

Michał Czubasiewicz*

Ewolucja funkcji controllingu personalnego

Wstęp

Celem artykułu jest zaproponowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o controlling personalny.

Obserwując praktykę realizacji funkcji personalnej w obecnym czasie, można odnieść wrażenie, że stała się ona odrębną jakością współistniejącą w organizacji, a nie strategicznym działaniem w określonym celu. Tendencja ta jest silnie skorelowana z wielkością organizacji oraz układem własnościowym. W małych organizacjach, gdzie ich właściciele są jednocześnie menedżerami, funkcja personalna ma charakter uproszczony i często traktowana jest jako zło konieczne. W dużych organizacjach, zarządzanych przez wynajętych menedżerów, konieczna jest rozbudowana funkcja personalna, ale ma ona tam tendencję do silnej autonomizacji względem procesów podstawowych.

Obie te sytuacje są skrajne i niewłaściwe, ale możliwe do wyeliminowania poprzez zarządzanie controllingowe, czyli patrzenie na organizację jako na mierzalne procesy wiążące wszelkie działania (w tym także w zakresie HR) w ciąg czynności powiązanych logicznie i chronologicznie, na przestrzeni których zachodzi efekt wartości dodanej w postaci produktu lub usługi, której wartość sprzedaży pokrywa oczekiwany zysk oraz wszystkie koszty poniesione w celu jego osiągnięcia.

1. Ewolucja funkcji personalnej

Śledząc ewolucję funkcji personalnej od początków ery industrialnej, gdy kształtowała się w oparciu o klasyczne koncepcje zarządzania, aż do lat 90. XX wieku, kiedy funkcja personalna osiągnęła strategiczne znaczenie, można postawić tezę o odwrotnej korelacji ewolucji controllingu funkcji personalnej, czyli tzw. controllingu personalnego.

Dla potrzeb tego artykułu przyjęto dwa umowne spojrzenia na rzeczywistość biznesową:

- umowne spojrzenie HR-owe,
- umowne spojrzenie controllingowe.

Z obu tych punktów widzenia okres ery industrialnej jest postrzegany odmiennie.

* Mgr, doktorant na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, michal.czubasiewicz@wp.eu

Era industrialna nastąpiła z początkiem XIX wieku. Był to dynamiczny okres rozwoju współczesnej cywilizacji związany z wprowadzaniem mechanizacji, koncentracji produkcji oraz podziału pracy. Wiązało się to z zapotrzebowaniem na dużą ilość osób do pracy w przemyśle. Zaczęła zmieniać się struktura społeczna oraz dotychczasowy podział ról, związany z dominacją klasy robotniczej skoncentrowanej wokół powstających i rozwijających się zakładów produkcyjnych. Powstawały klasyczne modele zarządzania, których twórcami byli F.W. Taylor, K. Adamiecki, H. Fayol, M. Weber, H. Ford.

Funkcja personalna miała charakter porządkujący, administracyjny i ekonomiczny. Przejawiało się to w tworzeniu struktur organizacyjnych pionowych, czyli zorientowanych hierarchicznie wewnątrz organizacji, wartościowaniu pracy stanowisk, administrowaniu zatrudnieniem, czasem pracy i wynagradzaniem w oparciu o poziom skomplikowania czynności na stanowisku, czas pracy i ocenę przełożonego.

Z HR-owego punktu widzenia jest to okres mało ciekawy, gdzie mamy działania czysto administracyjne: czyli zatrudnianie, bo nawet nie pozyskiwanie pracowników, rozliczanie czasu pracy i naliczanie wynagrodzenia.

Patrząc controllingowo, widzimy jasno postawione cele biznesowe oraz podporządkowaną im organizację pracy opartą na optymalizacji, standaryzacji, specjalizacji, racjonalizacji – model F.W. Taylora [Klincewicz, 2016, s. 60]. Zasób ludzki nie był wtedy strategiczny, ponieważ był tani i powszechny, czyli łatwo pozyskiwalny i łatwo odnawialny. Decydujący był tu fakt o zapotrzebowaniu na niewykwalifikowaną siłę roboczą, szybko przyuczaną do nieskomplikowanych, powtarzalnych czynności. Jednak już organizacja pracy tych ludzi, w sposób ściśle powiązany z realizacją celów biznesowych, oraz łatwość parametryzacji tej pracy i alokacji w jednostkowy produkt była w pełni zgodna z filozofią controllingu.

Wraz z rozwojem przemysłu, technologii i konkurencji zmieniała się struktura zatrudnienia związana z coraz większym udziałem pracowników wykwalifikowanych. Równolegle następował wzrost uregulowań prawnych dotyczących rynku pracy. Rozwój tych czynników kształtował ewolucję funkcji personalnej, co odzwierciedliło się w powstaniu działów personalnych, które zyskiwały coraz większe znaczenie. Zaczęto też zauważać pozapłacowe czynniki wpływające na jakość pracy, takie jak klimat społeczny i organizacyjny. Do przedsiębiorstw oprócz pożądanej do tej pory wiedzy inżynierskiej i ekonomicznej zaczęła wchodzić wiedza o człowieku, czyli psychologia i socjologia.

W miarę jak rozbudowywały się struktury organizacyjne i komplikował się zakres obowiązków na stanowiskach w realizacji funkcji personalnej zaczęły zyskiwać na znaczeniu nauki humanistyczne, a sama

funkcja personalna zyskiwała znaczenie strategiczne, które w pełni osiągnęła na początku lat 90. XX wieku. Rozwój technologii był związany z potrzebą pozyskiwania i zatrudniania pracowników o coraz wyższych kwalifikacjach, a zarządzanie takimi pracownikami wymagało także innych kwalifikacji od menedżerów. Dynamiczne otoczenie makroekonomiczne charakteryzujące się wysoką konkurencją, rozwojem nowych technologii, wzrostem wymagań klienta, przesyleniem rynków sprzedaży wytyczało nowy profil pożądanego pracownika z takimi cechami, jak: samodzielność, kreatywność, przebojowość – to z kolei wymagało wyrafinowanych technik pozyskiwania takich pracowników, zmiany kryteriów i sposobu wynagradzania, rozbudowy systemów motywowania, w tym także poza-płacowego, oceniania oraz rozwoju.

W organizacjach działy personalne realizujące coraz bardziej skomplikowane i wyrafinowane zadania rozbudowały się do autonomicznych pionów zarządzanych przez liderów w randze dyrektora, odpowiedzialnego za realizację strategii firmy w obszarze HR. Zostały one wyposażone w nowoczesne narzędzia, techniki, metody i procedury postępowania w zakresie rekrutacji, selekcji, adaptacji, planowania karier, zarządzania talentami, szkoleniami, motywowania, budowania systemów wynagrodzeń. Obsługa tych procesów wymagała specjalistycznej wiedzy w zakresie zarządzania, psychologii, prawa pracy. Menedżerowie odpowiedzialni za ten obszar skupiali się na tej wiedzy, zaniedbując swój rozwój w zakresie procesów podstawowych organizacji, czyli produkcji, marketingu i sprzedaży.

To prowadziło do autonomizacji pionów personalnych, a w konsekwencji odłączenia funkcji personalnej od biznesu firmy. W takim układzie realizacja funkcji personalnej przestawała być działaniem w ramach procesu wartości dodanej, zmierzającym do maksymalizacji efektu finansowego organizacji, a stawała się działaniem przeciwnym, bo angażującym zasoby finansowe tej organizacji. Można postawić tezę, że wiele aktywności tzw. miękkiego HR nie jest działaniem w celu osiągnięcia wyniku finansowego, ale jest formą jego wydatkowania. To z kolei rodzi pokusę bezrefleksyjnej oszczędności w tym obszarze, zwłaszcza w sytuacji słabszej płynności finansowej.

2. Obecny model realizacji controllingu funkcji personalnej

Obecnie w firmach, w których realizowany jest controlling funkcji personalnej, traktowany jest on jako narzędzie umiejscowione na końcu procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak na wstępie tego punktu należałoby określić, czym jest controlling funkcji personalnej, czyli tzw. controlling personalny. Jeżeli chcielibyśmy przytoczyć jakąś prostą i zrozumiałą

definicję, to możemy mieć duży problem ze znalezieniem takiej, zarówno w literaturze, jak i w Internecie.

Prostej definicji nie znajdziemy w popularnej Wikipedii – brak takiego hasła. Szukając w bardziej naukowych źródłach, można przytoczyć definicję Zofii Sekuły: „Controlling personalny (controlling zasobów ludzkich) jest stosowany w celu możliwie najlepszego wykorzystania pracowników oraz takiego ich kształtowania, aby uzyskać maksymalne korzyści dla przedsiębiorstwa. Wyróżnić można jego rolę informacyjną polegającą na zbieraniu i opracowywaniu informacji personalnych, a także sterującą związaną z koordynacją i kontrolą systemu” [Sekuła, 1999].

Powyższa definicja wskazuje, że mamy zasób ludzki, więc skoro już jest, dobrze byłoby go możliwie najlepiej wykorzystać w celu maksymalizacji korzyści, a dokona się tego poprzez zbieranie informacji i koordynację systemu.

Szukając dalej, można wskazać podstawowe cechy controllingu personalnego [Pocztowski, Purgał-Popiela, 2004]:

- traktowanie personelu jako istotnego składnika aktywów przedsiębiorstwa,
- traktowanie pracowników jako źródła konkurencyjności organizacji,
- odejście od postrzegania personelu jako wyłącznie źródła kosztów,
- scalanie strategii personalnej z ogólną strategią firmy,
- aktywne włączanie menedżerów liniowych w proces zarządzania personelem.

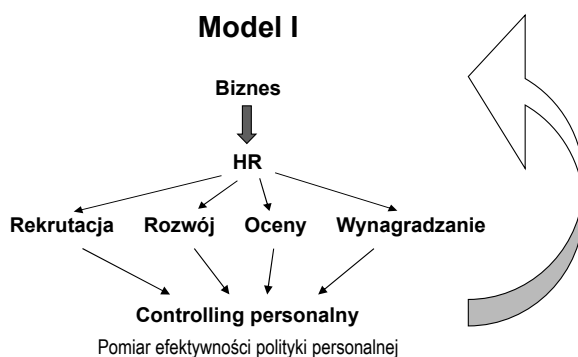
Tu już jest trochę bliżej spojrzenia controllingowego. Pierwsze trzy cechy wskazują strategiczną rolę zasobu ludzkiego, a nie postrzegają go jedynie jako koszt, który trzeba zoptymalizować. Natomiast czwarta cecha, wydawałoby się dość logiczna, jest mocno sprzeczna z logiką controllingu, która nakazywałaby, aby strategia personalna wynikała ze strategii ogólnej, a nie była z nią scalana. To tak jakbyśmy zatrudnili pracownika, wysłali go na szkolenia, określilibyśmy mu wynagrodzenie, a potem zastanawiali się, jakie efekty jego praca powinna nam dawać. Niemniej jednak z controllingowego punktu widzenia mniej więcej tak jest realizowana strategia personalna w wielu firmach.

Opisane w części 1 odłączenie funkcji personalnej od procesów biznesowych powoduje sytuację luźnego i umownego związku strategii personalnej organizacji z jej strategią biznesową.

Stosowany w organizacjach controlling personalny jest próbą ponownego powiązania funkcji personalnej z biznesem firmy poprzez jej parametryzację i pomiar. Jest to konieczne z uwagi na zanikanie takich powiązań w związku ze wzrostem strukturalnym firmy i autonomizacją komórek funkcjonalnych.

Obecnie controlling personalny funkcjonuje w organizacjach w najlepszym razie wg schematu przedstawionego na rysunku 1.

Rysunek 1. Model controllingu personalnego wykorzystywanego narzędziowo



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 1, biznes i określone przez niego cele strategiczne dotyczące sprzedaży, klienta, rynku, konkurencji, produktu itp. wymagają realizacji funkcji personalnej, aby dostarczyć, utrzymać i rozwijać zasób ludzki o określonych parametrach w zakresie wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz potencjału do rozwoju. Realizacja powyższego jest weryfikowana poprzez pomiar tych działań za pomocą wskaźników. To jest model sprawnie działającego controllingu personalnego obecnie. Aby zapewnić sprawne i adekwatne do potrzeb organizacji działanie tego mechanizmu, konieczne jest zaprojektowanie precyzyjnych mierników i powiązanie ich z celami strategicznymi organizacji, a to już wymaga zaawansowanych rozwiązań z zakresu metody Balanced Scorecard.

Niemniej jednak nawet przy tak zaawansowanych rozwiązaniach controlling personalny będzie sprowadzony do poziomu narzędzia służącego do pomiaru efektywności funkcji personalnej, a funkcja ta nie będzie podporządkowana celom biznesowym, czyli strategii firmy, a jedynie będzie weryfikowana pod kątem zgodności z tą strategią i wpływu na realizację celów strategicznych.

3. Model realizacji funkcji personalnej poprzez controlling

Proponowane rozwiązanie przenosi controlling personalny z poziomu narzędziowego w ramach funkcji personalnej w poziom zarządzania całą funkcją personalną. Aby taki model opisać, należy w ramach uporządkowania pojęć wrócić do definicji controllingu personalnego. W związku z brakiem satysfakcjonujących definicji, o czym napisano w części 2, należy zastanowić się, czym w ogóle jest controlling.

Posługując się definicją z Wikipedii, controlling jest to: „System sterowania przedsiębiorstwem zorientowany na wynik, łączący w sobie jednocześnie procesy poszukiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem działania controllingu jest przygotowanie dla kadry kierowniczej informacji, metod i instrumentów umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji planistycznych i realizacyjnych na różnych poziomach zarządzania, a także koordynację oraz kontrolę przebiegu wszystkich procesów przedsiębiorstwa. Controlling działa na pograniczu funkcji zarządczych i kontrolnych. Zadaniem menedżera jest prowadzenie działalności gospodarczej i ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa. Kontroler zaś koncentruje się na pomiarze i ocenie skutków działalności gospodarczej, będąc jednocześnie odpowiedzialnym za przejrzystość pomiarów. Część wspólną tych zadań tworzy controlling, który obejmuje ustalanie celów, planowanie, sterowanie w zakresie finansów i skuteczności ekonomicznej oraz kontrolę. Istotnym zadaniem controllingu jest scalenie zazwyczaj oderwanych od siebie czynności kontrolnych w jedną spójną całość” [Wikipedia].

Z podaną wyżej definicją częściowo można się zgodzić, częściowo polemizować. Pierwsze zdanie, że jest to system sterowania przedsiębiorstwem (przedsiębiorstwem się zarządza, steruje się pojazdem), łączącym procesy poszukiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa, wskazuje na menedżerski, czyli zarządczy charakter controllingu, co jest sprzeczne ze wskazanym w drugim zdaniu definicji celem controllingu, sprowadzonym do raportowania. Można szukać lepszej, bardziej naukowej definicji, ale ta wskazana powyżej obrazuje bardzo dobrze schizofrenię w zakresie controllingu w organizacjach, gdzie zatrudnia się controllerów w oparciu o kryteria menedżerskie, a potem nie wyposaża się ich w takie uprawnienia. Twórca tej definicji też widzi ten problem i usiłuje sobie z nim poradzić w kolejnych jej zdaniach.

Jak widać, zarówno teoretycy, jak i praktycy mają problem ze zrozumieniem oraz zdefiniowaniem controllingu w ogóle, co powiela się w funkcjonowaniu controllingu w poszczególnych obszarach organizacji, takich jak np. HR.

Najsprawniej w praktyce przedsiębiorstw rozwiązano ten problem w obszarze finansów, gdzie przeniesiono controlling finansowy z poziomu narzędziowego do rangi strategicznej, co odzwierciedlone jest w strukturze organizacyjnej, w której funkcja controllera finansowego została połączona z funkcją dyrektora finansowego. Jest to także trend XXI wieku, bo wcześniej dominowały rozwiązania złączeniem funkcji dyrektora finansowego i głównego księgowego. Sens każdego z tych dwóch rozwiązań może rozważyć

każdy świadomy obywatel, odpowiadając sobie na pytanie, co jest ważniejsze: przyszłoroczny budżet czy zeszłoroczne zeznanie podatkowe.

Problem w zdefiniowaniu controllingu wynika z tego, że jest to pojęcie wielopoziomowe, a nawet wielowymiarowe. Controlling jest bowiem:

- filozofią postrzegania organizacji jako tworu świadomego działającego w dynamicznym otoczeniu, w którym toczy grę z innymi świadomymi podmiotami i aby przetrwać, musi wytyczać cele i świadomie je realizować i weryfikować w każdym momencie realizacji;
- procesem – czyli ciągiem powtarzalnych czynności powiązanych z sobą logicznie i chronologicznie, prowadzącym do wzrostu sprawności organizacji w zakresie planowania i realizacji celów biznesowych;
- systemem wspomagania zarządzania w zakresie wyznaczania celów organizacji, weryfikowania ich z potencjałem tej organizacji, a także uwarunkowaniami otoczenia oraz ciągłego monitorowania realizacji tych celów i ostrzegania o zagrożeniach, wyposażonym w metody np. Balanced Scorecard i narzędzia.

Z powyższego wynika złożoność controllingu oraz jego niezrozumienie zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania oraz postrzeganie go z punktu widzenia ostatniego elementu, czyli narzędzi, przez osoby nieświadome jego filozofii oraz procesowego i systemowego charakteru. Jeżeli zrozumiemy, czym jest controlling, będzie też jasne, że controlling personalny jest dokładnie tym samym, tyle że funkcjonującym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Można więc zauważyć, że controlling finansowy mamy na miarę XXI wieku, natomiast controlling personalny tkwi jeszcze w wieku minionym, gdzie funkcję dyrektora HR pełni najczęściej:

- kadrowa z awansu – specjalizująca się w naliczaniu wynagrodzeń i rozliczaniu składek ZUS;
- prawnik prawa pracy – specjalizujący się w zwalnianiu pracownika w taki sposób, aby nie mógł efektywnie pozwać pracodawcy;
- psycholog – z wiedzą, jak zapewnić pracownikowi szczęście z wykonywanej pracy.

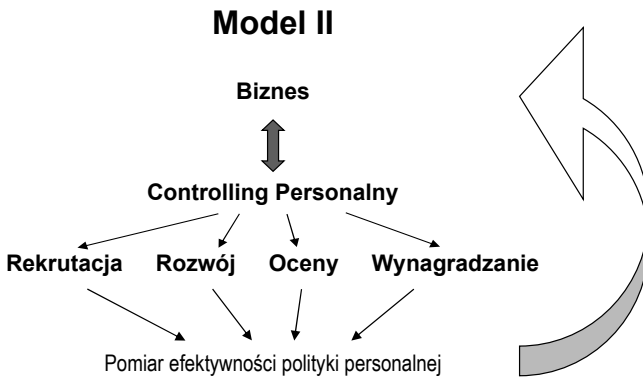
Wszystkie wymienione wyżej aspekty są ważne, ale nie ma tu wiedzy o realizacji celów biznesowych firmy w strategicznym obszarze HR, więc w najlepszym wypadku na niższym szczeblu funkcjonuje pracownik, który mierzy efektywność pracy menedżera, któremu podlega, a wobec którego z racji funkcji powinien być krytyczny, a z racji struktury i rozumu nie może, ponieważ od tego menedżera zależy jego wynagrodzenie, bo ten menedżer potrafi go efektywnie zwolnić, i ten menedżer, wiedząc jak zapewnić mu szczęście w pracy, ma także wiedzę, jak uczynić z niej koszmar.

Wzorując się więc na rozwiązaniach z obszaru finansów, gdzie jest połączona funkcja controllera finansowego i dyrektora finansowego i dopiero menedżer o takich kompetencjach jest strategicznym partnerem dla biznesu, zarządzającym obszarem finansów, należałoby postąpić analogicznie w obszarze HR.

Takie podejście wymusza zmianę wymagań kwalifikacji menedżera HR, który powinien być wyposażony przede wszystkim w świadomość biznesową oraz wiedzę i umiejętności controllingowe, aby zarządzać zasobami ludzkimi probiznesowo. W takim modelu dyrektor HR staje się HR biznes partnerem, który jest czynnym uczestnikiem procesu osiągnięcia przychodów, a nie jak wcześniej menedżerem ośrodka powstawania kosztów.

Na rysunku 2 widać, że na styku biznesu i HR przy ustalaniu celów strategicznych dotyczących sprzedaży, klienta, rynku, konkurencji, produktu itp. weryfikowany jest obecny potencjał kapitału ludzkiego, dynamika jego rozwoju oraz możliwości jego kształtowania w zakresie ilościowym i jakościowym oraz określone są koszty tych procesów i ich alokacja w zakresie kosztów osiągnięcia celów biznesowych. Na bazie tej wiedzy HR biznes partner wyznacza i realizuje cele funkcji personalnej, aby dostarczyć, utrzymać i rozwijać zasób ludzki o określonych parametrach w zakresie wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz potencjału do rozwoju. Wyposażony w narzędzia i techniki weryfikuje swoje działania i informuje o zagrożeniach, które mogą wymagać rewizji celów lub strategii ich osiągnięcia.

Rysunek 2. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez controlling personalny



Źródło: Opracowanie własne.

W takim podejściu wiedza z zakresu psychologii, socjologii, prawa jest tak samo ważna i potrzebna jak w podejściu tradycyjnym, ale tutaj jest wykorzystywana narzędziowo dla konkretnych, wymiernych celów określonych w strategii.

W modelu I rola controllingu była wtórna i ograniczona, polegająca na pomiarze, czy to co się robi przybliży nas do sukcesu. Czyli pomiar dotyczy korelacji działań HR z celami biznesowymi. Natomiast w modelu II rola controllingu jest nadrzędna i polega na przełożeniu celów biznesowych na cele funkcji personalnej, a pomiar dotyczy kwestii, czy robimy to zgodnie z planem i czy osiągamy zamierzone efekty.

Takie rozwiązanie oparte na strategicznej, a nie narzędziowej funkcji controllingu personalnego wymaga redefinicji funkcji personalnej rozumianej jako strategia osiągania celów biznesowych poprzez controllingową identyfikację wszelkich potrzeb biznesu w obszarze kapitału ludzkiego oraz poprzez pomiar efektywności w realizacji tych potrzeb.

Według tej koncepcji controlling personalny nie będzie narzędziem służącym do pomiaru efektywności polityki personalnej, ale w oparciu o potrzeby i cele strategiczne biznesu będzie tę funkcję kształtował. Rozwiązanie to gwarantuje też optymalizację kosztów w najdroższym obszarze organizacji. W tym wypadku optymalizacja nie oznacza cięcia kosztów, ale ich jak najbardziej efektywne wydatkowanie.

4. Koszty realizacji funkcji personalnej w przedstawionych modelach

Ostatnie zdanie poprzedniego punktu wskazuje, że model funkcji personalnej zarządzanej controllingowo optymalizuje koszty zasobów ludzkich. Wydaje się to naturalne i logiczne, bo tak właśnie kojarzony jest controlling.

Należy jednak zwrócić uwagę, że to model tradycyjny jest bardziej narażony na cięcia kosztów zasobów ludzkich, co często dzieje się w praktyce przedsiębiorstw. W modelu tradycyjnym, gdzie zarząd czy właściciele nie widzą ścisłego powiązania wysokich kosztów pracowniczych z przyszłymi zyskami firmy, w przypadku jakiegokolwiek kryzysu lub zawirowania w płynności finansowej tną tzw. lekką ręką koszty szkoleń, programów rozwojowych i motywacyjnych, a nawet wynagrodzeń.

Natomiast w modelu, gdzie koszty zasobów ludzkich są powiązane logicznie, matematycznie i chronologicznie z przyszłymi przychodami, decyzja o cięciu kosztów musi być poprzedzona podobną analizą jak np. decyzja o wpływie rezygnacji z kampanii reklamowej na wielkość sprzedaży produktu, którego ta kampania miała dotyczyć. Taka analiza będzie już niezbędna dla każdego menedżera, bo aktywności kosztowe w obszarze HR będą umiejscowione logicznie i chronologicznie u podstaw procesów osiągania efektu finansowego, gdzie eliminacja lub ograniczanie tych aktywności tym efektem będą zagrażać. Obecnie natomiast aktywności HR są postrzegane przez innych (nie HR-owych) menedżerów nie jako forma osiągania efektu finansowego, a jedynie jego wydatkowania.

Zakończenie

W artykule ukazano, w jaki sposób funkcja personalna odeszła od biznesu firmy oraz jak próbuje się ją tam przywrócić poprzez rozwiązania z zakresu controllingu. Opisano dwa modele funkcjonowania controllingu personalnego: narzędziowy i strategiczny. Modele te można traktować ewolucyjnie, począwszy od sytuacji obecnej w wielu organizacjach z odłączoną funkcją personalną od celów strategicznych, poprzez próbę jej powiązania ze strategią za pomocą narzędzi controllingowych, do rozwiązania, które staje się koniecznością bliskiej przyszłości, czyli realizacji strategii biznesowej firmy przez lidera HR w ramach controllingowego zarządzania organizacją.

Literatura

- Klincewicz K. (red.) (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa.
- Pocztowski A., Purgał-Popiela J. (2004), *Controlling personalny*, w: M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sekuła Z. (1999), *Controlling personalny. Część I: Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Streszczenie

W artykule podjęto dyskusję na temat roli controllingu, a zwłaszcza controllingu personalnego. Zaprezentowano dwa modele controllingu: model narzędziowy i strategiczny. Mają one charakter ewolucyjny w wykorzystaniu controllingu w zarządzaniu organizacją. Preferowane podejście zakłada realizację strategii biznesowej firmy przez lidera HR w ramach controllingowego zarządzania organizacją.

Słowa kluczowe

funkcja personalna, controlling personalny, koszty funkcji personalnej, modele controllingu personalnego

The evolution of the personnel controlling function (Summary)

The article discusses the role of controlling, especially personnel controlling. Two controlling models were presented: the tool model and the strategic model. They have an evolutionary character in the use of controlling in organization management. The preferred approach assumes the implementation of the business strategy of a company by the HR leader as part of organizational management controlling.

Keywords

personnel function, personnel controlling, personnel function costs, personnel controlling models