związanej z rynkiem na jakim działa, wielkością, fazą rozwoju, itp., niemożliwe jest opracowywanie jednego uniwersalnego zestawu miar i wskaźników potrzebnych w controllingu. Każde przedsiębiorstwo musi więc opracować własne metody controllingu personalnego.

Przy korzystaniu z metod służących do zarządzania zasobami ludzkimi, należy wziąć pod uwagę także czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa. Kluczowymi aspektami w zakresie czynników wewnętrznych są²¹:

- struktura wiekowa zatrudnionych,
- wskaźnik fluktuacji w poszczególnych grupach pracowników,
- wskaźnik absencji,
- poziom, dynamika i struktura wynagrodzeń,

¹⁹ A. Lelen, Zarządzanie..., s. 9-22.

²⁰ J. Bernais, J. Ingram, Controlling..., s. 24.

²¹ Jak wyżej, s. 26.

- koszty pracy.

W rozróżnieniu na dziedzinę operacyjną i strategiczną możemy zastosować odpowiednie metody pomocne przy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Między innymi wyróżniamy metody²²:

- ABC,
- Optymalizacji wielkości zatrudnienia,
- Analizy wąskich gardeł (teoria ograniczeń),
- Rachunku inwestycji w kapitał ludzki,
- Analizy konkurencji,
- Analizy portfelowe,
- Krzywej cyklu życia zasobów ludzkich,
- Analizy mocnych i słabych stron zasobów ludzkich (SOFT),
- Techniki scenariuszy.

Metoda ABC polega na określeniu rang danych działań w przedsiębiorstwie. W ramach tej metody możemy wyróżnić trzy kategorie²³. Istota tych kategorii została przedstawiona w poniżej tabeli.

Tabela 2. Istota metody ABC

A	B	C
zadania bardzo ważne, kluczowe	zadania ważne	zadania codzienne, rutynowe

Zródło: Opracowanie własne

Metoda optymalizacji wielkości zatrudnienia, która została przywołana już wcześniej, dotyczy dopasowania relacji pomiędzy popytem na produkty i usługi na rynkach, pociągających za sobą potrzeby produkcyjne przedsiębiorstwa, a wielkością zatrudnienia i efektywnością pracy pracowników²⁴.

Metodę opartą na ograniczeniach, nazywaną analizą wąskich gardeł, można rozpatrywać w kategorii ilościowej i jakościowej. Encyklopedia PWN definiuje pojęcie wąskich gardeł jako: „niedostateczną podaż danego czynnika produkcji w porównaniu z podażą innych zasobów, np. pracy kwalifikowanej. Wąski przekrój nie pozwala

²² Tamże, s. 27-34.

²³ Jak wyżej, s. 27.

²⁴ Jak wyżej, s. 27.

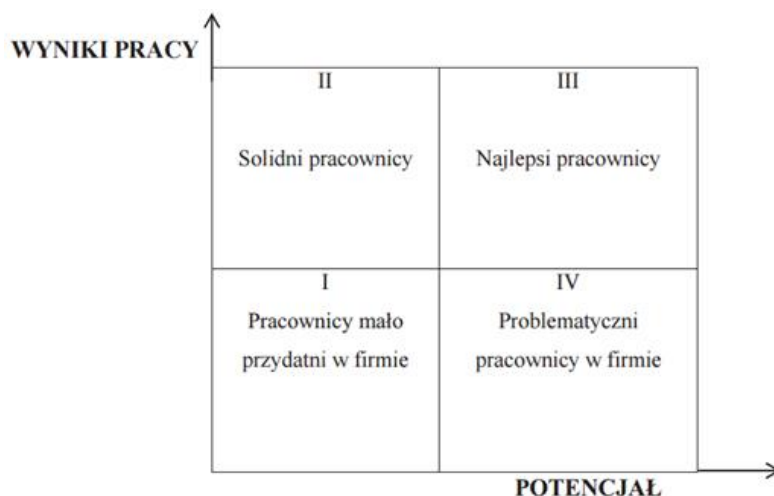
wykorzystać innych czynników produkcji i zmniejsza skalę produkcji”²⁵. Teoria ograniczeń dąży więc do minimalizacji ograniczeń. Metoda wąskich gardeł oparta jest na okresach krótkich, czyli na działalności operacyjnej, nie zaś na działalności strategicznej.

Rachunek inwestycji w kapitał ludzki związany jest z kosztami pracowniczymi. Większy nakład na pracowników w postaci m.in.: szkoleń, nagród z zysku, innych dodatków, wynagrodzeń, wyjazdów integracyjnych, powinien przekładać się na efektywność pracy. Jest to narzędzie odnoszące się do długiego okresu czasu²⁶.

Analiza konkurencji odnosi się do pozyskiwania i utrzymywania pracowników, którzy są specjalistami w swojej dziedzinie. Metoda ta ma za zadanie utrzymywanie wysoko wykwalifikowanych pracowników „u siebie”, zapobiegając przejściu do konkurencji²⁷.

Analiza portfelowa dotyczy oceny indywidualnego człowieka na podstawie efektywności jego pracy i potencjału rozwojowego²⁸. W analizie tej wykorzystywana jest macierz BCG przedstawiona poniżej.

Rysunek 3. Macierz BCG w analizie portfelowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Antoszak, P. J. Glińska, *Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Activ Med*, Zeszyty Naukowe WSG, t. 22, seria: Ekonomia, 6/2014, s. 27

²⁵ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/waski-przekroj;3994398.html> (10.03.2017).

²⁶ S. Kowalska, *Koszty pracy w strukturze kosztów działalności wybranej spółki X*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, Zarządzanie, 3/2015, s. 219-231.

²⁷ A. Lelen, *Zarządzanie...*, s. 20.

²⁸ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling...*, s.30.

Po zbudowaniu macierzy można stwierdzić czy i gdzie występuje problem, polegający na niskiej efektywności pracownika i dokonać zmian. Znaczna liczba pracowników znajdujących się w I ćwiartce, może wynikać z błędów na poziomie określania przynależności danego pracownika do jego stanowiska pracy. Ilość pracowników znajdujących się w II ćwiartce określa osoby, które mimo małego doświadczenia i niższego poziomu wiedzy, potrafią uzyskać satysfakcjonujące wyniki. Duża ilość pracowników w II ćwiartce jest najczęściej skutkiem dobrego systemu motywacyjnego i dobrej organizacji pracy. Osoby będące w III ćwiartce to najlepsi pracownicy danego przedsiębiorstwa. Wykorzystują oni swoje zdolności, przekładając je na wyniki pracy. Pracownicy z III ćwiartki są przejawem zastosowania dobrego systemu motywacyjnego, dobrej organizacji i efektywnego procesu rekrutacji. Najgorszymi pracownikami przedsiębiorstwa są osoby znajdujące się w IV ćwiartce, ponieważ pomimo wysokiego potencjału, nie osiągają dobrych wyników. Posiadanie takich pracowników rodzi dla przedsiębiorstwa koszty, które nie mogą być równoważone korzyściami, związanymi z generowaniem zysku przez tych pracowników²⁹.

Krzywa cyklu życia zasobów ludzkich składa się z czterech faz. Fazy początkowej, wzrostu, dojrzałości i fazy spadku. Wyznaczenie takiej krzywej pozwala zarządzającym na podejmowanie decyzji dotyczących głównie momentu i wielkości rekrutacji³⁰.

Analizy mocnych i słabych stron zasobów ludzkich (SOFT) polega na uporządkowaniu danych informacji o pracownikach w taki sposób, aby w jak największym stopniu mógł zostać wykorzystany cały potencjał pracowników i ich silne strony przy eliminowaniu słabości pracowników³¹.

Wybór odpowiedniej metody zarządzania zasobami ludzkimi jest uzależniony od specyfikacji przedsiębiorstwa. Należy również zaznaczyć, że przedsiębiorstwo powinno korzystać z kilku metod jednocześnie.

²⁹ P. Antoszak, P. J. Glińska, *Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Activ Med*, Zeszyty Naukowe WSG, t. 22, seria: Ekonomia, 6/2014, s. 27-28.

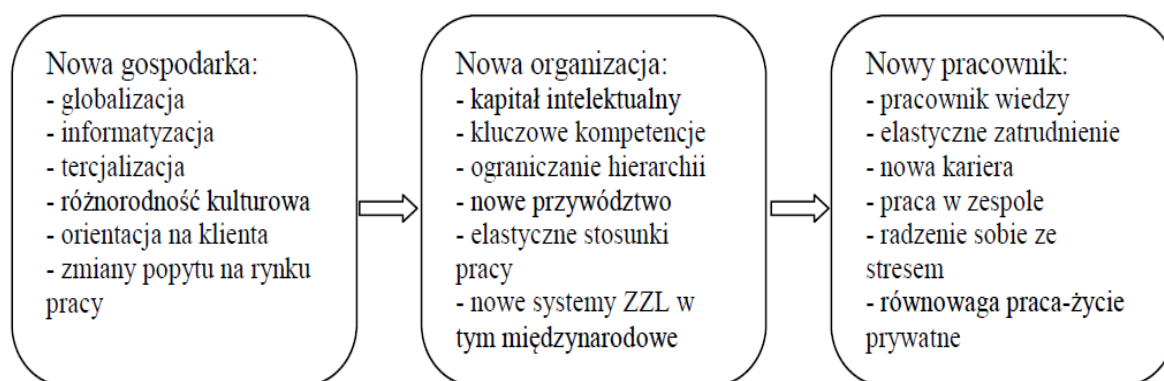
³⁰ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling...*, s. 34-35.

³¹ S. Piocha, B. Dylkiewicz, *Teoretyczne i empiryczne implikacje wynikające z zastosowania analiz strategicznych w ocenie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 11/2007, s. 14-15.

5. Wyzwania controllingu personalnego

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoi wiele wyzwań, którym muszą sprostać, aby zachować swoją pozycję na rynku. Wśród nich jest: globalizacja, różnorodność kulturowa, tworzenie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej czy konieczność dopasowania do zmieniającego się otoczenia. Nie wystarczy już wykorzystywanie tradycyjnych czynników, tj. koszty, nowoczesne technologie czy cechy produktów. Należy sięgać po czynniki, mające charakter organizacyjny, m.in. elastyczność na zmiany, zdolność szybkiego przyswajania wiedzy oraz wysokie kompetencje pracowników³². Poniższy rysunek przedstawia wyzwania dla controllingu personalnego.

Rysunek 4. Wyzwania dla controllingu personalnego



Źródło: P. Zając, *Controlling...*, s. 205

Współczesny rozwój w obrębie gospodarki, tj. globalizacja, informatyzacja czy tercjalizacja, pociąga za sobą potrzebę rozwoju organizacji i ich zasobów ludzkich. Nowy pracownik to przede wszystkim pracownik wiedzy, który potrafi pracować w zespole pod presją czasu oraz potrafi pogodzić życie rodzinne z zawodowym. Nowa organizacja zaś oferuje temu pracownikowi elastyczne stosunki pracy, ogranicza hierarchię oraz wprowadza nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczność rozwijania powyższych czynników jest dowodem na to, że ranga funkcji personalnej organizacji, jak również samego controllingu personalnego jako narzędzia zarządzania, wspomagającego tę funkcję będzie w przyszłości wzrastać. Globalizacja oddziałuje na otoczenie i funkcję

³² P. Zając, *Controlling w zarządzaniu kapitałem ludzkim w wymiarze międzynarodowym*, [w:] U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami gospodarczymi w procesie wzrostu innowacyjności i globalizacji gospodarki*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 205.

personalną. Swoboda przepływu kapitału, produktów i osób jest większa, zmieniają się warunki na rynku pracy oraz struktura akcjonariuszy przedsiębiorstw. Tym samym na rynku jest coraz więcej firm globalnych, które niosą za sobą nowe miejsca pracy i korzyści dla narodowych gospodarek. Sukces takich organizacji jest możliwy głównie dzięki posiadanym zasobom ludzkim. To pracownicy odgrywają kluczową rolę przy uczeniu się organizacji, budowaniu cech konkurencyjnych i wdrażaniu strategii w życie, to od nich zależą wyniki przedsiębiorstwa³³. Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zakończenie

Zasoby ludzkie współcześnie uważa się za najcenniejszy a zarazem najdroższy kapitał w przedsiębiorstwie. To od zaangażowania, kreatywności i pracy personelu zależą wyniki i sukces firmy. Głównym zadaniem narzędzia, jakim jest controlling personalny, jest jak najlepsze wykorzystanie i kształtowanie tych czynników sukcesu, aby wzrastała wartość firmy i jej konkurencyjność na rynku. Ponadto proces globalizacji stawia przed organizacjami wiele nowych wyzwań, także w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwijają się firmy międzynarodowe, przepływ kapitału ludzkiego jest sprawny i szybki, zmienia się struktura akcjonariatu. Wszystko to sprawia, że controlling personalny przestaje być tylko modą, a staje się niejako koniecznością. Przedsiębiorstwa, które będą chciały sprostać nowym wymaganiom i funkcjonować w nowych warunkach gospodarczych, wprowadzą controlling personalny w swoją strukturę organizacyjną. Pomoże im to w podejmowaniu decyzji i efektywniejszym zarządzaniu. Można przypuszczać, że controlling personalny będzie się dynamicznie rozwijał i wejdzie w skład podstawowych narzędzi stosowanych w każdym przedsiębiorstwie.

Literatura:

1. Antoszak P., Glińska P. J., *Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Activ Med*, „Zeszyty Naukowe WSG”, t. 22, seria: Ekonomia, 6/2014.
2. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
3. Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.

³³ Tamże, s. 206-207.

4. Kowalska S., *Koszty pracy w strukturze kosztów działalności wybranej spółki X*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, 3/2015.
5. Lelen A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik”, 2/2010.
6. Nesterak J., *Ewolucja controllingu w Polsce i na świecie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 905/2013.
7. Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
8. Piocha S., Dylkiewicz B., *Teoretyczne i empiryczne implikacje wynikające z zastosowania analiz strategicznych w ocenie wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 11/2007.
9. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
10. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
11. Schweitzer M., Friedl B., *Beitrag zu einer umfassenden Controllingkonzeption*, [w:] Spremann K., Zur E. (red.), *Controlling. Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992.
12. Sekuła Z., *Controlling personalny. Cz. 1, Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1999.
13. Sęk T., *Metody i narzędzia projektowania systemów zarządzania*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001.
14. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
15. Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s.17.
16. Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Contollingu PROFIT, Katowice 2001.
17. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

18. Zając P., Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 4/2006.
19. Zając P., *Controlling w zarządzaniu kapitałem ludzkim w wymiarze międzynarodowym*, [w:] U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami gospodarczymi w procesie wzrostu innowacyjności i globalizacji gospodarki*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2015.

Inne źródła:

1. http://www.szkolenia-biznesowe.biz/wp-content/uploads/2016/03/Pomiar-efektywno%C5%9Bci-zarz%C4%85dzania-kapita%C5%82em-ludzkim_2.pdf, (25.02.2017).
2. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/waski-przekroj;3994398.html> (10.03.2017).