

**Paweł Antoszak,
Paulina Joanna Glińska**

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
Zakład Gospodarowania Zasobami Ludzkimi
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Wydział Studiów Stosowanych

Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Activ Med

Zarys treści: Celem niniejszej artykułu jest omówienie zagadnień związanych z controllingiem personalnym, analiza funkcjonowania systemu controllingu personalnego oraz ocena jego funkcjonalności dla działu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie usługowym Activ Med. Zastosowanie controllingu personalnego pozwoliło na efektywne koordynowanie działań, systematyczne wykrywanie odchyleń, podejmowanie czynności korygujących. Przyjęto tezę, iż jego wdrożenie umożliwiło racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Metodą badawczą jest natomiast analiza treści zawartych w dokumentach przedsiębiorstwa Activ Med, przekazana przez controlera personalnego firmy.

Słowa kluczowe: controlling personalny, kadry, dział personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo usługowe.

Wprowadzenie

Podstawowym elementem przekształcania i przystosowania się przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku jest kierowanie zmianami, w tym adaptacja pracowników do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i warunków rynku pracy¹. Kapitałem każdego przedsiębiorstwa są pracownicy, określają oni bowiem misję i cele, a także realizują je. Są nośnikami kultury i mogą tworzyć kulturę przedsiębiorstwa, mogą ją podtrzymywać i wzbogacać, ale mogą także przyczynić się do jej obniżania. Każdy pracownik zatrudniony w przedsiębiorstwie staje się członkiem zespołu, bry-

1 M.E. Egoman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 23-36.

gady, wydziału. Podział ról w firmie wynika ze struktury organizacyjnej, zakresów czynności, kultury organizacyjnej oraz poczucia podmiotowości. Poczucie podmiotowości pojawia się wówczas, kiedy pracownik uświadamia sobie, co robi, co dzieje się wokół niego i z nim w firmie. Być podmiotem w firmie to przede wszystkim mieć świadomość własnej roli, własnego udziału w procesie wytwarzania, mieć z tego satysfakcję². Kapitał ludzki jest jednym z głównych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Rozwój kapitału ludzkiego to działania służące bezpośrednio firmie poprzez tworzenie atmosfery rozwoju zawodowego, zachęcanie pracownika do podnoszenia kwalifikacji, oferowanie konkretnych możliwości szkoleń, tworzenie programów rozwoju pracowników. Koordynacją określonych zadań w sferze zarządzania, planowania i kontroli, gromadzenia i przetwarzania informacji zajmuje się controlling.

1. Wybrane metody controllingu personalnego wykorzystywane w przedsiębiorstwie Activ Med

Obecnie w przedsiębiorstwach poszukuje się metod i narzędzi, które mogą skutecznie wspierać system zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z metod kontrolowania tego systemu jest controlling. Integruje on istotne funkcje zarządzania: planowanie, motywowanie, kontrolę i kierowanie.

„Controlling to szczególnie system koordynacji określonych zadań w sferze zarządzania, zwłaszcza w zakresie planowania i kontroli, a także system gromadzenia i przetwarzania informacji o przebiegu realizacji wszystkich funkcji zarządzania oraz wprowadzania korekt w celu poprawy efektywności i obniżki kosztów”³.

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono system controllingu, dyrekcja i kadra kierownicza ustalają cele, które powinny zostać osiągnięte. Kolejnym ważnym zadaniem jest znalezienie drogi ich realizacji. Zadanie to przypisane jest controllerowi, który współpracując z kadrami kierowniczą opracowuje oraz wdraża programy działań. „Poprzez bieżące porównywanie stanu zaplanowanego z realizacją controller stwierdza, czy kierownicy zachowują, czy też nie ustalony kierunek. Jeżeli w poszczególnych okresach powstaną odchylenia oznacza to, że w jakiejś części cele nie zostały zrealizowane. Odchylenia te są dla controllera sygnałem alarmowym”⁴. Po zdiagnozowaniu przyczyny wystąpienia odchylenia, można rozpocząć działania korygujące, tak, aby w przyszłości udało się osiągnąć wyznaczone cele.

2 W. Bańka, *Zarządzanie personelem: teoria i praktyka*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2000, s. 32.

3 J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wyd. AE, Katowice 2005, s. 12.

4 H.J. Vollmuth, *Controlling: planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 9.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem coraz większą rolę przypisuje się człowiekowi. Metodą kontrolowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest controlling personalny.

Controlling nie jest innym określeniem kontroli, jest to bowiem metoda zarządzania integrująca wszystkie istotne funkcje zarządzania, a mianowicie: planowanie, motywowanie, kontrolę i kierowanie. Uważa się go za skuteczny sposób zarządzania w warunkach niestabilnego otoczenia.

Kontrola jest nieodłącznym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalającym na utrzymanie przebiegu pracy zgodnego z założonym planem. Ma ona za zadanie ustanowienie norm i diagnozowanie różnic między założeniami (oczekiwania) a wynikami pracy. Pozwala na podjęcie działań korygujących i rozwiązanie problemu. Istnieją cztery etapy kontroli przebiegu pracy:

- ustalenie norm i metod pomiaru,
- pomiar wyników przebiegu pracy,
- porównanie ustalonych norm z aktualnymi wielkościami,
- ocena wyników przebiegu pracy i podjęcie działań regulacyjnych.

Kontroli podlegają również wszystkie elementy strukturalne funkcji personalnej: planowanie, dobór, rozwój, motywowanie, ocenianie i derekrutacja. W tym przypadku istotą jest ustalenie różnic między wykonaniem a wzorcem oraz korekta ustalonych odchyleń.

Należy jednak wrócić uwagę na różnice między kontrolą a controllingiem. Kontrola dotyczy wyłącznie przeszłości, badając błędy i szukając ich przyczyny. Natomiast controlling zorientowany jest na przyszłość, o czym świadczy funkcja planowania i kierowania procesami. Przeszłość może być istotna jedynie, jeśli ma wpływ na przyszłe procesy. Nie zastąpi on jednak kontroli w przedsiębiorstwie, jego zadaniem jest koordynowanie tego systemu i sprawianie, aby był skuteczny.

Utożsamianie controllingu ze słowem „kontrola” jest więc błędne, ponieważ controlling oznacza całość systemu kierowania przedsiębiorstwem⁵.

Jednym z narzędzi controllingu personalnego, wykorzystywanym w przedsiębiorstwie Activ Med jest **ANALIZA ABC**. Służy ona przede wszystkim do wyznaczania priorytetowych zadań oraz grup pracowników istotnych w osiągnięciu celów całego przedsiębiorstwa. W firmie Activ Med zadania te dzieli się na trzy grupy: A, B lub C. Do grupy A przyporządkowuje się zadania bardzo ważne, silnie powiązane z innymi zadaniami. Grupa B to zbiór zadań ważnych, ale możliwych do przekazania różnym pracownikom. Natomiast grupę C stanowią zadania zwykłe, codzienne, które nie mają znaczenia dla osiągnięcia celów wytyczonych przez badaną firmę. W odniesieniu do poszczególnych pra-

5 Ibidem, s. 9.

owników grupę A przypisuje się osobom, które mają istotny wpływ na zysk i rentowność przedsiębiorstwa – w przypadku przedsiębiorstwa Activ Med do grupy tej zalicza się menedżera firmy. Grupę B stanowią kierownicy poszczególnych działów, natomiast grupę C pracownicy, którzy nie mają dużego wpływu na wyniki organizacji i mogą w łatwy sposób zostać zastąpieni przez inne osoby. Przy dokonywaniu podziału personelu w badanym przedsiębiorstwie należy określić założenia dla stanowisk A, B i C. Menedżer zajmujący pozycję w grupie A musi posiadać ściśle określone umiejętności oraz wiedzę. Istotne jest to, aby regularnie brał udział w szkoleniach zapewniających jego rozwój, podnoszenie jego kwalifikacji jako pracownika mającego kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez firmę Activ Med. W przedsiębiorstwie Activ Med dokładne planowanie dotyczy również stanowisk typu B, wiąże się to z planowaniem działań motywacyjnych i szkoleń tych pracowników. Istotnym elementem działań motywacyjnych jest wynagrodzenie – część płacy jest ruchoma, otrzymywana w zależności od konkretnych wyników pracy. Stanowiska przyporządkowane w firmie Activ Med do grupy C nie wymagają szczegółowego planowania. Firma stara się jednak zaplanować szkolenia wymagane przez charakter pracy, mające na celu zwiększenie wydajności tego personelu.

Tabela 1. Podział stanowisk pracy na grupy A, B i C

Stanowisko pracy (A, B lub C)	A – menedżer	B – kierownicy poszczególnych działów	C – pracownicy podlegający kierownikom działów
Planowanie	Bardzo dokładne	Dokładne	Niedokładne
Indywidualne podejście	Bardzo zindywidualizowane podejście względem tych pracowników	Zindywidualizowane podejście względem tych pracowników	Niski stopień zindywidualizowania podejścia względem tych pracowników
Wynagrodzenia	Wysokie premie wypłacane w zależności od przychodów przedsiębiorstwa Activ Med	Wysokie, w przypadku kierowników poszczególnych działów, premie zależne od wyników osiągniętych przez podległe im grupy pracowników	Niskie premie wypłacane w zależności od indywidualnych wyników pracy, wydajności pracy
Dobór pracowników	Niezbędne planowanie już na poziomie zatrudniania, dokładne wymagania dotyczące umiejętności, wiedzy, cech charakteru, posiadanego doświadczenia	Przydatne planowanie na poziomie zatrudniania	Niekonieczne określanie konkretnych kryteriów doboru

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Activ Med z 2012 r.

Kolejnym narzędziem controllingu personalnego, wykorzystywanym w przedsiębiorstwie Activ Med dla zwiększenia jego konkurencyjności na rynku, jest **ANALIZA WĄSKICH GARDEŁ**, czyli jego słabych stron. W przedsiębiorstwie – na podstawie wcześniej ustalonych celów i zadań – określa się, czy występuje nadmiar lub niedobór pracowników potrzebnych do ich osiągnięcia. Na podstawie wyników tej analizy podejmuje się decyzje personalne, do których należy – w wyniku niedoboru pracowników potrzebnych dla osiągnięcia wyznaczonych celów – podjęcie procesu rekrutacji pracowników lub w przypadku nadmiaru pracowników – rozpatrzenie procesu derekrutacji. Innymi sferami rozpatrywanymi w firmie Activ Med poprzez analizę wąskich gardeł jest brak odpowiednich kwalifikacji i wykształcenia pracowników, dzięki czemu na czas można skorygować błędy, nie doprowadzając do utrwalenia złego wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów. Słabe strony można również ustalić, analizując konkurencję firmy. W przedsiębiorstwie Activ Med porównuje się działanie pracowników na tle innych firm z tej samej branży, znajdujących się w regionie. Umożliwia to wdrożenie procesów korygujących, dzięki którym słabe strony zostaną wyeliminowane.

Dzięki **ANALIZIE RYZYKA KADROWEGO** w przedsiębiorstwie Activ Med istnieje możliwość podjęcia odpowiednich działań dla uniknięcia zagrożeń w obszarze zarządzania personelem, takich jak: odejście wykwalifikowanych, cenniejszych pracowników oraz duża zmienność (niecierpliwość) pracowników. Przyczyną pierwszego z wymienionych zagrożeń mogą być błędy na poziomie motywowania, a w szczególności wynagradzania. Natomiast niecierpliwość pracowników może mieć swoje podłoże na poziomie ich rekrutacji i selekcji. Zniknięcie tych zagrożeń chroni przedsiębiorstwo Activ Med przed obniżeniem jakości oferowanych usług, zmniejszeniem przychodów i ponoszeniem kosztów prowadzenia ponownej rekrutacji oraz wdrożeniem nowych pracowników do pracy w firmie. System controllingu personalnego jest w tym wypadku źródłem informacji i wskazówek ułatwiających podejmowanie odpowiednich decyzji. Niezbędne jest przeanalizowanie struktury wynagrodzeń (zewnętrznej i wewnętrznej). Struktura wewnętrzna wynagrodzeń wskazuje, jaką część wynagrodzenia otrzymywanego przez pracowników stanowi wynagrodzenie zasadnicze, jaką – wynagrodzenie za przepracowane godziny nadliczbowe, a jaką – dodatki funkcyjne, dodatki motywacyjne – zależne od wyników osiągniętych przez pracownika, zespołu pracowników. Zewnętrzna struktura wynagrodzeń wskazuje z kolei, jaki udział w ogólnej kwocie przeznaczanej przez przedsiębiorstwo na wynagrodzenia mają poszczególne grupy pracownicze. Porównując wynagrodzenia w przedsiębiorstwie Activ Med, bierze się pod uwagę poziom i struktury wynagrodzeń z innych podmiotów w danej branży.

2. Techniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie Activ Med do planowania zatrudnienia i doboru pracowników

W procesie planowania kadr w przedsiębiorstwie Activ Med określa się, jakich pracowników potrzebuje organizacja, aby osiągnąć wyznaczone cele. Punktem wyjścia w procesie planowania zatrudnienia jest misja i wizja przedsiębiorstwa Activ Med, co pozwala określić, jakie kwalifikacje i kompetencje powinni posiadać rekrutowani pracownicy. Zgodnie z systemem controllingu personalnego, który traktuje zasoby ludzkie jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, należy zwrócić szczególną uwagę na pozyskiwanie pracowników.

Etapami planowania zatrudnienia w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- diagnozowanie potrzeb kadrowych,
- analiza stanu zatrudnienia,
- planowanie obsad personalnych i projektowanie zmian.

Do celów i zadań **controllingu planowania zatrudnienia** w firmie Activ Med należy:

- określenie norm zatrudnienia dla poszczególnych stanowisk,
- diagnoza potrzeb kadrowych niezbędnych dla rozwoju firmy,
- określenie zapotrzebowania na pracowników w przedsiębiorstwie,
- kontrola realizacji planów zatrudnienia.

Zadania te można osiągnąć, korzystając z odpowiednich mierników ilościowych i jakościowych.

Miernikami ilościowymi wykorzystywanymi przez controlling planowania zatrudnienia w firmie Activ Med są:

- planowana wielkość zatrudnienia;
- tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu zapotrzebowania na usługi oferowane przez firmę Activ Med;
- wskaźniki nadmiaru i niedoboru zatrudnienia w konkretnych działach;
- planowana i uzyskana przez pracowników wydajność pracy.

Mierniki jakościowe powstają na podstawie odpowiedzi na pytania:

- Z jakim wyprzedzeniem zgłaszane są potrzeby personalne?
- Jakiego rodzaju plany zatrudnienia są opracowywane?
- Jakie są mocne i słabe strony realizowanego w analizowanym przedsiębiorstwie planowania zatrudnienia?

- Jakie są przyczyny nadmiarów i niedoborów pracowników?
- Czy występuje kontrola realizacji planów?
- Etapy doboru pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med to:
- rekrutacja kandydatów,
- selekcja odpowiednich osób, zgodnych z profilem wymagań.

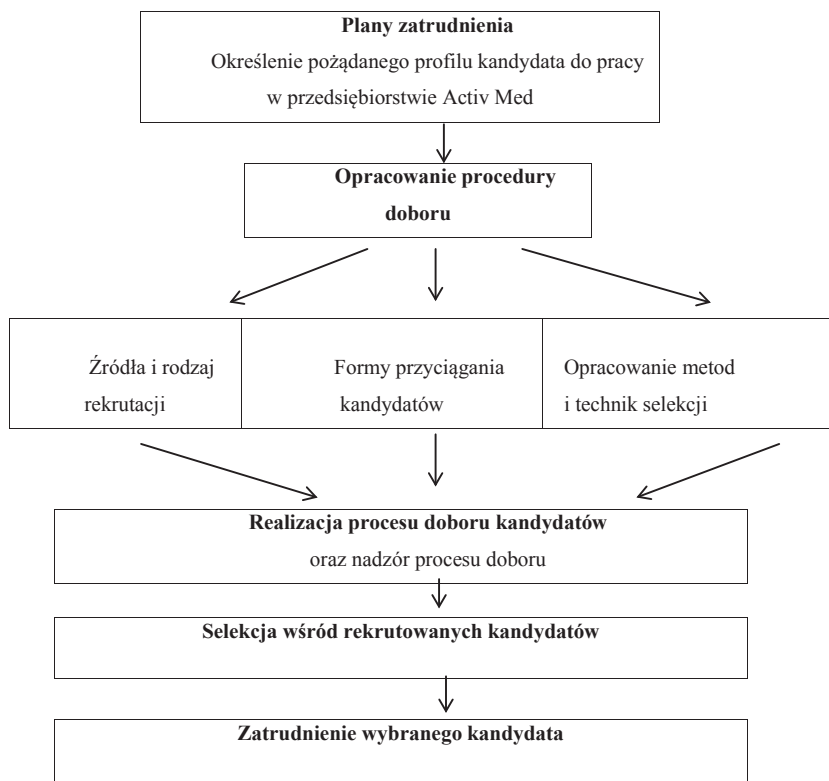
W przedsiębiorstwie Activ Med stosowana jest w szczególności rekrutacja zewnętrzna, najczęściej wykorzystywane są ogłoszenia prasowe, ogłoszenia w Internecie, urzędy pracy, ogłoszenia w radiu. Daje to możliwość dotarcia do dużej ilości potencjalnych kandydatów na poszukiwane stanowisko. W selekcji kandydatów najczęściej stosowaną techniką jest rozmowa kwalifikacyjna, wszystkim kandydatom zadaje się podobne pytania, aby zapewnić określoną strukturę rozmowy. Dodatkową techniką stosowaną przy selekcji pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med jest analiza dokumentacji – curriculum vitae, list motywacyjny oraz analiza referencji.

Do celów i zadań controllingu doboru pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med należą:

- określenie strategii przyciągania kandydatów do pracy;
- uczestnictwo w opracowywaniu i wyborze metod, technik i procedur rekrutacji, selekcji i wprowadzania do pracy;
- ocena efektywności procesu doboru w poszczególnych okresach.

Controlling doboru pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Controlling doboru pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Activ Med z 2012 r.

Miernikami ilościowymi wykorzystywanymi przez controlling doboru pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- liczba nowo zatrudnionych pracowników, którzy przepracowali co najmniej okres przyjęty jako wystarczający do pomiaru stabilizacji załogi;
- liczba nowo zatrudnionych pracowników, którzy uzyskali bardzo dobrą lub dobrą roczną ocenę pracy;
- liczba nowo zatrudnionych pracowników, których awansowano;
- liczba nowo zatrudnionych pracowników, których zwolniono;
- koszt doboru pracownika na jedno stanowisko pracy (przewidywane i uzyskane koszty doboru).
- Mierniki jakościowe powstają w wyniku odpowiedzi na pytania:
- Czy istnieją jasno określone zasady rekrutacji?

- Jakie techniki doboru pracowników są stosowane?
- Czy istnieje potrzeba zmiany procedury doboru i dla jakich grup?
- Czy istnieje potrzeba zmiany form przyciągania kandydatów?
- Czy prowadzi się rachunek kosztów doboru?
- Czy są jasno określone wymagania kwalifikacyjne kandydatów na każde stanowisko pracy?

W przedsiębiorstwie Activ Med źródła informacji dla potrzeb controllingu doboru pracowników uzyskuje się poprzez tworzenie własnej bazy danych o skuteczności stosowanych metod i technik doboru pracowników.

Jedną z technik wykorzystywanych w przedsiębiorstwie Activ Med do planowania zatrudnienia jest **OPTYMALIZACJA WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA**. Firma stara się dostosować liczbę zatrudnionych osób do potrzeb wynikających z popytu na jej usługi tak, aby maksymalnie obniżyć koszty pracy. Dane o zapotrzebowaniu na pracowników firma czerpie z technik planowania zatrudnienia. W firmie Activ Med analizuje się zachowania konkurencyjnych firm oraz zmiany zachodzące w branży, w której funkcjonuje firma. Pod względem zasobów ludzkich analizuje się stan, strukturę, dynamikę oraz stopień wykorzystania pracowników w przedsiębiorstwie. Określa się, czy czas pracy jest należycie wykorzystany, obserwuje się m.in. wskaźniki absencji i fluktuacji pracowniczej. W procesie optymalizacji wielkości zatrudnienia określa się liczbę niezbędnych pracowników, ale również szczegółowe oczekiwania wobec tych pracowników.

3. Opracowanie potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie Activ Med

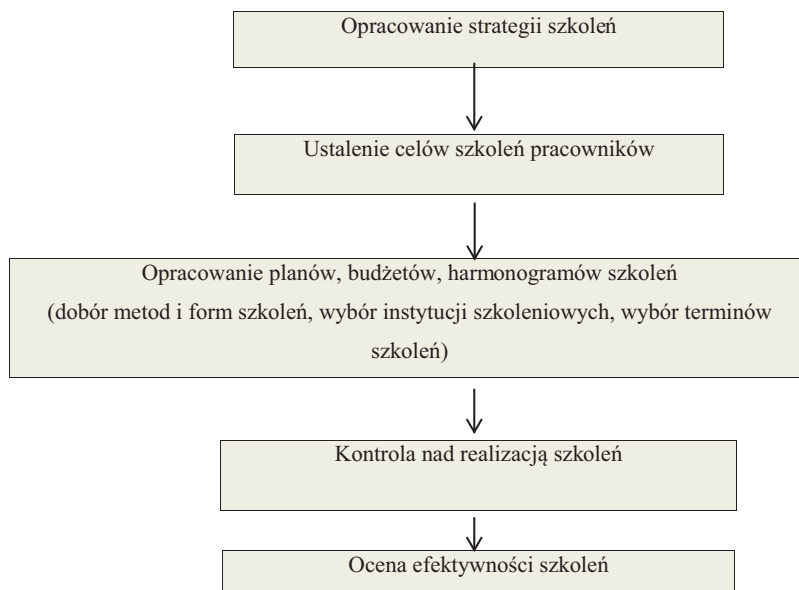
W firmie Activ Med dla uzyskania obrazu opłacalności inwestycji w kapitał ludzki używa się **ANALIZY RACHUNKU INWESTYCJI W KAPITAŁ LUDZKI**. Pozwala ona na zbadanie więzi między podjętymi inwestycjami w pracowników a wynikami przedsiębiorstwa. Firma stawia na rozwój poprzez systematyczne szkolenie pracowników, tym samym umacniając ich więź z przedsiębiorstwem i zwiększając ich lojalność. Jednocześnie w firmie Activ Med stara się właściwie wybierać adresatów szkoleń, w czym pomaga controlling personalny, dostarczając niezbędnych informacji.

Celami i zadaniami controllingu szkolenia i rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- wyznaczenie celów i strategii szkoleń pracowników;
- ustalenie źródeł pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych;

- badanie istniejących w przedsiębiorstwie potrzeb szkoleniowych;
- wyznaczenie w przedsiębiorstwie pracowników, którzy wezmą udział w szkoleniach;
- kontrola nad realizacją szkoleń;
- ocena wpływu szkoleń na działalność przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Controlling szkoleń pracowniczych w przedsiębiorstwie Activ Med



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Activ Med z 2012 r.

Miernikami ilościowymi wykorzystywanymi przez controlling szkoleń i rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- liczba pracowników przedsiębiorstwa, którzy wzięli udział w szkoleniach;
- zaplanowane koszty szkoleń i uzyskane koszty szkoleń;
- koszty szkolenia na jednego pracownika;
- rezultaty szkoleń – większa wydajność pracy personelu, który wziął udział w szkoleniach;
- procent pracowników, którzy pomimo udziału w szkoleniach nie awansowali;

- procent pracowników, którzy po wzięciu udziału w szkoleniach uzyskali odpowiednie kwalifikacje i awansowali.

Mierniki jakościowe uzyskuje się w wyniku odpowiedzi na pytania:

- Czy w przedsiębiorstwie Activ Med istnieją plany szkoleń?
- Czy w przedsiębiorstwie Activ Med planowane szkolenia mają precyzyjnie wyznaczone cele?
- Czy w przedsiębiorstwie Activ Med dokonuje się oceny szkoleń?

Informacje na ten temat firma uzyskuje poprzez prowadzenie dokumentacji osobowej pracowników oraz z wyników ocen pracowniczych. Controlling szkoleń zapewnia przedsiębiorstwu przede wszystkim realizację wcześniej zamierzonych celów i podniesienie efektywności działań poszczególnych pracowników poprzez podniesienie ich kwalifikacji. Ocena efektywności szkoleń pozwala na stwierdzenie, czy pracownicy poszerzyli swoją wiedzę i czy wpłynęło to na efektywność działania firmy. Dzięki tej ocenie ułatwia się podejmowanie decyzji odnośnie przyszłych potrzeb szkoleniowych. Najczęściej stosowanymi sposobami oceny szkoleń w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- zbieranie opinii na temat stopnia zadowolenia ze szkoleń od pracowników bezpośrednio po ukończeniu szkolenia;
- przeprowadzenie testu sprawdzającego wiedzę z zakresu szkolenia;
- ankieta przeprowadzona wśród pracowników.

4. Narzędzia wykorzystywane w firmie Activ Med do oceny pracy pracowników

Ocenianie pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med wiąże się z zebraniem, sprawdzeniem i wykorzystaniem informacji uzyskanych o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy. Zgodnie z zasadą systematyczności jest przeprowadzane regularnie, a ocenom podlegają wszyscy pracownicy, którzy zostają zaznajomieni z kryteriami oceniania i są świadomi, iż podlegają temu procesowi.

Do zadań controllingu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie Activ Med należą:

- ustalenie kryteriów oceny pracowników;
- ustalenie, czy dane uzyskiwane poprzez ocenianie pracowników są przydatne, czy są wykorzystywane do podejmowania decyzji personalnych;

- identyfikacja mocnych i słabych stron pracowników zatrudnianych w przedsiębiorstwie;
- ocena wydajności pracy poszczególnych pracowników, ich wkładu w realizację misji i wizji firmy Activ Med;
- ustalenie poprawnych działań korygujących pracę poszczególnych pracowników.

Miernikami ilościowymi controllingu oceniania wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie Activ Med są:

- ilość pracowników ocenianych;
- rozkład uzyskanych ocen;
- ilość pracowników, w stosunku do których podjęto decyzje personalne w wyniku przeprowadzenia oceny.

Mierniki jakościowe controllingu oceniania powstają w wyniku odpowiedzi na pytania:

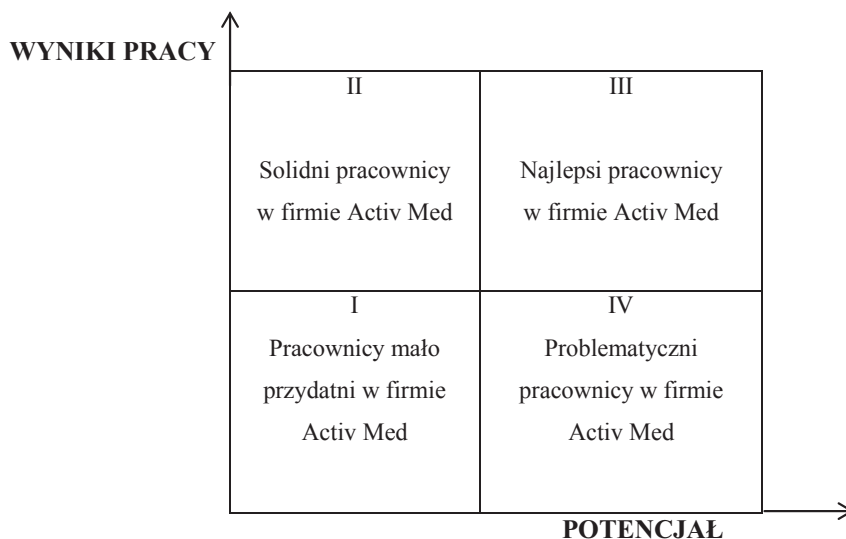
- Jakie metody oceniania są stosowane w organizacji?
- Czy i w jaki sposób wykorzystuje się wyniki ocen?

W przedsiębiorstwie Activ Med do controllingu oceniania wykorzystuje się głównie arkusze ocen pracowników, wyniki ocen efektów pracy. Dzięki jego stosowaniu można zbadać przydatność stosowanych w przedsiębiorstwie procedur oceniania pracowników.

Jednym z narzędzi, które w znacznym stopniu ułatwia zarządzanie pracownikami w przedsiębiorstwie Activ Med jest **PORTFOLIO PERSONALNE**. Pozwala ono wskazać zagrożenia tkwiące w zasobach ludzkich firmy.

Pomocnym narzędziem w zastosowaniu portfolio personalnego w firmie Activ Med jest macierz Odiorne, która pozwala na zidentyfikowanie najlepszych pracowników oraz pracowników mało przydatnych w przedsiębiorstwie, co w badanej firmie stanowi użyteczny element podejmowania decyzji personalnych.

Rysunek 3. Personalne portfolio w układzie potencjał – wyniki pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Activ Med z 2012 r.

Wykorzystywana macierz powiązana jest z zasobami ludzkimi firmy Activ Med. Pozwala na przeanalizowanie i ocenę stanu kadrowego oraz stwierdzenie przyczyny takiego stanu. Kolejnym zadaniem po wykonaniu macierzy w tym układzie jest zasugerowanie odpowiednich zmian w poszczególnych sferach zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Duża ilość pracowników w I ćwiartce (pracownicy o niskich umiejętnościach i niskiej wydajności pracy) może wskazywać na błędy na etapie doboru pracowniczego, polegające głównie na błędzie w identyfikacji niezbędnych umiejętności, które powinien posiadać kandydat na danym stanowisku pracy. Pracownicy znajdujący się w II ćwiartce to osoby, które pomimo niskich umiejętności uzyskują bardzo dobre wyniki pracy, świadczy to przede wszystkim o dobrym systemie motywacyjnym wykorzystywanym wobec tych pracowników oraz dobrej organizacji pracy. Pracownicy, którzy znaleźli się w III ćwiartce, to osoby, które przy dużym potencjale uzyskują bardzo dobre wyniki pracy. Świadczy to o dobrych decyzjach podjętych na poziomie rekrutacji i doboru pracowników, odpowiednim motywowaniu i dobrej organizacji pracy w firmie. Pracownicy, którzy znajdują się w IV ćwiartce, to najgorzej rokujący pracownicy, którzy mimo potencjału (odpowiednich kwalifikacji, umiejętności) osiągają niskie wyniki pracy. Wiąże się to z generowaniem zbyt wysokich kosztów, niewspółmiernych do korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. W przedsiębiorstwie Activ Med pracow-

ników, którzy znajdują się w tej grupie, stara się odpowiednio zmotywować, w wypadku, kiedy nowy system motywacyjny nie przynosi efektów, należy podjąć decyzję o ewentualnym zwolnieniu i rozpoczęciu procesu ponownej rekrutacji, starając się wyeliminować błędy popełniane wcześniej na tym poziomie.

Podsumowanie

Controlling – za pomocą miarodajnego systemu informacji – pozwala na dokładną kontrolę realizacji zamierzonych celów i korygowanie planów. Dzięki temu systemowi poznać można zarówno mocne, jak i słabe strony danej firmy, co w konsekwencji stymulować może rozwój przedsiębiorstwa. Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie wiąże się ze znacznymi zmianami organizacyjnymi. Nieodłącznym elementem wprowadzenia tego systemu jest stworzenie nowego stanowiska pracy controllera. Controller powinien mieć odpowiednie cechy charakteru, jak i wykształcenie, które pozwoli mu na metodyczno-koncepcyjne rozwiązywanie problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie. Jego zadaniem jest tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez wzmocnienie kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach.

Wdrożenie systemu controllingu personalnego w przedsiębiorstwie Activ Med umożliwia racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Prowadzona na bieżąco integracyjna polityka planowania, sterowania i kontroli pozwala dostrzec w porę problemy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: rosnące koszty osobowe, obniżenie jakości świadczonych usług, zmiany kompetencji pracowników, doboru kadry i jej wykorzystania. Zastosowanie controllingu personalnego pozwoliło na efektywne koordynowanie działań, systematyczne wykrywanie odchyleń, podejmowanie czynności korygujących. Controlling personalny umożliwia pomiar i monitorowanie wszelkich kosztów związanych z obszarem personalnym, co pozwala na obniżenie kosztów pracy.

Controlling jest więc ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który powinien wspierać kadrę kierowniczą przy podejmowaniu decyzji i tworzeniu mechanizmów skutecznego sterowania, pozwalających na osiągnięcie wysokiej efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

Bańka W., *Zarządzanie personelem: teoria i praktyka*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2000.

Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wyd. AE, Katowice 2005.



Egoman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.

Vollmuth H.J., *Controlling: planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.

Personnel Controlling as a tool supporting management of human resources in the company Activ Med

Summary: The aim of this article is to discuss issues related to personnel controlling, analysis of the functioning of the personnel controlling and the evaluation of its functionality for human resources in the company service Activ Med. The use of personnel controlling it possible to effectively coordinate activities, systematic detection of deviations, taking corrective actions. Adopted the thesis that its implementation has enabled the rational management of human resources. The research method is analysis of the content contained in the company Activ Med forwarded by the Personnel Controller.

Keywords: Personnel Controlling, staff, human resources department, human resources management, company service.



