

УДК 658.5

Magdalena Zug, Agnieszka Lewicka*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze**Koło Naukowe Zarządzania i Przedsiębiorczości MERITUM***PERSONAL CONTROLLING AS AN EARLY DETECTOR OF
COMPANY PROBLEMS**

Abstract. *Controlling in an organization constitutes a regulating mechanism, connecting the effects of an appropriate staff choice, developing and motivating the employees and redundancy with widely defined preparation for these actions, i.e. personnel planning. It is, thus, an important factor which holds together the whole personnel management system. There are many forms of supervision and control of the personal function in companies. One of the most common is the personal controlling, which is the integral part of the company controlling system. The goal of controlling is to correct and supervise different areas of company's activities. The main objective of controlling is searching and eliminating or reducing the weakest links of an organization, so called «bottlenecks». Personal controlling, as an early warning system, has to detect different occurrences in the organization and in its environment as well, which can constitute a threat for the company and its efficient functioning or which can be used as opportunities. Any human resources management problems, stemming from rising personal costs, staff quality factors or fast technological and social changes can be overcome by the integration of planning, management and control processes.*

**CONTROLLING PERSONALNY SYSTEMEM WCZESNEGO
WYKRYWANIA PROBLEMÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Streszczenie. *Kontrola w organizacji stanowi pewien mechanizm regulujący, który łączy wyniki działań realizacyjnych funkcji personalnej, czyli działań związanych z doбором kadry, rozwojem, motywowaniem kadr, odejściem pracowników, z szeroko pojętą preparacją tych działań, tj. z planowaniem kadr. Stanowi zatem istotny czynnik spajający cały system zarządzania kadrami. W przedsiębiorstwach znaleźć możemy wiele form nadzoru i kontroli funkcji personalnej. Najczęściej stosowaną i omawianą jest controlling personalny, stanowiący integralną część controllingu przedsiębiorstwa. Celem controllingu jest korygowanie i nadzorowanie różnych dziedzin działalności firmy. Głównym zadaniem controllingu jest wyszukiwanie, a następnie eliminowanie bądź redukcja najsłabszych ogniw organizacji, tzw. «wąskich gardeł».*

Controlling personalny będąc systemem wczesnego ostrzegania, ma za zadanie dostrzeganie zjawisk zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu, które mogą stanowić zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania firmy, lub takich, które

niosą za sobą szanse do wykorzystania. Poprzez integrację procesów planowania, sterowania i kontroli może pomóc przezwyciężyć problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wynikające między innymi z rosnących kosztów osobowych, szybkich zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych, czy ilościowych i jakościowych uwarunkowań doboru i wykorzystania kadr.

Słowa klucze: *controlling, controlling personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi*

Wprowadzenie. W literaturze można odnaleźć wiele różnych wskazówek dotyczących sprawnego zarządzania personelem. Bez względu jednak na definicje i autorów, zawsze podkreślana jest konieczność kontroli, jako niezbędnego elementu sprawującego nadzór nad osiąganymi wynikami oraz założonymi celami i strategią. Kontrola w organizacji stanowi pewien mechanizm regulujący, który łączy wyniki działań realizacyjnych funkcji personalnej, czyli działań związanych z doбором kadry, rozwojem, motywowaniem kadr, odejściem pracowników, z szeroko pojętą preparacją tych działań, tj. z planowaniem kadr. Stanowi zatem istotny czynnik spajający cały system zarządzania kadrami¹. Kontrolę możemy spotkać na każdym poziomie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bez względu na hierarchię, nadrzędność, czy podrzędność stanowisk, kontrola jest wszechobecna. Celem naczelnym procesu kontroli jest podejmowanie działań przez kierownictwo organizacji, dążących do regulowania i korygowania wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności².

Znaczenie kontroli funkcji personalnej. Inaczej mówiąc, kontrola ma za zadanie dostarczyć, podmiotom odpowiedzialnym za organizację i kierowanie funkcją personalną, odpowiednich narzędzi służących ocenie i sprawdzeniu, w jakim stopniu stan funkcji personalnej zgadza się ze stanem zamierzonym oraz wskazaniu ewentualnych obszarów, w których zdiagnozowano odchylenia.

W procesie kontroli funkcji personalnej wyróżnić można cztery etapy:

1) ustalenie norm kadrowych, wzorców, standardów, celów i metod pomiaru efektywności. Normy kadrowe są to kryteria, przez porównanie z którymi można mierzyć aktualne wyniki, a które wywodzą się z celów ustalanych podczas planowania kadr. Normy takie muszą być czytelne, jasne, zrozumiałe i akceptowalne przez wszystkich, których dotyczą. Standardy kontroli można ustalać poprzez odwołanie się do własnego doświadczenia, oparcie się na danych statystycznych lub historycznych oraz poprzez analizę informacji zaczerpniętych z przedsiębiorstwa lub jego otoczenia³.

2) ustalenie rzeczywistego stanu działania (pomiar efektywności), tj. ocena aktualnych wyników funkcji personalnej – to faza mierzenia wyników doboru

¹ Stanisław Kowalczyk, Kontrola funkcji personalnej, w: T Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa 2004, s. 226.

² Piotr Szczepanowski, Kontrola i Controlling, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1996, s. 235.

³ Piotr Szczepanowski, ..., s. 245.

kadry, rozwoju i motywowania kadr oraz odejścia pracowników. Pomiar ten stanowi stały i powtarzalny proces, którego częstotliwość zależy od rodzaju mierzonego obszaru działania funkcji personalnej. W obszarze pozyskiwania pracowników stosuje się mierniki (wskaźniki) pozwalające opisać stan i strukturę personelu w przyjętych okresach. Mierniki te wyrażają relacje np. liczby miejsc pracy w organizacji do liczby zatrudnionych pracowników, liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji do liczby ogółu zatrudnionych. W obszarze rozwoju pracowników można stosować mierniki dotyczące zmian kwalifikacji zawodowych personelu. Mierniki tej grupy wyrażają np.: relacje liczby pracowników objętych planowaniem karier do ogólnej liczby pracowników, dynamikę udziału kosztów rozwoju pracowników w ogólnych kosztach pracy, stopień przystosowania kwalifikacji kadr do wymagań pracy, poziom przeciętnego wykształcenia pracowników. W obszarze motywowania kadr znajdują zastosowanie mierniki ekonomiczne oparte na kosztach pracy. Wyrażają one relacje m.in.: wybranego elementu kosztów pracy do kosztów pracy ogółem, kosztów pracy do liczby zatrudnionych w organizacji czy kosztów pracy do liczby godzin przepracowanych.

3) porównanie wyników z normami i ocena odchyłeń – obejmuje czynności o kluczowym znaczeniu dla oceny stopnia osiągnięcia celów w ramach funkcji personalnej. W ramach tego etapu porównuje się dwa podstawowe strumienie danych kadrowych, wyrażających, z jednej strony wielkości pożądane (normy kadrowe), z drugiej strony wielkości uzyskane (osiągnięte wyniki procesów doboru kadry, rozwoju i motywowania kadr oraz odejścia pracowników. Te dwa strumienie danych są porównywane w celu ustalenia ewentualnych odchyłeń, zarówno dodatnich, jak i ujemnych. Ustalone odchylenia są konfrontowane ze zbiorem dopuszczalnych granic tolerancji odchyłeń.

4) korygowanie procesu zarządzania kadrami – obejmuje czynności analityczne, diagnostyczne oraz korygujące. Następuje tu analiza nadmiernych odchyłeń zidentyfikowanych w poprzednim etapie kontroli funkcji personalnej i na tej podstawie podmioty zarządzania kadrami podejmują stosowne działania korygujące. Jeżeli sprawy kadrowe toczą się w pożądanym terminie i kierunku, należy utrzymać realizację dotychczasowej polityki. Jeżeli natomiast sprawy kadrowe nie posuwają się tak, jak, powinny, należy dopasować i skorygować działania kadrowe. W przypadku zmiany sytuacji w funkcjonowaniu organizacji należy opracować nowy lub zmienić istniejący profil polityki kadrowej⁴.

Z przedstawionych do tej pory informacji wywnioskować można, że korzystanie w procesie kontroli funkcji personalnej ze sprzężenia zwrotnego, będącego w tym przypadku głównym mechanizmem informacyjnym, daje przedsiębiorstwu szansę na zidentyfikowanie pojawiających się odchyłeń, jak również zapobieganie i przewidywanie pojawiania się ich w przyszłości.

⁴ Stanisław Kowalczyk, ..., s. 231.

Stwierdzić również można, że istotą kontroli funkcji personalnej jest sprawdzenie, w jakim stopniu ustalony stan rzeczywisty, odpowiada stanowi pożądanemu, wskazanie nadmiernych odchyłeń oraz przedsięwzięcie koniecznych działań korygujących.

Controlling personalny jedną z form nadzoru i kontroli funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. W nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem zastosować jednak możemy bardziej rozwiniętą i skuteczniejszą formę kontroli funkcji personalnej. Różnica polega na tym, iż proces kontroli nastawiony zostaje nie tylko na działania wykrywające i korygujące napotkane odchylenia od przyjętych norm i standardów, lecz również leży w jego funkcji odpowiednio wczesne sygnalizowanie zagrożeń i niezbędnych zmian kierunków działania w stosunku do przyjętej strategii organizacji.

Proces kontroli funkcji personalnej obejmuje zarówno nadzór bieżący nad przebiegiem planowanych i realizowanych działań związanych z zarządzaniem kadrami, jak i kontrolę wyników tych działań. Nadzór bieżący sprawowany jest przez obserwację i porównanie rzeczywistego przebiegu działań kadrowych z wyznaczonymi działaniami wzorcowymi. Sprawowany on może być np. poprzez obserwację i porównanie rzeczywistego doboru kadry z obowiązującą w organizacji procedurą rekrutacji, selekcji i adaptacji zawodowej pracowników. Natomiast kontrola końcowa wyników odbywa się poprzez porównanie osiągniętych wyników z przyjętym standardem. Występuje ona w sytuacji, w której np. z przyjętym planem zatrudnienia porównywany jest rzeczywisty przyrost zatrudnienia specjalistów określonych zawodów. W obu jednak przypadkach chodzi o zapewnienie najwyższego stopnia zgodności między uzyskanymi i zaplanowanymi wynikami procesu zarządzania kadrami⁵.

W literaturze oraz w przedsiębiorstwach znaleźć możemy wiele form nadzoru i kontroli funkcji personalnej. Najczęściej stosowaną i omawianą jest controlling personalny, stanowiący integralną część controllingu przedsiębiorstwa. Celem controllingu jest korygowanie i nadzorowanie różnych dziedzin działalności firmy. Pojęcie controllingu jest często utożsamiane ze słowem kontrola, ale rozumienie takie staje się zbyt wąskie. Controlling oznacza w istocie system sterowania organizacją, zorientowany na wyniki i realizowany poprzez planowanie, kontrolę i kierowanie (przeprowadzanie działań korygujących). Głównym zadaniem controllingu jest wyszukiwanie, a następnie eliminowanie bądź redukcja najsłabszych ogniw organizacji „wąskich gardeł”, takich miejsc w strukturze przedsiębiorstwa, które w pierwszej kolejności stwarzają trudności w określonych sytuacjach.

Potencjał pracy w przedsiębiorstwie zostaje poddany controllingowi personalnemu w celu zbadania stopnia jego racjonalnego wykorzystania oraz kształtowania, co staje się możliwe dzięki ustaleniu rozbieżności pomiędzy stanem postulowanym a rzeczywiście osiąganym. Wykorzystanie procesu planowania oraz odpowiedniego i sprawnego obiegu informacji daje organizacji szansę na

⁵ Stanisław Kowalczyk, ..., s. 239.

podejmowanie przemyślanych i trafnych decyzji, a co więcej może uchronić przed potencjalnymi zagrożeniami płynącymi ze zmiennego otoczenia.

Controlling personalny można określić jako wewnętrzny system sterowania osiągnięciem celów, w poszczególnych podobszarach gospodarowaniem potencjałem pracy, z uwzględnieniem nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i występujących ograniczeń. Jego istota sprowadza się do wyznaczania (planowania) zadań, kontroli wyników ich realizacji i kosztów pracy oraz dokonywania działań korygujących, co łączy się z koniecznością rozpoznawania czynników kształtujących potencjał pracy przedsiębiorstwa⁶.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem controlling personalny spełnia określone funkcje, do których zaliczyć można:

- 1) funkcję współtworzenia, polegającą na wspólnym z kierownictwem określaniu celów personalnych, środków ich realizacji, ustalaniu zapotrzebowania na konkretne działania, które należy w tym obszarze funkcjonowania firmy podjąć, wykrywaniu odchyleń w stosunku do podjętych zamierzeń, przeciwdziałaniu im lub przystosowaniu się do nich.
- 2) funkcję wspierania procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Ta funkcja odnosi się do działań controllingowych, które skierowane są głównie na prace działu personalnego. Obejmuje ona realizowane przez komórkę controllingu działania w zakresie przygotowywania i dostarczania informacji niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji. Controlling głównie dostarcza informacji o istotnych odchyleniach od zamierzonych wielkości⁷.

Wyróżnia się również funkcję koordynacyjną i usługową controllingu personalnego. W zakresie funkcji koordynacyjnej mieści się m.in.: koordynacja strategicznego i operatywnego planowania personelu; koordynacja planowania potrzeb kadrowych; koordynacja rozwoju i kontroli pracowników, itp. Natomiast funkcja usługowa sprowadza się do: dostarczania informacji o zasobach personalnych; opracowania systemu informacji personalnej dotyczącej kosztów płac i pozapłacowych składników wynagrodzeń; planowania kosztów osobowych; analizy SWOT zasobów ludzkich.

Oprócz pełnionych funkcji przed controllingiem stawia się również zestaw zadań szczegółowych, a przede wszystkim:

- kontrola stopnia zgodności kompetencji pracowników do wymagań na danym stanowisku pracy;
- uczestnictwo w planowaniu zasobów ludzkich;
- nadzór, analiza i kontrola kosztów pracy wzdłuż całego strumienia wartości;
- nadzór nad poprawnością przeprowadzanych ocen okresowych;
- audyt personalny;
- kontrola rozwoju ścieżek zawodowych pracowników z uwzględnieniem strategii organizacji;

⁶ M. Gableta (red.), Potencjał pracy przedsiębiorstwa, Wrocław 2006, s. 206.

⁷ J. Bernais, J. Ingram, Controlling personalny i koszty pracy, Katowice 2005, s. 16.

- analiza i ocena sprawności funkcji personalnej;
- kontrola wydajności i produktywności pracy;
- analiza kondycji przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich, struktury oraz płynności zatrudnienia;
- analiza wpływu działalności funkcji personalnej na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo, itp.

Controlling personalny – będący swoistym systemem wczesnego ostrzeżenia – wymaga zapewnienia dopływu na czas niezbędnej informacji personalnej. Może być realizowany nie tylko przez kierowników liniowych, ale i za pomocą specjalnie powołanych stanowisk (komórek) ds. controllingu personalnego. Budowa jego systemu w przedsiębiorstwie wymaga określenia tzw. pól obserwacji. Można je podzielić na pola, które dotyczą zestawu sygnałów dojących się:

- 1) wyrazić ilościowo, tj. informacji ilościowych określanych za pomocą wskaźników ilościowych,
- 2) określić jedynie opisowo, w udzielanych odpowiedziach na określone pytania – tj. informacji jakościowych⁸.

Aby można było zastosować controlling personalny konieczne jest posiadanie przez organizację odpowiedniego zestawu informacji ilościowych dotyczących wyodrębnionych wcześniej szczegółowych obszarów. Na szczególną uwagę zasługują informacje i wskaźniki dotyczące kosztów pracy. Koszty pracy określane są, jako ogół kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z zatrudnieniem pracowników. Obejmują one m.in.: wynagrodzenia, opodatkowanie wynagrodzeń, ubezpieczenia społeczne, świadczenia socjalno-bytowe, BHP, delegacje, rekrutację i selekcję, obsługę kadrowo prawną, odszkodowania, nagrody. Oprócz tego, że koszty pracy najbardziej syntetycznie określają poziom nakładów dotyczących kształtowania i wykorzystania potencjału pracy organizacji, to dodatkowo stanowią podstawę do formułowania wskaźników, pozwalających określić efektywność zarządzania tym potencjałem. Do najczęściej stosowanych wskaźników (informacji) dotyczących obserwowanego pola kosztów pracy należy:

- udział kosztów pracy w koszcie własnym;
- struktura kosztów pracy; udział kosztów pracy w koszcie sprzedaży;
- udział kosztu pracy w koszcie 1 godziny pracy;
- koszt pracy przypadający na 1 zatrudnionego;
- koszt pracy przypadający na 1 godzinę opłaconą;
- koszt pracy przypadający na 1 godzinę przepracowaną;
- średnia płaca na 1 zatrudnionego.

Zestaw informacji ilościowych, jaki niezbędny będzie dla potrzeb funkcjonowania controllingu personalnego, zależny będzie od specyfiki działalności firmy, obszarów, na jakich jest przeprowadzany, oraz potrzeb informacyjnych zależnych od danej sytuacji i celu, jakiemu mają służyć. Zebranie, przetworzenie oraz odpowiednie przeanalizowanie tych informacji służyć ma przede wszystkim określeniu poziomu tych danych, w stosunku do założonych

⁸ M. Gableta (red.),..., s. 206.

wielkości oraz odpowiednio wczesnemu zasygnalizowaniu potencjalnych odchyleń, a w następstwie zagrożeń z tego płynących.

Jednak aby w pełni możliwe było zdiagnozowanie pojawiających się rozbieżności oraz skuteczne przeciwdziałanie negatywnym ich skutkom, konieczne jest wyposażenie controllingu personalnego w odpowiedni zestaw informacji jakościowych. W procesie tym należy również oznaczyć poszczególne pola obserwacji i na tych polach przeprowadzać analizę. Najczęściej w polach obserwacji znajdują się tematy dotyczące: strategii personalnej i strategii ogólnej organizacji (głównie chodzi tu o miejsce funkcji personalnej w strukturze, oraz stopień zharmonizowania strategii personalnej z ogólną); stosunków pracy (przede wszystkim występowanie związków zawodowych, obszary ich szczególnego zainteresowania, przyczyny powstawania konfliktów w organizacji); procesu zarządzania personelem (przede wszystkim jego przebieg, plany, sposoby rekrutacji, selekcji, proces rozwoju pracowników, odejścia, zwalnianie, wynagrodzenia); marketing personalny (jakie czynniki decydują o atrakcyjności pracodawcy, w jaki sposób kształtować pozytywny wizerunek firmy).

Szczególną uwagę w procesie controllingu personalnego należy zwrócić na obszar dotyczący przebiegu procesu zarządzania personelem, który wiąże się z realizacją jego poszczególnych etapów w danym, konkretnym przedsiębiorstwie. Sposób przebiegu tych etapów, stopnia wykorzystania i oczekiwanych efektów, zależy przede wszystkim od znaczenia, jakie przypisuje się potencjałowi pracy.

Podejście do potencjału pracy ostatecznie wyraża się w wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, i to nie tylko zewnętrznym, ale i na wewnętrznym rynku pracy. Wizerunek ten łączy się bowiem w dużej mierze z realizacją interesów pracowniczych oraz stosowanymi formami ich zabezpieczenia. Przedstawiony informacyjny aspekt controllingu personalnego powinien zostać w praktyce dopełniony wskazaniem źródeł uzyskania informacji. W systemie controllingu personalnego danego przedsiębiorstwa muszą być ponadto określone instrumenty planowania, sterowania i kontroli oraz rozwiązywania organizacyjne zapewniające jego sprawne funkcjonowanie⁹.

W controllingu personalnym wyszczególnić możemy sferę strategiczną i operacyjną, dla których osobno stworzono szereg metod i narzędzi, które wspierać mają proces zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród nich wyróżnić możemy:

- **metodę ABC**, wykorzystywaną np.: do oceny wkładów pracowników w wartość dodaną, oceny efektywności wykorzystania kapitału, przeznaczonego na szkolenia, warsztaty i rozwój pracowników, badania zależności między kosztami zatrudnienia poszczególnych pracowników, a wynikami jakie osiągają. Zadanie te następnie grupowane są w 3 kategorie, gdzie A oznacza te bardzo ważne, B ważne, a C rutynowe;
- **optymalizacja wielkości zatrudnienia**. Odpowiednie dopasowanie ilości pracowników do faktycznych potrzeb i możliwości firmy ma zasadnicze znaczenie dla obniżania kosztów pracy i oraz wykluczania sytuacji gdy w

⁹ M. Gableta (red.),..., s. 211

wyniku braku personelu organizacja nie jest w stanie spełnić oczekiwań klientów. W procesie tym, wykorzystuje się badania z zakresu zmian zachodzących w branży, wykorzystania, rozwoju i struktury potencjału pracy, efektywności czasu pracy, alternatywnych form zatrudnienia, oraz ogólnej sytuacji na rynku pracy;

- **analiza wąskich gardeł.** Podstawowym celem działań controllingowych jest identyfikowanie i usuwanie wąskich gardeł. Jeżeli chodzi o proces zarządzania zasobami ludzkimi wąskimi gardłami będą te wszystkie elementy struktury i te wszystkie sytuacje, kiedy ze względów ilościowych bądź jakościowych zaangażowane zasoby nie będą odpowiadały faktycznemu zapotrzebowaniu. Proces eliminacji takich miejsc i stanów pozwala firmie, obok zapobieganiu strat finansowych, stale kreować dobry wizerunek organizacji, zarówno w oczach klientów, pracowników, jak i kontrahentów;
- **analiza konkurencyjności firmy.** Dokonując analiza otoczenia konkurencyjnego należy również zwrócić uwagę na pracowników. Analiza SWOT w odniesieniu do pracowników wskazuje obszary, w których szczególnie konieczna jest interwencja oraz skąd można czerpać swoją przewagę¹⁰.

Bardzo ważnym elementem przy wdrażaniu controlling personalnego jest przygotowanie odpowiedniego zaplecza technicznego, organizacyjnego oraz ekonomicznego. Uczestnictwo pracowników w tym procesie, pomoże nie tylko zaznajomić ich z procedurami, normami i podstawowymi celami i zadaniami, ale także pozwoli na bieżąco badać i analizować jego skutki, oraz dostosowywać jego formę do faktycznych potrzeb organizacji.

Podsumowanie.

Reasumując, controlling personalny można określić jako wewnętrzny, podfunkcyjny system sterowania, którego zadaniem jest zapewnienie długotrwałej, pomyślnej egzystencji przedsiębiorstwa, nastawionej na osiągnięcie celów z zakresu organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi, planowania zasobów ludzkich, analizy kosztów pracy, wynagrodzeń, rozwoju pracowników oraz kształtowania odpowiednich warunków i stosunków pracy.

Controlling personalny będąc systemem wczesnego ostrzegania, ma za zadanie dostrzeganie zjawisk zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu, które mogą stanowić zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania firmy, lub takich, które niosą za sobą szanse do wykorzystania. Poprzez integrację procesów planowania, sterowania i kontroli może pomóc przezwyciężyć problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wynikające między innymi z rosnących kosztów osobowych, szybkich zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych, czy ilościowych i jakościowych uwarunkowań doboru i wykorzystania kadr. Controlling personalny to jedna z dziedzin zastosowania

¹⁰ Opracowanie na podstawie: J. Bernais, J. Ingram, Controlling personalny i koszty pracy, Katowice 2005, s. 26-34

controllingu w przedsiębiorstwie. Jego celem jest pomoc w utrzymaniu pomyslniej egzystencji, wzrost efektywności i optymalizacja struktur oraz pobudzanie do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu¹¹.

Literatura.

- 1) Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- 2) Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- 3) Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
- 4) Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2004.

¹¹ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, Katowice 2005, s. 19.