

Controlling rozwoju zasobów ludzkich

Piotr Zając

1. Miejsce controllingu rozwoju zasobów ludzkich w controllingu personalnym

Controlling w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stanowi nieodłączną część controllingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i jest określany jako controlling personalny. Mówiąc o zarządzaniu zasobami ludzkimi chodzi o określoną koncepcję zarządzania ludźmi, charakteryzującą się następującymi założeniami [Pocztowski 1994, s. 6]:

- ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, kluczem do jej sukcesu;
- celem zarządzania zasobami ludzkimi jest ich dostosowanie do misji i celów przedsiębiorstwa;
- polityka w sferze zasobów ludzkich stanowi integralną część polityki firmy i kształtowana jest na podłożu kultury przedsiębiorstwa;
- następuje decentralizacja funkcji personalnej polegająca na zwiększeniu uprawnień menedżera liniowego;
- stosunki między menedżmentem a indywidualnymi pracownikami mają pierwszeństwo przed stosunkami między menedżmentem a związkami zawodowymi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi harmonizuje z koncepcją współczesnego przedsiębiorstwa, nie tylko reaguje na zmiany w otoczeniu, ale również świadomie kształtuje owe otoczenie przedsiębiorstwa ujmowane jak swoisty twór kulturowy, grupujący zbiorowości ludzi współpracujących dla osiągnięcia indywidualnych celów i identyfikujących się ze swoim przedsiębiorstwem.

Traktowanie zasobów ludzkich jako składnika niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa oraz źródła jego konkurencyjności stanowi podstawową cechę

wyróżniającą zarządzanie zasobami ludzkimi jako podejście do funkcji personalnej firmy. Wynika stąd bezpośrednio rola inwestycji w rozwój wspomnianych zasobów i traktowania ich jako integralnej części rozwoju organizacji. Pozostając w konwencji zarządzania zasobami ludzkimi, przyjmuje się, że terminem o najszerszym zasięgu dla ujęcia wspomnianych wcześniej kwestii jest rozwój zasobów ludzkich. Należy wspomnieć, iż omawiany rozwój stanowi jeden z obszarów controllingu personalnego.

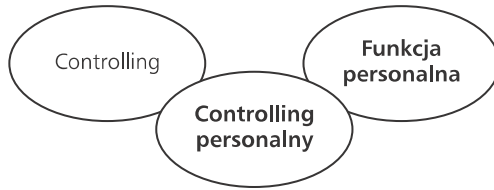
Controlling personalny stanowi swoisty „system wczesnego ostrzegania” [Pocztowski 1998, s. 33], którego zadaniem jest odpowiednio wczesne dostrzeżenie i identyfikowanie zjawisk zarówno wewnątrz firmy, jak również w jej otoczeniu. Umożliwia to uniknięcie bądź zminimalizowanie zaskoczenia ze strony nagle pojawiających się zagrożeń, jak również 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, stosowanych do sygnałów określanych opisowo.

Controlling personalny jest narzędziem przybierającym różne formy w poszczególnych przedsiębiorstwach, które są odzwierciedleniem różnych możliwych faz jego rozwoju, wśród których można wymienić cztery, charakteryzujące się następującymi cechami [*Human Resources Management* 2002/05, 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 do 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.

Zakres controllingu personalnego uzależniony jest od potrzeb i rodzaju działalności danego przedsiębiorstwa, konkretne rozwiązania są wynikiem rozwoju controllingu funkcjonalnego i sposobu sprawowania funkcji personalnej (rysunek 11).

Rys. 11. Controlling personalny jako wynik rozwoju funkcji personalnej i controllingu funkcyjnego w przedsiębiorstwie



Źródło: [Pocztowski, Purgał-Popieła 2004 s. 183.].

Przyjmując ujęcie modelowe, można wyróżnić trzy główne obszary stosowania controllingu personalnego [Pocztowski, Purgał-Popieła 2004, s. 182]:

- zatrudnienie,
- system funkcji personalnej,
- czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mające wpływ na zatrudnienie i funkcję personalną.

Zatrudnienie, rozpatrywane jako obiekt oddziaływania decyzji personalnych, które są ukierunkowane na kształtowanie jego rozmiarów w ujęciu cech ilościowych i jakościowych zgodnych z nadrzędnym celem przedsiębiorstwa, obejmuje:

- stan i strukturę zatrudnienia,
- warunki i stosunki pracy,
- koszty pracy,
- wykorzystanie czasu pracy,
- przemieszczenia pracownicze.

Na system funkcji personalnej składają się:

- strategia zarządzania zasobami ludzkimi,
- procesy personalne,
- struktura podmiotów uczestniczących w procesach tworzenia wartości w obszarze funkcji personalnej oraz stosowane przez nich narzędzia.

Badanie strategii personalnej powinno obejmować zarówno jej spójność wewnętrzną, zgodność poszczególnych elementów w ramach kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zgodność z nadrzędną strategią biznesową i pozostałymi strategiami biznesowymi przedsiębiorstwa. Przedmiotem controllingu powinien być również sam proces tworzenia, wdrażania oraz nadzór nad programami strategicznymi w ramach funkcji personalnej.

Celem controllingu procesów personalnych w firmie jest podniesienie ich efektywności. Głównymi procesami personalnymi w przedsiębiorstwie są:

- kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia (w tym planowanie zatrudnienia, opracowanie procedur związanych z naborem pracowników oraz obsadzeniem konkretnych stanowisk, wprowadzanie i adaptację nowo zatrudnionych, awanse poziome i pionowe, jak również derekrutację pracowników);
- zarządzanie efektywnością pracy (opracowanie procesów związanych z kształtowaniem zachowań i postaw mających wpływ na wyniki pracy i komunikację międzyludzką, ustalenie zasad wynagradzania, opracowanie i wdrożenie systemu oceniania pracowników);
- rozwijanie kapitału ludzkiego (określenie potrzeb w zakresie przeprowadzania szkoleń i treningów pracowniczych, kształtowanie ścieżki awansu i planowanie karier zawodowych, ustalenie sposobów weryfikacji procesów szkoleniowych);
- administrowanie sprawami personalnymi.

Ponieważ zarządzanie personelem odbywa się w konkretnych warunkach, które wywierają duży wpływ na realizowane strategie, wykonywanie zadań bieżących, stosowane procesy i techniki, zadaniem controllingu jest zharmonizowanie wszystkich czynników tworzących środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, jak i również środowisko zewnętrzne. Środowisko wewnętrznej funkcji personalnej tworzą obok strategii przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej i kultury organizacyjnej interesariusze działający w różnych komórkach przedsiębiorstwa, m.in. w sferze produkcji czy logistyki. Są oni klientami wewnętrznymi, kreując popyt na usługi świadczone w ramach funkcji personalnej. Z kolei otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający na zewnątrz przedsiębiorstwa, szczególnie zaś aktorzy rynku pracy oraz czynniki makrootoczenia o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym, społeczno-kulturowym i ekologicznym [Pocztowski 2008, s. 45].

Podstawowym celem controllingu personalnego jest podnoszenie rentowności, sprawności i efektywności działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pozostałe cele controllingu personalnego to [Sikorski 2001, s. 50]:

- ścisłe powiązanie działań komórki personalnej z całym przedsiębiorstwem przez odpowiednie działania koordynacyjne;
- dbanie o przejrzystość struktury kosztów personalnych oraz czynników je tworzących;
- ukazanie wpływu prowadzonej polityki personalnej na procesy podejmowania decyzji i ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa;
- wskazanie skutków realizacji celów i zadań stawianych przed zasobami ludzkimi w innych obszarach funkcjonalnych dla zarządzania przedsiębiorstwem jako całością.

Zadania controllingu personalnego są określone w dwojaki sposób: albo jako „pasywne”, albo jako „aktywne” [Nowak 2004, s. 177]. Przez pasywne zadania controllingu personalnego rozumie się wykrywanie „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie lub też pełnienie roli systemu wczesnego ostrzegania. Z kolei aktywne zadania controllingu personalnego to optymalne wykorzystywanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich i takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces przedsiębiorstwa.

W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi wykrywanie „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie może dotyczyć [Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 352]:

- zmian produktywności pracowników,
- zmian wielkości i struktury kosztów pracy,
- strat czasu pracy,
- zmian wielkości i struktury zatrudnienia oraz kwalifikacji pracowników,
- zmian wypadkowości,
- stosunków międzyludzkich,
- systemu oceniania i wynagradzania pracowników.

O skuteczności controllingu personalnego, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie zasobami ludzkimi, decyduje sposób jego organizacji, a więc [Pocztowski, Purgał-Popieła 2004, s. 189]:

- określenie zadań i kompetencji wykonujących go osób,
- przyporządkowanie działań controllingu odpowiedniej komórce organizacyjnej,
- usytuowanie tej komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Najważniejszymi zadaniami controllera w ramach funkcji personalnej współczesnych przedsiębiorstw są:

- koordynacja planowania zasobów ludzkich,
- sprawowanie nadzoru przy realizacji projektów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi,
- pomiar oraz analiza dotycząca zatrudnienia i ruchliwości pracowników,
- doradztwo dotyczące tematyki zasobów ludzkich dla menedżerów i kierowników w przedsiębiorstwie.

Aby controller mógł skutecznie wywiązywać się z powierzonych obowiązków, powinien mieć zapewnioną niezależność oraz takie zasoby wiedzy, jak świadomość nadrzędnych wartości firmy, orientacja na przyszłość, umiejętność myślenia w kategoriach przyczyn i skutków, umiejętność łączenia celów krótko- i długookresowych. Sposób przyporządkowania zadań controllingu personalnego określonej komórce organizacyjnej uzależniony jest od stopnia rozwoju przedsiębiorstwa

oraz jego wielkość i przynależność branżowa. Najczęściej controlling personalny zostaje umiejscowiony w pionie finansowym lub w pionie zasobów ludzkich.

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, jak również controllingu innych obszarów funkcjonalnych [Sikorski 2001, s. 50]. Rolą controllingu personalnego jest koordynowanie działań w zakresie polityki personalnej wraz z innymi działaniami przedsiębiorstwa.

Controlling personalny w przedsiębiorstwie spełnia dwie podstawowe funkcje. Funkcją informacyjną, której zadaniem jest zbieranie, przetwarzanie i przygotowywanie informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji personalnych. Drugą funkcją controllingu personalnego jest funkcja sterująca, która polega na koordynacji planów oraz innych projektów personalnych, jak również sprawowania nad nimi kontroli bieżącej. O znaczeniu controllingu personalnego decydują nie tylko funkcje, które stawia się przed nim do spełnienia, ale również coraz bardziej eksponowana rola kapitału ludzkiego jako istotnego czynnika konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Wprowadzając controlling personalny, można uzyskać możliwość lepszego koordynowania działań planistycznych, ewidencjonowania poszczególnych składników kapitału ludzkiego oraz ujmowania go nie tylko w formie kosztów, ale także „aktywów” [Clark, 2001]. Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej nie może się ograniczać wyłącznie do zmniejszania kosztów pracy, lecz powinno wykorzystywać tzw. „efekt dźwigni zasobów ludzkich”, czyli podnoszenie produktywności pracy poprzez zwiększenie wartości licznika, a nie zmniejszenie mianownika w odzwierciedlających ją wskaźnikach. Uzyskiwany w ten sposób wzrost produktywności jest znacznie trwalszy od powstającego w wyniku działań ukierunkowanych na ograniczanie kosztów pracy (na przykład redukcji zatrudnienia) [Pocztowski, Purgał-Popiela 2004, s. 181].

Można wyróżnić również inne funkcje controllingu personalnego:

- funkcję współtworzenia – wspólnego z kierownictwem określania celów personalnych, środków ich realizacji oraz ustalania zapotrzebowania na konkretne działania, tj. wykrywanie w tym obszarze odchyłeń w stosunku do podjętych zamierzeń, przeciwdziałania 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 można rozpatrywać na zasadzie określenia poszczególnych obszarów jego oddziaływania – obszarów analogicznych do szczegółowych funkcji personalnych. W związku z tym można mówić o:

- controllingu wielkości i struktury zatrudnienia,
- controllingu planowania personelu,
- controllingu zatrudniania pracowników,
- controllingu oceniania pracowników,
- controllingu rozwoju zasobów ludzkich,
- controllingu wynagradzania,
- controllingu warunków i stosunków pracy,
- controllingu wydajności i produktywności,
- controllingu kosztów pracy.

W każdym z obszarów controllingu personalnego wykorzystuje się zestaw wskaźników i mierników, zarówno ilościowych jak i jakościowych. Przykładowe wskaźniki opisowe dla różnych obszarów oddziaływania controllingu personalnego przedstawia tabela 19.

Postępowanie diagnostyczne w ramach controllingu personalnego sprowadza się do znalezienia odpowiedzi na postawione pytania, obliczeń dokonanych za pomocą wskaźników oraz wskazania stadium zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Podstawowymi technikami wykorzystywanymi podczas gromadzenia danych jest analiza dokumentów personalnych oraz rozmowy z dyrekcją organizacji lub kierownictwem odpowiedzialnym za sprawy personalne. Arkusz diagnozy spraw personalnych (kadrowych) składa się między innymi z zestawu pytań, które należy odnieść do poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania personelem, wskaźników ilościowych stosowanych do obliczeń oraz części zawierającej kryteria opisowe, stopniowalne zaprezentowane w tabeli 19 [Kozioł, 2008, s. 105].

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

Tabela 19. Wskaźniki opisowe, stopniowalne

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 stosowaniu 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 w oparciu o uznaniowe decyzje 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 szkolenia 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 planowania szkoleń, oceny potrzeb szkoleniowych, realizacji szkoleń oraz oceny skuteczności szkoleń	Istnieje system szkoleń spójny z celami i zasadami polityki szkoleniowej. System szkoleń uwzględnia 3 lub 4 elementy polityki szkoleniowej spośród planowania szkoleń, oceny potrzeb szkoleniowych, realizacji szkoleń oraz oceny skuteczności szkoleń	Istnieje i jest realizowana w pełnym zakresie całościowa polityka szkoleniowa (planowanie szkoleń, analiza potrzeb, realizacja, ocena efektywności szkoleń). Polityka szkoleniowa jest regularnie oceniana i uaktualniana
Awansowanie pracowników	Brak jest 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. K.P., umowa o pracę)	Istnieją ogólne zasady i nieprecyzyjne narzędzia motywacyjne 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, wyneogcony przez przedstawicieli pracowników zakładowy układ zbiorowy pracy, obejmujący w swoim zakresie ważniejsze czynniki motywacyjne. Zasady i narzędzia są doskonalone. Istnieje regulamin negocjacji ZUZP przyjęty przez stronę układu

Źródło: [Kozioł, 2006, s. 15].

2. Rozwój zasobów ludzkich w ujęciu controllingu personalnego

Jak wspomniano, jednym z rodzajów controllingu personalnego jest controlling rozwoju zasobów ludzkich. Z uwagi na duży obszar oddziaływania, controlling ten najczęściej omawiany jest w dwóch obszarach: controllingu szkolenia zawodowego oraz controllingu awansu zawodowego (tabela 20). W tabeli 20 nie wymieniono zadań związanych z działalnością związaną z zakresem ochrony zdrowia, zostały one poruszone w części dotyczącej zagadnień otrzymanych z analizowanego przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy wspomnieć również o innych narzędziach związanych z rozwojem zasobów ludzkich, a mianowicie realokacją pracowniczą, restrukturyzacją wykonywanej pracy oraz działaniami w zakresie ochrony zdrowia i obsługi socjalnej, jak również zarządzaniem talentami.

Realokacja pracownicza jest to nic innego jak forma ruchliwości pracowniczej, polegająca na zmianie stanowisk przez poszczególnych pracowników w obrębie komórki organizacyjnej lub pomiędzy nimi. Realokacja wymaga od pracowników pewnej mobilności, w przedsiębiorstwach, w których pracownicy ciągle robią to samo, nie mają możliwości uczenia się oraz pewnego przeprofilowania treści wykonywanej pracy, nie są w stanie zwiększać swojego kapitału ludzkiego. W czasach obecnych, kiedy organizacje funkcjonują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, warunek przetrwania organizacji na rynku zależy właśnie od mobilności dostosowania się do zmian przez pracowników, które niesie za sobą ciągle zmieniające się otoczenie. Realokacja pracowników w niektórych organizacjach bywa przypadkowa i nie jest odpowiednio kontrolowana przez komórki personalne w przedsiębiorstwach. Dlatego konieczne jest opracowanie procedur realokacji pracowników wewnątrz organizacji (temat szerzej omówiony w rozdziale I). Dla omawianego zagadnienia można zastosować wskaźniki dotyczące odsetka pracowników poddanych realokacji oraz rotacji.

W trakcie opracowywania podanej procedury z pewnością pomocne będą informacje, które pozyskać można dzięki narzędziu, jakim jest controlling personalny oraz controlling rozwoju personelu.

W procesie pozyskiwania pracowników, już na wstępie dąży się do optymalizacji zatrudnienia, nie tylko pod kątem odpowiedniej ilości pracowników, ale również jakości zatrudnionego personelu. Jednak zmiany zachodzące w otoczeniu determinują nowe wyzwania dla organizacji, a te tym samym wymuszają ciągle aktualizowanie i podnoszenie kompetencji. Kompetencje te zarówno specjalistyczne, ogólne, kwantyfikowalne, jak i niekwantyfikowalne mogą być dostosowywane do aktualnych potrzeb organizacji i pracowników, poprzez przemieszczanie pracowników i ich szkolenie. Proces dopasowywania kompetencji pracowników do

pożądanych przez firmę wymogów docelowych powinien być realizowany zarówno przez organizację, jak i przez samych pracowników.

Tabela 20. Podstawowe zadania controllingu rozwoju zasobów ludzkich

Zadania controllingu szkolenia zawodowego personelu	Zadania controllingu rozwoju i awansu zawodowego personelu
<ul style="list-style-type: none"> • współdziałanie w określaniu celów i strategii szkoleń (strategia zarządzania przez jakość, strategia organizacji uczącej się, strategia szkolenia permanentnego, strategia zdobywania umiejętności twardych i miękkich) oraz ocena przydatności i korzyści wynikających ze stosowanych strategii • ustalenie źródeł pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych w skali firmy • analiza możliwości realizacji potrzeb szkoleniowych • współdziałanie w opracowywaniu szkoleń • nadzór nad opracowywaniem harmonogramów i budżetów szkoleń • nadzór i kontrola realizacji planów i budżetów szkoleń • ocena efektywności szkoleń 	<ul style="list-style-type: none"> • badanie sensu pojęć: rozwój zawodowy, awans zawodowy, kariera zawodowa oraz potrzeb ich stosowania • analiza struktury organizacyjnej i przewidywanych w niej zmian z punktu widzenia wpływu na politykę rozwoju zawodowego i awansów • badanie i wybór właściwej strategii (zorientowanej na samodzielny rozwój, opartej na instytucjonalnym rozwoju, mieszanej – łączącej dwa wcześniejsze) rozwoju personelu oraz jej ocena z punktu widzenia przydatności dla firmy • współdziałanie w opracowywaniu planów rozwoju zawodowego i awansów pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sekuła, 2000, s. 81–109].

Controlling personalny jest takim narzędziem, które ułatwia identyfikację zapotrzebowania na określone kompetencje, ujawnia istniejące kompetencje zatrudnionych pracowników i pozwala wybrać optymalną drogę poszerzenia kompetencji zgodnych z potrzebami firmy.

Według specjalistów z zakresu zarządzania personelem długofalowe planowanie zasobów ludzkich i działania wyprzedzające, zmierzające do informowania o tym pracowników, są bardzo istotne w przypadku zachęcania pracowników do aktywnego angażowania się w zarządzanie firmą. Ścieżka kariery powinna służyć do określania docelowych pozycji zawodowych pracowników, co daje możliwości dla analizowania korzyści z pracy w długim czasie – wiąże więc pracowników z firmą i motywuje do efektywnego działania [Chalastra, 2001, s. 6–7].

Również w tym rodzaju controllingu personalnego stosowane są statystyczne – ilościowe i jakościowe – mierniki do oceny szkolenia zawodowego oraz do oceny rozwoju i awansu zawodowego. Wybór przykładowych, pojawiających się w literaturze przedmiotu, mierników controllingu rozwoju zasobów ludzkich przedstawiają tabele 21 oraz 22.

Tabela 21. Mierniki dotyczące szkolenia zawodowego

Rodzaj miernika	Nazwa wskaźnika
Ilościowy	Liczba odbytych szkoleń, w tym dotyczących uzupełnienia wiedzy, rozwoju zawodowego, awansów oraz dostosowywania wiedzy do zmiennych wymagań na stanowisku
	Liczba osób, które zgłosiły chęć do uczestnictwa w szkoleniach
	Liczba osób, które zostały zakwalifikowane do szkolenia
	Liczba osób, które zostały faktycznie przeszkolone
	Wskaźnik udziału pracowników objętych szkoleniem do ogółu zatrudnionych
	Liczba godzin przeznaczonych na szkolenia
	Roczny czas szkoleń na pracownika
	Koszty szkoleń ogółem i rzeczywiste
	Udział nakładów szkoleniowych w całości nakładów
	Koszty szkoleń w przeliczeniu na 1 osobę
	Koszty szkoleń (programów rozwoju zawodowego) jako odsetek całkowitych przychodów
	Wymienne efekty szkoleń: wzrost wydajności, wzrost produkcji, wzrost sprzedaży, obniżka kosztów, zmniejszenie czasu pracy na instruktaz pracowników itp.
	Wskaźnik realizacji potrzeb szkoleniowych obliczony w stosunku do potrzeb szkoleniowych i do liczby planowanych szkoleń
	Jakościowy
Czy są jasno określone cele szkoleń?	
Z jakich źródeł czerpie firma informacje o potrzebach szkoleniowych?	
Czy opracowuje się zestawienia potrzeb szkoleniowych i w jakim układzie: w skali firmy, komórek organizacyjnych?	
Czy w ustalaniu potrzeb szkoleniowych uwzględnia się potrzeby tylko firmy, czy też firmy i pracowników?	
Jakie kryteria są stosowane do oceny realności realizacji potrzeb szkoleniowych?	
Czy opracowuje się plany szkoleń zawodowych?	
Co wchodzi w skład pakietu szkoleń zawodowych?	
Czy stosuje się budżetowanie szkoleń w skali firmy, czy komórek organizacyjnych?	
Czy budżet szkoleń jest bardzo ważnym czynnikiem ograniczającym zakres szkoleń?	
Czy stosuje się ocenę słabych i mocnych stron szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych i jaki to ma wpływ na wybór instytucji szkolących?	

	Czy buduje się stałe moduły dla często powtarzających się szkoleń?
	W jakiej formie prowadzi się nadzór nad szkoleniami i czego on dotyczy?
	Najczęściej występujące zakłócenia w przebiegu realizacji zadań
	Czy szkolenia zakłócają rytm pracy w firmie?
	Sposób rozliczania budżetu szkoleń
	Czy dokonuje się oceny szkoleń, kto je prowadzi i przedmiot oceny?
	Metody stosowane do oceny szkoleń
	Na co mają wpływ negatywne oceny szkoleń – rozgraniczenie zakresu szkoleń i tematyki, zmiany formy prowadzenia szkoleń i wyboru trenerów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 357; Sekuła, 2000, s. 97–98 oraz Fitz-enz, 2001, s. 57].

Tabela 22. Mierniki dotyczące oceny rozwoju i awansu zawodowego

Rodzaj miernika	Nazwa wskaźnika
Ilościowy	Liczba rezerwowej kadry kierowniczej
	Odsetek kierowników, którzy potrafią wskazać następcę
	Liczba komórek, w których przewidziana jest rezerwowa kadra kierownicza
	Liczba komórek ogółem w zakładzie
	Liczba planowanych awansów w podziale na pionowe i poziome
	Normatyw awansów, stanowiący realizację liczby pożądanego awansów w ciągu roku do przeciętnego zatrudnienia w roku
	Wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu
	Liczba osób poddanych w danym roku szkoleniom zawodowym i innym formom rozwoju zawodowego
	Liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego
	Liczba osób, które spełniły wymagania stanowiące podstawę do awansów i awansowały
	Liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i nie awansowały
	Wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relację rzeczywistych do planowanych awansów
Jakościowy	Czy firma posiada koncepcję i strategię rozwoju zawodowego?
	Czy dokonuje się oceny pracowników w aspekcie ich rozwoju i planowania kariery?
	Czy w firmie opracowuje się ścieżki awansu?
	Czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier?
	Jakie rodzaje awansów firma preferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe?

Rodzaj miernika	Nazwa wskaźnika
	Czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse?
	Jakie czynniki i informacje bierze się pod uwagę przy planowaniu awansów i rozwoju zawodowego?
	Stosowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów
	Czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i awansów i jakie są tego przyczyny?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sekuła, 2000, s. 113; Barabasz, 2003, s. 27; Bernais, Ingram, 2005, s. 38–39].

Rezultatem zastosowania controllingu szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich powinno być wypracowanie strategii szkoleń spełniającej oczekiwania wynikające ze strategii ogólnej, jak również podniesienie efektywności działań w tym zakresie. Decyzje podejmowane na podstawie wyników omawianego controllingu powinny przybliżać profil i oczekiwania poszczególnych pracowników do potrzeb firmy, stwarzając jednocześnie możliwości realizacji własnych zamierzeń w ramach organizacji.

Rosnące znaczenie wiedzy we współczesnych procesach gospodarczych powoduje, że ranga controllingu personalnego, a tym samym jednego z jego obszarów, jakim jest controlling rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, wzrasta. W turbulentnym otoczeniu organizacji sukces jej uwarunkowany jest racjonalnym wykorzystaniem wszystkich dostępnych zasobów. Coraz częściej wskazuje się, że czynnikami rozstrzygającymi o wynikach ekonomicznych organizacji są zasoby ludzkie, czego dowodem, w literaturze przedmiotu, jest coraz częstsze przedstawianie organizacji opartych na wiedzy. W organizacjach tych podstawowym zasobem wykorzystywanym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami jest wiedza, która jest ulokowana w wielu miejscach organizacji, takich jak: dokumenty, procedury, regulaminy, książki czy bazy danych. Należy jednak pamiętać, że głównym nośnikiem, w którym ona tkwi i jest pomnażana, są ludzie. Właśnie z tego powodu zasoby ludzkie uznaje się za jeden z kluczowych zasobów współczesnych organizacji. Nowe narzędzie umożliwia określenie stopnia realizacji celów zawartych w strategii przedsiębiorstwa oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a także, w razie potrzeby, wskazuje na konieczność podjęcia działań korygujących. Uwzględniając podane informacje dotyczące controllingu personalnego i związanego z nim controllingu rozwoju zasobów ludzkich, można stwierdzić, iż jest to narzędzie, którego zastosowanie może wpłynąć na podniesienie efektywności zarządzania, bardzo istotnej z punktu widzenia zachodzących zmian gospodarczych. W dalszej części rozdziału przedstawiono zagadnienia controllingu rozwoju zasobów ludzkich w wymiarze praktycznym, zawarte zostały dane udostępnione przez przedsiębiorstwo umownie nazwane A.

3. Praktyka controllingu rozwoju zasobów ludzkich

3.1. Zakres działalności Przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo A to ogólnopolski koncern naftowy zajmujący się wydobywaniem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną wysokiej jakości produktów naftowych¹⁸. Przedsiębiorstwo A dostarcza na rynek między innymi benzynę bezołowiową, olej napędowy, olej opałowy oraz paliwo lotnicze, jest również liderem w sprzedaży krajowej olejów samochodowych, asfaltów oraz parafin. W ofercie handlowej Przedsiębiorstwo A uwzględnia również potrzeby tak specyficznych gałęzi gospodarki, jak przemysł energetyczny, hutniczy, górniczy oraz maszynowy, dostarczając oleje hydrauliczne i parafinowe oraz prowadząc produkcję smarów specjalistycznych. Zgodnie ze statutem Przedsiębiorstwo A prowadzi działalność nie tylko na terenie Polski, ale również za granicą. W skład ogólnopolskiej Grupy Kapitałowej, oprócz Przedsiębiorstwa A (spółka matka) oraz spółek A1, A2 i firmy poszukiwawczo-wydobywczej Y, wchodzi 16 spółek spod znaku A (tabela 1). Dwie z nich mają swoje siedziby poza granicami kraju. O skali prowadzonej działalności oraz jej pośrednim wpływie na otoczenie świadczy rozwój przedsiębiorstwa, które jeszcze w 2001 roku zatrudniało niecałe 2000 pracowników. Natomiast na koniec 2012 roku zatrudnienie w zintegrowanym koncernie, jaki stanowi obecnie Przedsiębiorstwo A, wynosiło około 5000 osób. Z rozwojem Przedsiębiorstwa A wiąże się również poziom jego oddziaływania na gospodarkę kraju. Udział przychodów ze sprzedaży Przedsiębiorstwa A, w latach 2010–2012, wyniósł 1,5% polskiego PKB. Od czerwca 2005 roku Przedsiębiorstwo A jest notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Akcje Przedsiębiorstwa A w drugiej połowie września 2005 roku dołączyły do indeksu WIG20 – 20 największych spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Przedsiębiorstwo A, wśród spółek Grupy Kapitałowej, pełni rolę integratora kluczowych funkcji zarządczych i wspomagających.

Posiada ono certyfikat Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ), oparty na wymaganiach następujących norm:

- PN-EN ISO 9001:2001 – *System zarządzania jakością*,
- PN-EN ISO 14001:2005 – *System zarządzania środowiskowego*,
- PN-N 18001:2004 – *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*.

¹⁸ Charakterystykę przeprowadzono na podstawie materiałów otrzymanych z Przedsiębiorstwa A oraz *The Polish Petroleum and Natural Gas Market*, „The Report of the Oil and Gas Institute in Kraków”, No 3/2009 s. 62.

Uzyskanie certyfikatu było możliwe dzięki pomyślnemu wynikowi audytu zewnętrznego, przeprowadzonego przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC).

Pierwszym elementem ZSZ jest system zarządzania jakością. Głównym zadaniem systemu jest zapewnienie ciągłej zdolności do dostarczania produktu, który spełnia bieżące wymagania klienta, a także stymuluje wzrost jego satysfakcji i lojalność. Drugi element związany jest z działalnością środowiskową. Dbłość o środowisko naturalne to dla Przedsiębiorstwa A jeden z najważniejszych elementów strategii rozwoju. Technologie, które są dziś stosowane i te, które będą wdrożone w przyszłości, spełniają najwyższe krajowe i międzynarodowe standardy. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego podyktowane było ciągłą troską o otoczenie. Podstawowym zadaniem tego systemu jest wspomaganie działań związanych z ochroną środowiska i zapobieganie zniszczeniom. Trzeci element to system zarządzania BHP, w którym wyraźnie zaznaczona jest kwestia współdziałania pracowników w tworzeniu i funkcjonowaniu całego systemu. Ten element zobowiązuje do podejmowania regularnych działań na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. W roku 2007 odnotowano znaczny wzrost świadomości pracowników w zakresie BHP, dzięki wielu akcjom, które zostały podjęte, by wyeliminować możliwie najwięcej niebezpiecznych sytuacji i wypadkowych zdarzeń.

Reasumując – wdrożony i certyfikowany w Przedsiębiorstwie A Zintegrowany System Zarządzania stanowi gwarancję dbłości o jakość oferowanych produktów oraz świadczonych usług, jest dowodem troski o środowisko oraz zapewnia bezpieczną pracę.

Dodatkowo, w celu podkreślenia znaczenia i wagi stosowanych w firmie wartości, opracowano dwa dokumenty: Kodeks postępowania pracownika oraz Kodeks postępowania menedżera. W Kodeksie postępowania pracownika przedstawione zostały zasady relacji z klientami, partnerami handlowymi i współpracownikami oraz zasady uczciwości i etyki zawodowej. Kodeks menedżera wylicza z kolei umiejętności i pożądane cechy, którymi winni legitymować się menedżerowie Przedsiębiorstwa A.

Ze względu na rosnące znaczenie informacji i sposobów jej zabezpieczania Przedsiębiorstwo A kontynuuje proces wdrażania Systemu Bezpieczeństwa Informacji, opartego o normę ISO 27001:2005. Wdrożenie tego systemu zapewnia wiarygodność, zaufanie, pewność, oszczędność nakładów oraz ciągłość funkcjonowania poprzez właściwą ochronę zasobów informacyjnych. System pozwala także na zintegrowanie zasad zarządzania bezpieczeństwem z już istniejącym systemem zarządzania. Oznacza to, że mechanizmy organizacyjne zarządzania Systemu Bezpieczeństwa Informacji powinny zapewniać stałe podnoszenie jego poziomu, czyli spełniać obowiązującą w systemach jakości zasadę ciągłego doskonalenia.

Oprócz wymienionych systemów w Przedsiębiorstwie A, w 2007 roku rozpoczęto dodatkowe prace wdrożeniowe systemu zarządzania jakością według standardów NATO, aby spełnić specyficzne wymagania odbiorców wojskowych.

3.2. Polityka personalna

Największą wartość Przedsiębiorstwa A stanowią jej pracownicy. Ich wiedza, profesjonalizm i kreatywność połączona z umiejętnością pracy w zespole na rzecz wspólnego celu są największym kapitałem firmy. Zobowiązanie do stałego doskonalenia oraz wykorzystania potencjału pracowników jest wpisane w misję Przedsiębiorstwa A. Nowoczesna polityka personalna prowadzona przez Przedsiębiorstwo A ma charakter długofalowy i kompleksowy. Podejmowane w tej dziedzinie działania mają na celu wspieranie realizacji strategicznych celów firmy. Jest to szczególnie istotne w związku z planowanym rozwojem oraz międzynarodową ekspansją, gdy ważne staje się nie tylko utrzymanie i rozwijanie umiejętności personelu, ale również pozyskanie z rynku pracy nowej grupy pracowników o odpowiednich kompetencjach.

Główne cele polityki personalnej Przedsiębiorstwa A to:

- budowanie kompetencji odpowiadających przyjętej strategii rozwoju Przedsiębiorstwa A poprzez szeroko zakrojone działania szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników,
- zatrzymanie i przyciągnięcie do pracy w firmie najbardziej wartościowych i utalentowanych pracowników,
- ciągła poprawa efektywności pracy oraz maksymalne wykorzystanie umiejętności i wiedzy pracowników,
- doskonalenie systemów motywacyjnych i stwarzanie warunków do realizacji zadań na oczekiwanym poziomie,
- umacnianie roli kierownictwa liniowego,
- optymalna alokacja i wykorzystanie zasobów ludzkich w spółkach córkach,
- budowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej,
- kreowanie na rynku pracy wizerunku Przedsiębiorstwa A jako szczególnie cenionego i odpowiedzialnego pracodawcy.

Konsekwentna realizacja założonych celów przynosi sukcesywnie całej Grupie Kapitałowej korzyści w postaci wzrostu efektywności pracy, innowacyjności i zaangażowania pracowników wokół celów firmy. Podstawowym założeniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie pracowników jako najważniejszego kapitału firmy. Polityka personalna zakłada także przemieszczenia pracowników w ramach Grupy Kapitałowej oraz stworzenie programów minimalizujących ewentualne negatywne skutki przemian restrukturyzacyjnych.

Tabela 23. Zatrudnienie w spółkach Grupy Kapitałowej

Spółki	Zatrudnienie na dzień 31.12.2011	Zatrudnienie na dzień 31.12.2012
A	1318	1325
Y	492	286
A1	–	2
A2	257	252
A3	295	179
A4	663	722
A5	183	185
A6	72	75
A7	121	156
A8	109	118
A9	1322	472
A10	306	322
A11	143	176
A12	84	97
A13	264	265
A14	285	345
A15	–	5
A16	75	–
A17	8	9
Razem	5997	4991

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów otrzymanych z Przedsiębiorstwa A.

W tabeli 23 zestawiono zatrudnienie w spółkach Grupy Kapitałowej w latach 2011 oraz 2012. Istotna różnica w poziomie zatrudnienia w Grupie Kapitałowej w 2012 roku, w porównaniu z rokiem 2011, wynika przede wszystkim z przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych w Spółce A9, w wyniku których około 800 osób, zatrudnionych dotychczas we własnych placówkach Spółki A9, przeszło do pracy w placówkach dzierzawionych przez agentów lub podjęło decyzję o rozwiązaniu umowy o pracę i w związku z tym – o niepodejmowaniu pracy u nowego pracodawcy.

W prowadzonych w Przedsiębiorstwie A procesach rekrutacyjnych, w pierwszej kolejności brane są pod uwagę aplikacje pracowników Przedsiębiorstwa A, z uwagi na ich wysokie kwalifikacje i umiejętności. Takie działania umożliwiają efektywny transfer wiedzy pomiędzy spółkami Grupy Kapitałowej. Równocześnie prowadzona jest baza kandydatów do pracy spoza Przedsiębiorstwa A, poprzez przyjmowanie zgłoszeń oraz aplikacji, które są

odpowiedzią na publikowane ogłoszenia rekrutacyjne, informacje prasowe i internetowe, czy też informacje przekazywane w czasie uczestnictwa w targach pracy, jak również na spotkaniach ze studentami.

Każde stanowisko pracy wiąże się ze specjalistycznymi kompetencjami, wynikającymi z wiedzy i umiejętności, które są potrzebne do wykonywania wyznaczonych zadań. Istnieją jednak standardowe umiejętności, które charakteryzują każdego z pracowników Przedsiębiorstwa A i są poszukiwane u wszystkich ubiegających się o pracę w tym Przedsiębiorstwie. Do najważniejszych spośród nich zaliczyć należy:

- świadomość biznesową – w dużej organizacji każda osoba powinna wiedzieć, że działa w szerokim kontekście gospodarczym oraz interpersonalnym. Wyniki pracy wpływają na pracę współpracowników oraz na wyniki firmy. W celu zrozumienia tego zjawiska konieczne jest szerokie spojrzenie na analizowane zagadnienia oraz umiejętność łączenia informacji w spójną całość;
- kreatywność i innowacyjność – rynek stawia przed pracownikami wyzwania, które wymagają twórczego podejścia oraz nowych pomysłów. Osoba kreatywna obserwuje sytuacje oraz poszukuje i tworzy innowacyjne rozwiązania, a nie zaspokaja się niedoskonałymi metodami;
- adaptację do zmian – przystosowanie się do zmian oznacza gotowość i szybkość uczenia się oraz elastyczność w myśleniu i działaniu. Zmianę należy postrzegać jako szansę na poprawę obecnej sytuacji;
- komunikatywność – jest zdolnością nawiązywania kontaktu ze współpracownikami oraz klientami zewnętrznymi, wiąże się z umiejętnością słuchania innych osób i łatwością zrozumiałego przekazywania informacji, tak aby ułatwić sobie i innym wykonywanie zadań;
- umiejętność pracy w zespole – pracownik jest częścią zespołu, który ma wspólny cel i wartość. Umiejętność współpracy wyznacza sukces pracownika i w szerszej perspektywie sukces całej organizacji.

Pracownicy Przedsiębiorstwa A silnie angażują się nie tylko w wykonywaną pracę, ale przede wszystkim w życie całej firmy. Są lojalni i dumni z tego, że współtworzą jej sukces. Są kreatywni i innowacyjni, dostosowują się do nowości i zmian oraz mają świadomość tego, że najważniejsza jest współpraca w zespole.

3.3. Rozwój zasobów ludzkich w Przedsiębiorstwie A

Wychodząc naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarzają zmiany zachodzące w Grupie Kapitałowej i otoczeniu gospodarczym, Przedsiębiorstwo A powołało w 2004 roku Akademię (...), której misją jest wdrażanie kultury pracy i filozofii zarządzania, opartej o wzorzec pracownika, świadomie uczestniczącego w tworzeniu wartości

dodanej, wymaganej przez klientów i akcjonariuszy. Celem stworzenia Akademii (...) było uświadomienie pracowników w jakim celu pracują, jak również wytworzenie w nich poczucia odpowiedzialności za firmę i za jej wyniki oraz świadomości tego, że bez względu na to, w jakim miejscu pracują, mają wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Akademia (...) wspiera wprowadzanie zarządzania procesowego oraz poprawę kultury organizacyjnej poprzez doskonalenie kompetencji pracowników w sposób systemowy. W tym celu opracowano i wdrożono nowe metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak:

- mapa umiejętności, stanowiąca podstawę do oceny stanu zasobów ludzkich oraz postępu w ich rozwoju;
- kodeksy etyczne, wśród których wymienić należy: „Kodeks postępowania pracownika Przedsiębiorstwa A”, „Kodeks Menedżera” oraz „Dekalog Korporacyjny”, służące doskonaleniu kultury organizacyjnej;
- system okresowych ocen pracowników (SOOP), pozwalający oceniać efektywność pracy i rozwoju kompetencji pracowników;
- programy szkoleniowe pod hasłem „W drodze do doskonałości”, wpływające na wzrost świadomości biznesowej. „W drodze do doskonałości” to tytuł cyklu szkoleń skierowanych do wszystkich zatrudnionych, obejmujący tematy kluczowe dla świadomości biznesowej, a przy okazji pomagający wprowadzić i udoskonalić systemy zarządzania (m.in. zarządzanie procesowe, system okresowych ocen pracowniczych, zarządzanie wartością firmy);
- kalendarz szkoleń, będący odpowiedzią na bieżące i planowane potrzeby rozwojowe wszystkich pracowników Grupy Kapitałowej;
- seminaria dla kadry kierowniczej, będące formą dbałości o obecny poziom wiedzy menedżerskiej;
- programy dedykowane, do których należą:
 - „Kadra 2009 – Program (...)”, którego celem jest zapewnienie personelu, niezbędnego do realizacji Programu (...) oraz obsługi i utrzymania procesów technologicznych na nowych instalacjach,
 - „Program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych” jako droga do kształtowania pożądanych wzorców zachowań oraz skrócenia czasu potrzebnego do efektywnego wykonywania zadań,
 - „Program certyfikowania wiedzy dla pracowników zatrudnionych w obszarze produkcji”, stanowiący wsparcie w zakresie przygotowania zawodowego pracowników pionu produkcji w ramach Programu (...),
 - „Program Lider Przyszłości 2009–2014”, którego celem jest przygotowanie liderów-menedżerów do wyzwań, przed jakimi stanie Przedsiębiorstwo A w przyszłości, poprzez zidentyfikowanie najbardziej wartościowych pracowników w firmie i dostarczenie im szerokich możliwości rozwoju.

Wśród kadry menedżerskiej świadomość biznesową poprawia się poprzez prowadzone, raz na kwartał, dwugodzinne seminaria Akademii (...). W ich trakcie kadra kierownicza zostaje zapoznana z nowymi trendami w zarządzaniu oraz zainspirowana do wykorzystania nowych narzędzi w praktyce. Podczas spotkań realizowane są takie tematy, jak:

- coaching – moda czy konieczność,
- nowe trendy w przywództwie i zarządzaniu ludźmi,
- odpowiedzialność społeczna biznesu,
- organizacja przyszłości,
- skuteczny menedżer.

Wspomniane tematy realizowane podczas spotkań seminaryjnych Akademii (...) mają przyczynić się do podniesienia świadomości pracowników o konieczności podnoszenia swoich kwalifikacji, co wpłynie między innymi na zaspokajanie potrzeb klientów.

Do Przedsiębiorstwa A zaprasza się również autorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, osoby, które potrafią zainspirować innych.

Prowadzone w ramach Akademii (...) działania mają na celu poprawę efektywności pracy, a przez to wzrost efektywności Przedsiębiorstwa A oraz zwiększanie jego wartości i znaczenia marki na rynku. Stworzenie pracownikom możliwości rozwojowych powoduje, że Przedsiębiorstwo A zyskuje lojalnych i zaangażowanych specjalistów, dbających o dobry wizerunek firmy w oczach klientów, inwestorów oraz społeczności lokalnej.

Misja Grupy kapitałowej A zakłada rozwój organizacji, a tym samym rozwój posiadanych zasobów ludzkich, poprzez stałe doskonalenie i korzystanie z kapitału pracowników. Podstawowym założeniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi Przedsiębiorstwa A jest traktowanie pracowników jako najważniejszego kapitału firmy, stąd dbałość o rozwijanie ich kompetencji i stwarzanie okoliczności sprzyjających ich identyfikacji z wartościami decydującymi o kulturze organizacyjnej. Polityka personalna w omawianym przedsiębiorstwie, prowadzona jest w sposób kompleksowy i strategiczny. Przy jej realizacji kierownictwo przedsiębiorstwa kieruje się zasadami dostępności dla pracownika, spójności wszystkich systemów i rozwiązań, elastyczności w stosunku do potrzeb biznesu, a przede wszystkim odpowiedzialności za efekty pracy. Prowadzona przez Przedsiębiorstwo A polityka personalna ma charakter długofalowy i opiera się na stałym stosowaniu i doskonaleniu dobrych praktyk w zakresie odpowiedzialnej rekrutacji i zatrudnienia, ułatwiania adaptacji do środowiska pracy, tworzenia systemów podnoszenia kwalifikacji, oceny i motywowania pracowników, przestrzegania zasad etycznych i zasad bezpieczeństwa pracy.

W ramach przyjętej polityki personalnej oraz w celu kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej, a co za tym idzie, w ramach zagadnień związanych z rozwojem personelu, w Grupie Kapitałowej A w roku 2012 wprowadzone zostały jednolite zasady planowania i realizacji zatrudnienia, rekrutacji wewnętrznych oraz monitorowania odejść pracowników. Wykorzystywane narzędzia i rozwiązania podlegają ciągłemu monitorowaniu i doskonaleniu. W Przedsiębiorstwie A zaktualizowany został program adaptacyjny, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników technicznych.

W ramach działań zapewniających rozwój zasobów ludzkich Przedsiębiorstwo A zapewnia wszystkim pracownikom, tj. zatrudnionym na czas nieokreślony, na czas określony, w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, możliwość korzystania z pakietu tych samych świadczeń dodatkowych, zagwarantowanych w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy dla pracowników Przedsiębiorstwa A (ZUZP) i Regulaminie korzystania z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. W Przedsiębiorstwie A 95,2% pracowników objętych jest Zakładowym Układem Zbiorowym Pracy. Pozostała część pracowników należy do najwyższej kadry zarządczej, której zasady zatrudniania i wynagradzania ustala Zarząd Spółki z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa pracy. Każdy pracownik ma możliwość skorzystania z dodatkowej opieki medycznej niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej oraz opieki stomatologicznej.

Zgodnie ze Strategią Biznesową oraz Strategią społecznej odpowiedzialności w Przedsiębiorstwie A bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia pracowników własnych, jak i współpracujących należy do największych priorytetów. Przedsiębiorstwo A podejmuje szeroko zakrojone działania mające na celu:

- zapewnienie właściwej organizacji środowiska pracy,
- systematyczne wykonywanie badań środowiskowych,
- stosowanie najlepszych możliwych zabezpieczeń procesowo-technicznych i zdrowotnych,
- doskonalenie systemu identyfikacji zagrożeń i szacowania ryzyka w układzie człowiek – maszyna – otoczenie,
- prowadzenie działalności doradczej, nadzorczej i kontrolnej,
- organizowanie praktycznych szkoleń i warsztatów tematycznych podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników,
- współpracę z organami państwowymi, organizacjami krajowymi i jednostkami badawczo-naukowymi,
- wymianę doświadczeń ze współpracującymi zakładami przemysłu chemicznego w Polsce,
- podnoszenie świadomości i zaangażowania pracowników wpływających na wzrost kultury bezpieczeństwa pracy.

W tabeli 24 zamieszczono dane dotyczące wypadków przy pracy, z uwzględnieniem płci, wraz ze związaną z nimi absencją powypadkową.

Tabela 24. Wypadki przy pracy oraz absencja powypadkowa

Przedsiębiorstwo A	2010	2011	2012
Liczba zatrudnionych	1315	1318	1323
Wypadki przy pracy, w tym	9	5	13
Kobiety	Brak danych	Brak danych	2
Mężczyźni			11
Absencja powypadkowa (w dniach), w tym	287	168	253
Kobiety	Brak danych	Brak danych	28
Mężczyźni	Brak danych	Brak danych	225
Choroby zawodowe	brak	brak	brak

Źródło: Materiały Przedsiębiorstwa A.

W Przedsiębiorstwie A wychodzi się z założenia, iż jednym z istotnych elementów przyczyniających się do bezpieczeństwa w miejscu pracy jest odpowiedzialny i w pełni świadomy zagrożen pracownik. Dlatego w omawianym przedsiębiorstwie kładzie się duży nacisk na działania profilaktyczne i informacyjne, prowadzi się przedsięwzięcia edukacyjne, szkoleniowe i programy prewencyjne mające na celu minimalizowanie skutków wśród pracowników firmy. W swoim rodzimym mieście Przedsiębiorstwo A jest organizatorem już piątej edycji Dnia Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy.

W 2013 roku Rada Nadzorcza Przedsiębiorstwa A zaakceptowała kierunki Programu „Efektywność i Rozwój 2013–2015”, który ma za zadanie wesprzeć realizację strategii koncernu oraz zapewnić stabilny wzrost wartości spółki dla akcjonariuszy. Realizacja omawianego programu zakłada przede wszystkim poprawę wskaźników finansowych, dalszy rozwój poprzez realizację inwestycji w biznes oraz reorganizację grupy kapitałowej. Program „Efektywność i Rozwój 2013–2015” spotkał się z pełną akceptacją pracowników oraz związków zawodowych firmy.

3.4. Wybrane mierniki rozwoju zasobów ludzkich w ramach controllingu personalnego

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi i, tym samym, w obszarze rozwoju zasobów ludzkich można posługiwać się szeregiem mierników, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Wspomniane mierniki są również stosowane w Przedsiębiorstwie A. W związku z tym, w ramach realizacji badania, przeprowadzono analizę udostępnionych przez Przedsiębiorstwo A mierników, które zamieszczono w tabelach niniejszego podrozdziału.

Polityka szkoleniowa jest ściśle połączona z realizowaną strategią Grupy Kapitałowej A oraz strategią zarządzania korporacyjnego w obszarze efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Podejmowane w Przedsiębiorstwie A działania szkoleniowe służą podwyższaniu różnorodnych kompetencji pracowników, identyfikacji talentów w organizacji, rozpowszechnianiu wiedzy eksperckiej oraz sprzyjają wzrostowi poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy. Realizowana polityka szkoleniowa charakteryzuje się działaniami rozwojowymi prowadzonymi długofalowo i konsekwentnie. W Przedsiębiorstwie A są zapewnione odpowiednie warunki do efektywnego rozwoju oraz praktycznego zastosowania nabywanej wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników przez cały czas trwania stosunku pracy. Cele i zadania określone w krótko- i długoterminowych planach rozwojowych Grupy Kapitałowej znajdują odzwierciedlenie w planach rozwojowych ustalanych corocznie podczas oceny okresowej pracowników.

Realizowane programy szkoleniowo-rozwojowe są wspierane m.in. przez wybitne autorytety, zasiadające w Radzie Naukowej Akademii (...). Do tego grona należą: prof. Jerzy Hauser, prof. Witold Orłowski, prof. Janusz Rachoń, prof. Wojciech Rybowski, prof. Edmund Wittbrodt, dr Mirosław Gronicki oraz dr Jan Szomburg.

W analizowanych latach w ramach wspomnianej Akademii prowadzono szkolenia pod hasłem „W drodze do doskonałości”, obejmowały one następujące tematy:

Program Sukcesji Grupy Kapitałowej A, który gwarantuje realizację strategii biznesowej firmy m.in. poprzez zapewnienie ciągłości procesu zarządzania na kluczowych stanowiskach, jasne określenie ścieżek awansu, zmniejszenie ryzyka doboru nieodpowiedniego kandydata do awansu.

Program rozwojowy Akademia Menedżera A, którego głównym celem jest zapewnienie realizacji strategii spółki poprzez przyspieszenie rozwoju i utrzymanie kluczowych pracowników. Realizacja Programu umożliwi, m.in. identyfikację i pełniejsze korzystanie z potencjału zatrudnionych osób, zwiększenie efektywności pracowników oraz motywacji do rozwoju kompetencji istotnych z punktu widzenia pracodawcy, lepsze przygotowanie pracowników do podejmowania kluczowych funkcji oraz zaspokojenie potrzeb awansu.

Kalendarz szkoleń Akademii (...), pozwala na rozwój indywidualnych kompetencji pracowników poprzez udział w szkoleniach, kursach i warsztatach obejmujących zagadnienia wynikające z analizy wyników okresowych ocen, planów rozwojowych pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz potrzeb rozwojowych firmy. Pracownicy Grupy Kapitałowej A w analizowanym okresie (2010–2012), uczestniczyli m.in. w następujących szkoleniach:

- kooperacja i komunikacja w zespołach zadaniowych,
- techniki kontaktów międzyludzkich,
- zarządzanie projektami w organizacji,

- zarządzanie sobą w czasie,
- radzenie sobie ze stresem, asertywność i rozwiązywanie konfliktów,
- elementy budowania zespołu,
- sztuka prezentacji i wystąpień publicznych,
- zasady etyczne w Grupie Kapitałowej A,
- pakiet szkoleń informatycznych na różnych poziomach zaawansowania.

W 2014 roku w Przedsiębiorstwie A kontynuuje się programy rozwojowe, takie jak:

- program sukcesji Grupy Kapitałowej, którego celem jest rozwój Sukcesorów, m.in. poprzez wyznaczanie celów i zadań do realizacji w miejscu pracy pod okiem opiekuna/coacha, prezentowanie wyników współpracy coachingowej, wybór metod i form rozwoju w ramach przyznanego vouchera rozwojowego;
- program rozwojowy Akademia Menedżera, zakładający realizację pakietu szkoleń ogólnorozwojowych i zarządczych dla dwóch grup uczestników programu: kierowniczej i specjalistycznej. W ramach indywidualnych ścieżek rozwoju pracownicy uzupełniają kwalifikacje zawodowe na studiach wyższych oraz pogłębiają znajomość języków obcych;
- szkolenia dla kadry kierowniczej Sytuacyjne Przywództwo Zespołowe, program przygotowany w celu zwiększenia efektywności pracy zespołów poprzez rozwój kompetencji przywódczych kadry kierowniczej;
- seminaria dla kadry kierowniczej, podczas których prezentowane są nowoczesne metody i narzędzia zarządzania firmą i ludźmi;
- kalendarz szkoleń Akademii (...) oraz dzielenie się wiedzą w ramach wewnętrznych projektów szkoleniowych. Tematyka szkoleń obejmuje zagadnienia, wynikające z analizy wyników ocen okresowych, planów rozwojowych pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz potrzeb rozwojowych firmy.

Średnią liczbę godzin szkoleniowych rocznie na osobę w latach 2010–2012 w Przedsiębiorstwie A prezentuje tabela 25.

Tabela 25. Średnia liczba godzin szkoleniowych rocznie na osobę wg kategorii zatrudnienia w Przedsiębiorstwie A

Kategoria zatrudnienia	2010 r.	2011 r.	2012 r.
kierownictwo wyższego szczebla	61,2	40,0	41,9
kierownictwo niższego szczebla	60,3	38,0	42,8
administracja	29,6	30,7	25,8
produkcja	12,6	13,2	17,7

Źródło: Materiały Przedsiębiorstwa A.

Liczbę godzin szkoleniowych w Przedsiębiorstwie A według płci w roku 2012 przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Liczba godzin szkoleniowych w Przedsiębiorstwie A wg płci w 2012

Płeć	Liczba zatrudnionych	Liczba godzin szkoleń	Średnia liczba godzin szkoleń
kobiety	417	11096	26,6
mężczyźni	932	21936	23,5

Źródło: Materiały Przedsiębiorstwa A.

W spółkach Grupy Kapitałowej A, w których wdrożono system okresowych ocen pracowników, ocenionych zostało w 2012 roku przeciętnie 92% zatrudnionych bez względu na płeć, czyli około 4000 pracowników.

Strategia społecznej odpowiedzialności i program etyczny oraz wspomniany Program Efektywność i Rozwój to nie jedyne zobowiązania Przedsiębiorstwa A wobec społeczeństwa i pracowników, w jakie obfitowały analizowane lata. Przedsiębiorstwo A należy do sygnatariuszy deklaracji zrównoważonego rozwoju polskiego biznesu, który ogłoszono w 2012 roku.

Podsumowanie

Podstawowym założeniem zarządzania zasobami ludzkimi w obrębie Grupy Kapitałowej jest traktowanie pracowników jako najważniejszego kapitału. Proponowane są w tym obszarze takie działania, jak nastawienie na realizację celów, współpraca, komunikacja, zaangażowanie i innowacyjność oraz stałe doskonalenie umiejętności. W związku z ciągłym rozwojem oraz międzynarodową ekspansją, niezwykle istotne jest nie tylko utrzymanie, rozwój zawodowy i doskonalenie umiejętności obecnie zatrudnionych, ale również pozyskanie z rynku pracy pracowników nowych, posiadających odpowiednie kompetencje. W Przedsiębiorstwie A stosuje się zasadę, że wszelkie działania w zakresie rozwoju zawodowego powinny być skrupulatnie przemyślane. Walczy się z mitem, że awans musi być pionowy, bowiem istnieje alternatywa, zmiana odpowiedzialności lub jej wzbogacenie, powierzenie pracownikowi jakiegoś samodzielnego projektu. Tak więc zgodnie z filozofią Przedsiębiorstwa A, wcale nie trzeba awansować pracownika na stanowisko kierownicze, aby osiągnął on satysfakcję z pracy.

Literatura

- Barabasz K., *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, Nr 4/2003
- Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005
- Chalastra M., *Wykorzystanie zasad controllingu w tworzeniu pozafinansowych systemów motywacyjnych*, cz. II „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, Nr 5/2001
- Clark T., *HRM: a Unified Understanding or a Multiplicity of Meanings?*, [w:] *European Human Resource Management*, red. T. Clark, Blackwell Business, Oxford 1996
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Human Resources Management 2002/05*. Bedeutung, Strategien, Trends, Cap Gemini Ernest & Young, Region Central Europe, Berlin 2002
- Kozioł L., *Controlling personalny*, Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2006
- Kozioł L., *Ocena stopnia realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym*, Kozioł L. (red.), Wydawnictwo AWF w Krakowie, Kraków 2008
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwicyński A. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Kuc B.R.: *Controlling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006
- Materiały z Przedsiębiorstwa A
- Nowak E., (red.) *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004
- Pocztowski A., *Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” Nr 8/1994
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998
- Pocztowski A., Purgał-Popiela J., *Controlling personalny*, [w:] Sierpińska M., (red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008
- Sekuła Z., *Controlling personalny (część II), Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, TNOiK i Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- Sikorski A., *Controlling personalny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” Nr 2/2001
- The Polish Petroleum and Natural Gas Market*, „The Report of the Oil and Gas Institute in Krakow”, No 3/2009.