

# CONTROLLING PERSONALNY CZYLI KAPITAŁ LUDZKI POD LUPĄ EKONOMII

Autor: dr Paweł Błaszkiwicz

## WSTĘP

W każdej firmie ścieżki dyrektora finansowego krzyżują się z drogami innych menedżerów, również tych odpowiedzialnych za decyzje dotyczące zarządzania personelem. Ludzie są dla organizacji zarówno źródłem dochodów, ale też są pozycją w kosztach. Podejmując różne decyzje dotyczące strategii zarządzania kapitałem ludzkim warto przyrzeć się bliżej skutkom finansowym takich działań. Jak na przykład ocenić koszty i zyski wdrożenia systemu ocen okresowych? Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi bez trudu potrafią wymienić korzyści związane z prowadzeniem ocen pracowników. Nie zawsze wiedzą jednak jak przyrzeć się swoim działaniom z perspektywy analizy finansowej. Tymczasem właśnie taki sposób myślenia o zarządzaniu ludźmi może ułatwić podejmować decyzje kadrowe.

Zazwyczaj zadania controllingu personalnego skupiają się wokół zadań związanych z monitorowaniem kosztów zatrudnienia w przeliczeniu na różne jednostki efektywności pracy (np. w odniesieniu do uzyskanych celów produkcyjnych). Obejmują także analizę nakładów na szkolenia oraz przyglądają się takim wskaźnikom jak fluktuacja, wypadki w pracy, spóźnienia itp. Analiza finansowa może jednak znacznie głębiej ocenić różne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.



## DR PAWEŁ BŁASZKIEWICZ

Trener umiejętności menedżerskich.

Konsultant, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii. W pracy doktorskiej zajmował się problematyką motywacji do pracy pod kierunkiem prof. Janusza Czapińskiego. Absolwent Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Ukończył socjologię, podyplomowe studia z doradztwa personalnego oraz studium menedżerów personalnych w Gdańsku. Wykładowca na studiach podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi na Politechnice Gdańskiej, Wyższej Szkole Zarządzania w Gdańsku oraz Wyższej Szkole Bankowej.



# SYSTEM OCEN OKRESOWYCH PRACOWNIKÓW

Sformalizowane techniki oceny pracowników mają swoich zagorzałych zwolenników i przeciwników. Ich spór może mieć wartość intelektualną, ale w praktyce są albo dobrze wdrożone systemy ocen wpływające pozytywnie na wyniki finansowe albo źle zarządzane, które są stratą czasu i pieniędzy. W tych pierwszych systematyczna ocena jest powiązana z celami na stanowisku pracy. Motywuje do planowania ambitnych zadań, pobudza do szukania rozwiązań, poprawia komunikację. Da się więc policzyć jak co roku zmieniają się mierniki pracy, ile zaoszczędziła firma dzięki ciągłej pracy, o ile mniej nieporozumień wystąpiło w czasie pracy. Oczywiście „policzalność” wymienionych wydarzeń wymaga doświadczenia, pomysłu, a czasem także współpracy osób pracujących na różnych stanowiskach.

Gdy jednak podejmuje się wysiłek przełożenia działania systemu na wyniki finansowe tworzy się bezcenne dla zarządów zbiory informacji, które pomagają planować dalsze decyzje strategiczne. Jeśli nie ma możliwości oceny efektów działania systemu ocen, to znaczy, że kierownicy oceniają coś innego niż efektywność pracy.

# SYSTEM MOTYWACYJNY

Im większa organizacja, im bardziej powtarzalne procesy, tym większa rola tworzenia wewnętrznych regulacji, które systemowo będą zachęcać do określonych postaw i zachowań pracowników. Takie rozwiązania mają również zniechęcać do niepożądanych wydarzeń w pracy – błędy, problemy z dyscypliną itp. Firma, która zamierza wdrożyć różne rozwiązania organizacyjne służące zarządzaniu motywacją, staje przed wieloma dylematami. Czy bardziej rozliczać wysiłek indywidualny czy zespołowy? Czy przyznawać nagrody centralnie od zarządu dla wszystkich w ten sam sposób czy delegować uprawnienia do przyznawania premii kierownikom liniowym? Czy nagrody mają być regularnie wypłacane czy doraźnie w przypadku wyjątkowych wydarzeń w życiu firmy? Analiza skutków finansowych przyjętych rozwiązań stawia te pytania w zupełnie innym świetle. Zawsze coś będzie po stronie spodziewanych zysków i coś po stronie kosztów. Promując realizację indywidualnych wyników w pośredni sposób motywujemy do zachowań rywalizacyjnych. Liczy się to co jest zgodne z kulturą organizacyjną, celami przedsiębiorstwa oraz daje „wartość dodaną”. Niestety zdarza się, że systemy motywacyjne nie spełniają oczekiwań i stają się kolejną biurokratyczną procedurą.



## DR PAWEŁ BŁASZKIEWICZ

Trener umiejętności menedżerskich.

Odpowiedzialny za realizację projektów szkoleniowych i doradczych z zakresu:

- sprzedaż i obsługa klienta,
- umiejętności menedżerskie,
- zaawansowana komunikacja,
- kompetencje osobiste,
- współpraca w zespole i wiele innych.

Zanim rozpoczął pracę jako trener-konsultant, zdobył doświadczenie w pracy w działach personalnych dużych firm produkcyjnych: Philips Consumer Electronics Industries oraz Flextronics International. Uczestniczył w transferze najlepszych metod zarządzania zasobami ludzkimi na grunt polskiego przedsiębiorstwa (zarządzanie kompetencjami, wycena zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wskaźniki biznesowe w dziale personalnym). Pełnił role menedżerskie kierując projektami doradczymi i szkoleniowymi.

# KAPITAŁ INTELEKTUALNY I SPOŁECZNY

Zasoby ludzkie, jak każde inne (np. techniczne) są dobrze zarządzane jeśli przyczyniają się wzrostu wartości firmy. Dzisiaj kluczowym pytaniem jest jak zarządzać wiedzą. Każda firma szuka unikalnego know-how, które pozwala jej tworzyć przewagę konkurencyjną. Tu również istnieje wiele problemów dotyczących zarządzania rozwojem pracowników. Czy ekonomiczniej będzie zainwestować w szkolenie pracowników i kupić gotowe rozwiązania, czy raczej uruchomić własne zespoły robocze, które wypracują rozwiązania biznesowe?

W pierwszym przypadku trzeba wyłożyć pieniądze, ale wiedza może zacząć pracować od razu. W drugim przypadku trzeba zainwestować w czas, który w biznesie jest często cenniejszy od pieniędzy. W drugiej jednak strony inwestując w zespoły robocze, wzmacniamy kapitał społeczny czyli zaufanie, zaangażowanie w pracę oraz identyfikację z firmą. Te czynniki, nazwane często „miękkimi”, można również wycenić. I nie chodzi o ich ocenę (np. łatwo zmierzyć w procentach satysfakcję z pracy), ale o konkretną wartość ekonomiczną wdrożonych usprawnień, inicjatyw, narzędzi itp.

## SZKOLENIA I ROZWÓJ

Wiadomo, że wydać na pieniądze na szkolenia jest bardzo łatwo. Podaż usług związanych z zarządzaniem rozwojem jest ogromna. Inwestowanie w ludzi jest trudne, bo nic tu nie działa z automatu i nie ma gotowych recept jak wzmocnić kompetencje konkretnego pracownika. Wiemy natomiast, że efekt skali rozwoju to wypadkowa dobrze wyselekcjonowanej wiedzy, pracy własnej szkolonego oraz umiejętne poprowadzenie pracownika przez przełożonego lub trenera. Trudno wyobrazić sobie firmę w której pracownika nie uczyliby się czegoś nowego, bo taki jest po prostu świat (nawet jeśli mówią, że się nie rozwijają, to łatwo pokazać co się zmieniło w ciągu ostatnich lat). Od strony analizy finansowej pytanie jest takie: jak zainwestowane środki wpłynęły na przyspieszenie opanowania nowych umiejętności? Co by się stało, gdyby firma nie wydała określonych pieniędzy na szkolenia? Ile potencjalnych klientów straciła w wyniku niskich kompetencji pracowników? Na ile posiadane umiejętności pracowników pozwalają opracowywać zmiany w organizacji? Każde z takich pytań ma bardzo konkretne skutki finansowe.

Jedną z najprostszych technik do wyceny finansowej kompetencji jest tzw. analiza zdarzeń krytycznych. Wnioski z własnych błędów są ważną informacją jaka jest skala problemu. Ile na przykład warto zainwestować w rozwoju kierownika projektu, jeśli jeden błąd kosztował firmę karę umowną. Co ciekawe, może się okazać, że pracownik świetnie wiedział, co należy zrobić, ale posiadany styl pracy, złe nawyki, brak pewnych postaw spowodowały zbagatelizowanie sprawy.

## AKADEMIA CONTROLLINGU

Pierwszy wybór  
controllerów w Polsce.

Akademia Controllingu Sp. z o.o. jest partnerem i wyłącznym przedstawicielem Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV) w Polsce i tym samym zapewnia dostęp do zaawansowanych programów szkoleniowych z obszaru controllingu i zarządzania.

Akademia Controllingu Sp. z o.o. zapewnia solidne wykształcenie controllerów dzięki realizacji nowoczesnych i kompleksowych programów szkoleniowych. Tematyka szkoleń rekomendowana jest przez największe organizacje controllerów i finansistów jak: ICV, IMA, IFAC, CAM-I. W trakcie szkoleń realizowanych przez Akademię Controllingu uczestnicy rozwijają zarówno kompetencje twarde, analityczne jak i miękkie, interpersonalne.

[akademiacontrollingu.pl](http://akademiacontrollingu.pl)

A to przecież są również aspekty pracy podlegające rozwojowi, które mają bardzo wymierne skutki finansowe. Oczywiście lepiej żeby wyobraźnia podsuwała nam możliwości takich scenariuszy zanim nastąpi takie wydarzenie. W każdym razie, niezależnie czy będziemy analizować prawdziwe historie czy tylko potencjalne, to warto spojrzeć na nie przez finansową lupę.

## ZAKOŃCZENIE

Pomiar kapitału ludzkiego to duże wyzwanie, głównie dlatego, że nie ma uniwersalnych modeli budowania wskaźników. Jest za to duży wybór możliwości obserwowania w organizacjach różnych zmiennych. Tablica monitorująca tzw. miękkie aspekty pracy może być bardzo prosta, ograniczona do kilku danych lub może przypominać pulpit samolotu. Wszystko zależy od strategii firmy. Te firmy, które nie rozwijają controllingu personalnego, mogą najwyżej mówić o „czynniku ludzkim”, te które tworzą własne rozwiązania w zakresie pomiaru, widzą swój kapitał ludzki, który ma bardzo istotny wpływ na sukces w biznesie.



### ICV POLSKA

Międzynarodowe  
Stowarzyszenie  
Controllerów (ICV)

Jesteśmy największym stowarzyszeniem controllerów na świecie. ICV to światowy lider opinii w dziedzinie controllingu. Integrujemy ponad 6 500 osób – praktyków oraz naukowców, controllerów, dyrektorów finansowych oraz menedżerów z różnych branż. Rozwijamy naszych członków, żeby byli równorzędnymi PARTNERAMI BIZNESOWYMI kadry zarządzającej. Naszą misją jest szerzenie myśli controllingowej na świecie. Dbamy o to, by nasi Członkowie mieli dostęp do najnowszych trendów i narzędzi controllingowych. Oferujemy platformę wymiany doświadczeń, dostęp do profesjonalnych publikacji, innowacyjnych rozwiązań w obszarze controllingu oraz zarządzania, możliwość udziału w kongresach i spotkaniach grup eksperckich, sektorowych oraz grup regionalnych.

[icvpolska.pl](http://icvpolska.pl)