

Obszary i wykorzystanie kontrolingu kadrowego

Marcin Gołębski, Grzegorz Wojtkowiak*

Streszczenie: *Cel* – Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja wykorzystywanych przez przedsiębiorców obszarów kontrolingu oraz sposobu wykorzystania pozyskiwanych danych. Diagnoza ta ma zidentyfikować ewentualną lukę między oczekiwanym wsparciem, a faktycznie dostarczonymi informacjami.

Metodologia badania – W artykule wykorzystano metodę analizy literatury oraz badania ankietowe autorów prowadzone wśród menadżerów wybranych przedsiębiorstw.

Wynik – Wyniki badania potwierdzają doraźne stosowanie kontrolingu głównie w obszarach kosztów i efektywności oraz ich wykorzystanie przede wszystkim do podejmowania decyzji w zakresie wynagrodzeń.

Oryginalność/wartość – Główną wartością jest zidentyfikowanie luki informacyjnej dotyczącej niepełnego wykorzystania informacji o efektywności pracowników i wynikach ich oceny oraz braku pozyskiwania pełnych informacji pozwalających na prognozowanie i ocenę potencjału.

Słowa kluczowe: kontroling personalny, controlling, pomiar kadr

Wprowadzenie

Współczesne organizacje dysponują niezwykle i ciągle rosnącym zestawem narzędzi wspierających podejmowanie decyzji. Postępująca technika informacyjna pozwala nie tylko na coraz lepszą kontrolę wszystkich procesów, lecz również na ich powiązanie, przetwarzanie, analizowanie i przedstawianie w uniwersalnym języku parametrów rzeczowo-finansowych. Sprzyja to rozwojowi narzędzi kontrolingowych, które zdobywają coraz to nowe obszary i po wypracowaniu wielu uniwersalnych rozwiązań sfery finansów obejmują również kolejne płaszczyzny – w tym również zarządzania kadrami. Kwestia kontrolingu pracowników, określanych często jako kluczowy zasób wielu przedsiębiorstw, wciąż pozostaje mało rozpowszechniona w praktyce, a wiele wyzwań przed nią stawianych ciągle jest przedmiotem badań.

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza wykorzystywanych obszarów kontrolingu kadrowego oraz przeznaczenia ich stosowania przez przedsiębiorstwa. Celem uzupełniającym jest natomiast sformułowanie luki między oczekiwanym wsparciem, które pomiar kadr ma udzielić w podejmowaniu decyzji, a faktycznie dostarczonymi informacjami. W pracy wykorzystano analizę literatury oraz własne badania.

* dr Marcin Gołębski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: marcin.golebski@ue.poznan.pl; dr Grzegorz Wojtkowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: g.wojtkowiak@ue.poznan.pl.

Autorzy w 2015 roku rozpoczęli badania zmierzające do poznania sposobu wykorzystania narzędzi kontrolingowych do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych. Badania skupiają się na identyfikacji praktyki stosowania mierników kadrowych oraz ich roli dla realizowania funkcji personalnej. Badania przeprowadzone zostały w z wykorzystaniem metody wywiadu i ankiety na celowo dobranej grupie przedsiębiorstw. Pierwszym etapem badawczym było przeprowadzenie wywiadów otwartych (nieustrukturalizowanych) w celu zawężenia i określenia listy pytań. Na tej podstawie przygotowano szczegółowy zakres badania. Respondentami byli przedstawiciele przedsiębiorstw (kadra menadżerska średniego i wyższego szczebla), przy czym ich grupa była dobrana jedynie w oparciu o kryterium dostępności i rzetelności udzielanych odpowiedzi – ich strukturę przedstawiono w tabeli 1. Przed przeprowadzeniem ankiet autorzy przedstawiali cel badań i wyjaśniali poszczególne sformułowania użyte w pytaniach i proponowanych odpowiedziach. Realizowane badania z założenia mają być kontynuowane i służyć zarówno zgłębianiu, jak i popularyzacji wiedzy o parametryzacji kadr.

Tabela 1

Liczba i struktura badanych podmiotów

Przedsiębiorstwo	Duże	Średnie	Małe	Suma
Produkcyjne	10	2	2	14
Usługowe	2	4	8	14
Produkcyjno-handlowe	7	2	0	9
Handlowe	0	0	4	4
Suma	19	8	14	41

Źródło: opracowanie własne.

1. Stan wiedzy i główne wyzwania pomiaru kadr

Kontroling kadrowy z pewnością nie należy do nowych obszarów zarządzania, a jego znaczenie było podkreślane już w latach 90. XX wieku (por. Barney, Wright 1998). Wraz z rozwojem zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, rosła również rola jego pomiaru, lecz mimo wielu dotychczas wypracowanych narzędzi wciąż przed tym obszarem zarządzania stoi wiele wyzwań.

Z perspektywy finansowej za niezwykle wartościowy uznać można pomiar wartości kadr¹. W tym zakresie istnieją narzędzia takie jak metody zdyskontowanych strumieni przychodów, kosztów historycznych czy odtworzeniowe, choć są one niezwykle rzadko stosowane, a jeśli tak, to nie wykorzystuje się ich bezpośrednio do ocen kondycji majątkowej, a interpretuje raczej jako składnik tzw. *goodwill* (Bochniarz, Gugała 2005: 27). Pomiar

¹ Autorzy podejmowali tematykę w artykule Golebski, Wojtkowiak (2012): 37–56.

wartości zgromadzonych zasobów pracy (*assembled workforce*) jest wymieniany jako jeden z kluczowych problemów wyceny samych przedsiębiorstw; przeważające w wycenie podejście kosztowe obarczone jest błędem jakości informacji i przyjmowanych założeń – co stanowi problem, szczególnie w sytuacjach, kiedy to kapitał ludzki stanowi najważniejszy składnik wartości biznesu (Zarzecki 2013: 333).

Do jednych z ciekawszych rozważań należy pomiar kapitału intelektualnego. Choć wielokrotnie deklaruje się jego znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, to niezwykle rzadko brany jest on pod uwagę w ocenie kondycji przedsiębiorstwa, a zasób ten pomijany jest w analizach rachunkowych czy finansowych (Bratnicki, Strużyna 2001: 80). Znacznie częściej ukazuje się kapitał ludzki z perspektywy inwestycyjnej, traktując pracowników oraz kształtowanie ich wiedzy, umiejętności, zaangażowania, w charakterze długoterminowej lokaty (np. Lipka 2010), a same działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jako podstawy tworzenia wartości (por. Ulrich, Brocband 2013).

Ogólny pomiar wartości kapitału ludzkiego, czy analiza inwestycji personalnych rozwijają się równoległe z miarami poszczególnych obszarów charakteryzujących funkcjonowanie ludzi w organizacjach. Próby parametryzacji kadr wykorzystuje się zarówno do podejmowania decyzji strategicznych, jak i operacyjnych. Tradycyjnie rozwiązania kontrolingowe służą ocenie efektywności, rentowności zasobów czy zarządzaniu czasem pracy. Kadre zarządzają przekonują analizy dotyczące kosztów absencji, fluktuacji czy wartości ekonomicznej wyników pracy, choć z pewnością mniej powszechne są pomiary wpływu na wyniki dobrostanu pracowników, podstaw zaangażowania czy stosowania zaawansowanych metod selekcji, mimo, że sposoby mierzenia tych obszarów są już opracowane (Cascio, Boudreau 2011). Z pewnością jednym z powszechniejszych narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach są raporty o wynagrodzeniach (Juchnowicz, Rostkowski 2003: 197), a także szereg szczegółowych rozwiązań mieszczących się w grupach mierników: działalności, efektywności i wartości dodanej (Baron, Armstrong 2012: 101). Inni autorzy podejmujący problematykę zwracają uwagę na skupieniu się menadżerów na kontroli składników funkcji personalnej: w przedsiębiorstwach międzynarodowych dotyczy to obszarów szkoleń pracowników, ewidencji i rozliczania czasu pracy oraz wynagrodzeń (Listwan, Stor 2008: 200). Współcześnie szczególną wartość informacyjną dostarczają mierniki elastyczności kadr (Way, Tracey i inni 2012), narzędzia wspierające podejmowanie decyzji dotyczących outsourcingu czy np. zastępowania pracowników doskonalszymi rozwiązaniami technologicznymi (Ulrich 2013: 12–15).

Mimo zwracania uwagi na znaczenie skutecznego pomiaru, w wielu raportach kondycji kadr ciągle przeważają informacje opisowe (Baron, Armstrong 2012: 120). Jest to zrozumiałe, szczególnie biorąc pod uwagę np. konieczność uwzględniania w ocenie kondycji zasobów ludzkich tak trudno poddających się parametryzacji aspektów jak kultura organizacyjna (Hartog, Verburg 2004). Z drugiej strony zarówno menadżerowie jak i badacze zwracają uwagę na przydatność „zmysłu finansowego” (Becker, Huselid, Ulrich 2012: 94).

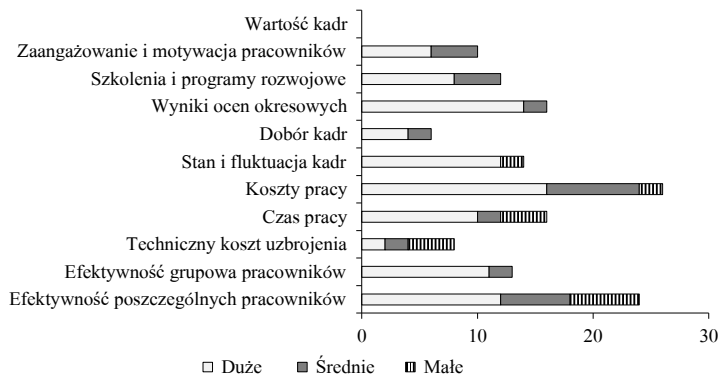
Powszechniejsze wykorzystanie narzędzi kontrolingu kadrowego jest ograniczone brakiem uniwersalnych rozwiązań, które pozwoliłyby na ustandaryzowanie pomiaru i powtarzalną ocenę osiąganych wyników. Zarządzanie ludźmi jest specyficzne dla każdej branży, uzależnione od lokalizacji, stosowanej technologii czy w końcu preferencji samych menadżerów. Drogi osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki dobrym rozwiązaniom w kierowaniu personelem są często niepowtarzalne, a ich optymalny wybór zależy od tak wielu czynników, iż prawidłowa ocena, choćby wskaźnika rotacji, nigdy nie będzie zbliżona do uniwersalnych praw rządzących interpretacją wskaźników finansowych.

Taki obraz pozwala na sugestię, że kontroling jest bardziej umiejętnością pomiaru i wyciągania wniosków niż wiedzą, i będzie on rozwijany głównie przez większe organizacje. Z drugiej strony wypracowanie względnie uniwersalnych norm ułatwi menadżerom posługiwanie się miernikami i tym skuteczniej wesprze ich decyzje. Z pewnością znacznym ułatwieniem w rozpowszechnianiu idei kontrolingu personalnego może być postępująca informatyzacja i rosnący zasób informacji posiadanych przez przedsiębiorstwa – również w obszarze kadrowym. Właśnie ten nadmiar informacji przy większych możliwościach ich technicznej analizy i systematyki powinien sprzyjać wyłonieniu się szerzej rozpowszechnionych narzędzi. Jednym z etapów takich prac powinna być próba diagnozy obecnego wykorzystania istniejących instrumentów i luki między podejmowanymi działaniami a oczekiwany celami stosowania pomiaru kadr.

2. Wykorzystanie kontrolingu kadrowego w świetle badań

Aktualny etap badań autorów skierowany jest ku podstawom wykorzystania kontrolingu. W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną dwa zagadnienia: obszarów wykorzystywanych w kontrolingu oraz celu użycia uzyskiwanych (i przetworzonych) informacji. W ankiecie sformułowano zamknięte pytania wielokrotnego wyboru, pozostawiając opcję wskazania dodatkowych odpowiedzi.

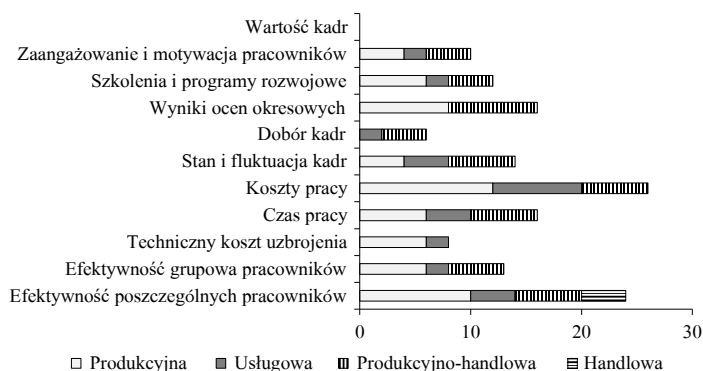
W ramach obszarów kontrolingu wyróżniono następujący wybór: efektywność poszczególnych pracowników, efektywność grupową, techniczny koszt uzbrojenia (w tym wpływ inwestycji na efektywność pracy), czas pracy (w podziale bardziej szczegółowym niż dzienny wymiar czasu), koszty pracy, stan i fluktuacja kadr, dobór kadr (rekrutacja, selekcja, wdrożenie), wyniki ocen okresowych, szkolenia i programy rozwojowe, zaangażowanie i motywacja pracowników, wartość kadr (szacunek wartości lub wpływ wyceny na wartość całego przedsiębiorstwa). W możliwych odpowiedziach dotyczących zakresu zaproponowano: decyzje personalne (w tym o zwolnieniach, awansach, przedłużeniu umowy), decyzje o rozwoju, doszkalanii, wyliczanie wysokości wynagrodzeń (w tym premii), zarządzanie operacyjne (w codziennej pracy, np. dla wyznaczania zadań, obsady zespołów), planowania pracy, prognozowania działalności.



Rysunek 1. Liczba wskazań obszarów kontrolingu kadrowego w badanych przedsiębiorstwach według struktury wielkości

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki dotyczące sfery obszarów kontrolingu kadrowego wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach można uznać za zgodne z tezami innych autorów – wyniki przedstawiono na rysunkach 1 i 2. Głównym obszarem zainteresowań są koszty pracy oraz efektywność poszczególnych pracowników. Przepuszczenia potwierdza również analiza odpowiedzi względem wielkości przedsiębiorstw – tu kluczowy wybór pozostaje niezmienny, a zainteresowanie wynikami ocen okresowych czy stanem i fluktuacją kadr charakteryzuje głównie duże przedsiębiorstwa. Małe podmioty, skupiając się na analizie efektywności, za znacznie bardziej użyteczne (niż pozostali) uznały natomiast czas pracy, a takie aspekty jak szkolenia czy dobór kadr nie były wymieniane.

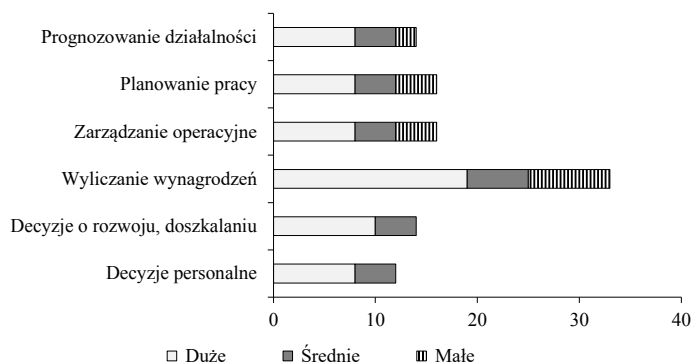


Rysunek 2. Liczba wskazań obszarów kontrolingu kadrowego w badanych przedsiębiorstwach według struktury branżowej

Źródło: opracowanie własne.

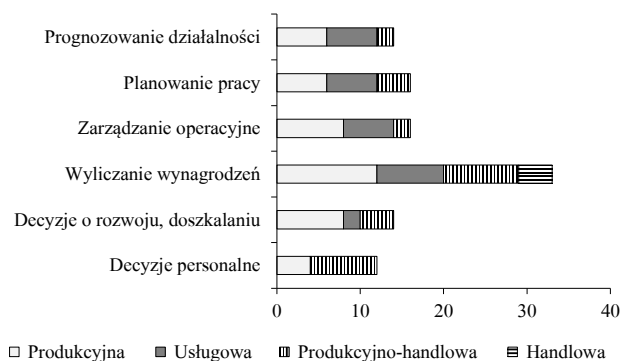
Wyniki w podziale na strukturę branżową pozwalają na zwrócenie uwagi na niewiele obszarów zaznaczonych przez przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych (choć była to nieliczna grupa badanych – 10%). Ponadto za interesujące należy uznać brak wskazań obszaru doboru kadr przez przedsiębiorstwa produkcyjne oraz brak wskazań wyników ocen okresowych przez przedsiębiorstwa usługowe.

Zwracając uwagę na ogólną analizę wskazań obszarów kontrolingu kadrowego, zaskakujące wydaje się, że żaden z respondentów nie zaznaczył obszaru wartości zasobów ludzkich jako wykorzystywanego w analizach przedsiębiorstw. Ten wynik i struktura pozostałych odpowiedzi pozwalają na postawienie dalszych hipotez, szczególnie po ich porównaniu z analizą celu wykorzystania informacji kontrolingowych – szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunkach 3 i 4.



Rysunek 3. Liczba wskazań celu wykorzystania kontrolingu kadrowego w badanych przedsiębiorstwach według struktury wielkości

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Liczba wskazań celu wykorzystania kontrolingu kadrowego w badanych przedsiębiorstwach według struktury branżowej

Źródło: opracowanie własne.

Głównym, wyróżniającym się celem pomiaru poszczególnych obszarów kadrowych w badanych przedsiębiorstwach było wyliczanie wynagrodzeń. Na dalszych miejscach (mniej niż połowa wskazań dotyczących wynagrodzeń) zaznaczano planowanie pracy oraz wykorzystywanie informacji do codziennych decyzji operacyjnych. Co ciekawe, najmniej wskazań dotyczyło wykorzystywania miar poszczególnych obszarów do podejmowania decyzji personalnych, co może świadczyć o większym znaczeniu aspektów niemierzalnych.

Analiza struktury odpowiedzi względem wielkości podmiotów jest zrównoważona, z tym, że przedstawiciele małych podmiotów w ogóle nie oznaczali wykorzystania pomiaru w celu podejmowania decyzji personalnych i związanych z doszkalaniami pracowników (podobnie jak podmioty usługowe). W przypadku analizy podziału branżowego, w przedsiębiorstwach handlowych jedyne wskazania celu dotyczyły wyliczenia wynagrodzeń, a dla grupy przedsiębiorstw produkcyjnych równoważne funkcje wyliczania wynagrodzeń były decyzje personalne – co zgodne jest z charakterystyką tej grupy podmiotów i większym (bardziej czytelnym) wpływem np. wiedzy i umiejętności na wyniki.

3. Luka między pozyskiwanymi miarami kontrolingu a celami jego stosowania

Całościowa analiza pozwala także na zidentyfikowanie dwóch kluczowych wniosków dotyczących niewykorzystania informacji oraz luki informacyjnej.

1. Decyzje o rozwoju pracowników i doszkalaniu oraz decyzje personalne wskazywane były na dalszych miejscach ważności celów pomiaru kadr, mimo że za dość istotne uznawano obszary efektywności i ocen okresowych. To dowodzi pozyskiwania informacji, które nie były bezpośrednio wykorzystywane.
2. Za odpowiednio drugie i trzecie w kolejności istotności wskazywano cele wykorzystania kontrolingu związane z planowaniem pracy i prognozowaniem, podczas gdy w badanych obszarach stosunkowo rzadko wymieniano badanie zaangażowania i motywacji pracowników, grupową efektywność pracowników, czy uzbrojenie stanowisk pracy; pominięto natomiast zupełnie kwestię wartości kadr.

Uzyskanych wyników poszczególnych wskazań nie można uogólniać, pokazują jednak wyraźną tendencję dotyczącą sfer zainteresowania przedsiębiorstw i pozwalają na postawienie tezy o niedopasowaniu zakresu pozyskiwanych informacji i intencjami ich wykorzystania. Podsumowując, należy też zauważyć, że w badanych podmiotach kontroling kadrowy skupiony był na efektywności i kosztach, miał też bardziej charakter doraźny. Pomiar bieżącej efektywności, kosztu czy czasu był ważniejszy niż szacowanie potencjału i wartości. Przedsiębiorcy dość niechętnie wykorzystywali też badanie grupowej efektywności, co warto w przyszłości porównać z wynikami badań prowadzonymi w innych krajach.

Zapełnianie wskazanej luki z pewnością nie będzie łatwe. Z jednej strony występuje ciągły brak pełnej świadomości menadżerów, co do możliwości skorzystania, poza typowymi miernikami kontrolingu finansowego, również z narzędzi kadrowych. Równocześnie

praktyka zbyt dokładnych pomiarów budzi opór pracowników. Powszechne ustawianie „targetów”, norm, standardów, zbyt dokładnych procedur, które pozwalają na lepszy pomiar działania, może też prowadzić do odhumanizowania pracy, wpłynąć na ograniczenie innowacyjności i inne, niemierzalne aspekty, takie jak kultura organizacyjna, które w długim okresie przełożą się na wyniki finansowe.

Problemem w zapewnieniu wspomnianej luki może być również kwestia prawidłowości pomiarów i wyciąganych wniosków, przykładowo wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego wykazują w niektórych sytuacjach negatywny zwrot mimo pozytywnych wyników osiągniętych w sposób tradycyjny (Bratnicki, Strużyna 2001: 80). Menadżerowie oczekiwali by zatem pewniejszej i udowodnionej korelacji między wskaźnikami pomiaru kadr a średnio- i długookresowymi wynikami finansowymi.

W świetle uzyskanych wyników wydaje się, że dobrym krokiem, który pozwoliłby na wypełnienie luki między celem pomiarów a wybranymi obszarami, byłoby np. zastosowanie analizy macierzowej – tzw. portfolio personalnego (Nowak 2008: 227). Metoda ta, bazująca na macierzy BCG, pozwala na podział pracowników np. wg kryterium osiągniętych wyników (mierzonych w omawianych przedsiębiorstwach) i potencjału (umiejętności, zaangażowania, które rzadziej stanowiły przedmiot analiz w badanych podmiotach). Poszukiwanie podobnych narzędzi, być może bardziej powiązanych z tradycyjnym kontrolingiem finansowym, będzie istotnym wyzwaniem zarówno dla praktyków jak i badaczy kontrolingu personalnego.

Uwagi końcowe

Nie ulega wątpliwości, że szeroko rozumiane zarządzanie kadrami bardzo trudno poddaje się parametryzacji. Tworzenie wszelkich algorytmów czy miar może jedynie ułatwić podejmowanie decyzji, ostateczne wybory menadżerów dotyczące pracowników muszą jednak uwzględniać szereg bardzo trudno mierzalnych aspektów. Zaliczyć do nich należy zaangażowanie, kulturę organizacyjną, potencjał pracowników, czy w końcu wzajemne dopasowanie członków zespołu.

Równocześnie to właśnie parametryzacja kadr jest ważnym wsparciem w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo wydatki na budowanie motywacji pracowników muszą być adekwatne do oczekiwanych i osiągniętych wyników, a wszelkie decyzje personalne powinny być wsparte indywidualnym badaniem efektywności czy wpływu danego pracownika na przebieg procesów.

Zapoczątkowane badania i uzyskane wyniki pokazują istotną lukę między zbieranymi i analizowanymi informacjami a celami, do których uzyskiwane wyniki są wykorzystywane. Zidentyfikowane różnice potwierdzają konieczność dalszych badań i dostarczania praktykom lepszych narzędzi pomiaru; nawet mimo, iż dostępna literatura przedmiotu jest dość bogata, a znaczenie i wartość szeroko pojętego kapitału ludzkiego jest powszechnie uznane i akceptowane.

Konkludując, kontroling kadrowy może być ważnym narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji przez menadżerów. Równocześnie zaznaczenia wymaga fakt, że ocena kondycji przedsiębiorstw, często oparta jedynie o wskaźniki finansowe, powinna być rozszerzana o możliwie ustandaryzowane i uniwersalne rozwiązania ułatwiające ocenę sytuacji kadrowej. Poznanie i zrozumienie wzajemnych zależności np. między inwestycjami, strukturą wynagradzania, wydatkami na integrację a efektywnością pracowników może wpłynąć pozytywnie na podejmowane wybory i sukces przedsiębiorstw.

Literatura

- Barney J.B., Wright P.M. (1998), *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, "Human Resource Management" vol. 37.1.
- Baron A., Armstrong M. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2012), *Karta wyników Zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyńska J. red. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Cascio W., Boudreau J. (2011), *Inwestowanie w ludzi: wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gołębski M., Wojtkowiak G. (2012), *Znaczenie pomiaru kapitału ludzkiego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Metodologiczne aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 56, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Hartog D.N., Verburg R.M. (2004), *High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness*, „Human Resource Management Journal” vol. 14.
- Juchnowicz M., Rostkowski T. (2003), *Raporty o wynagrodzeniach*, w: red. M. Juchnowicz, T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Lipka A. (2010), *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (2003), *Zarządzenie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak M. (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Ulrich, D. (2013), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business Press.
- Ulrich D., Brockbank W. (2013), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Way S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright P.M., Snell S.A., Chang S., Gong Y. (2012), *Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure*, „Journal of Management” May 1.
- Zarzecki D. (2013), *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin.

AREAS AND USAGE OF HR CONTROLLING

Abstract: *Purpose* – The aim of this article is to identify the areas of HR controlling which are used by the companies and the ways of usage of the obtained data. This diagnosis aims to identify possible gap between expected support and the actually delivered data.

Design/methodology/approach – The article uses the method of analysis of literature by the authors and questionnaire survey among managers of the chosen companies.

Findings – The results of the research confirm the immediate application of HR controlling mostly in the areas of costs and efficiency and their usage mainly for salaries decision making.

Originality/value – The main value of the article is identification of the information gap concerning incomplete usage of information about employees' efficiency and the results of their evaluation, but also relating to lack of obtaining full data which would allow for forecasting and evaluation of potentials.

Keywords: human resources, personell, controlling

Cytowanie

Golebski M., Wojtkowiak G. (2016), Obszary i wykorzystanie kontrolingu kadrowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 927–936; www.wneiz.pl/firfu.