

Marta Nowak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ANALIZA RYZYKA KADROWEGO W CONTROLLINGU PERSONALNYM

1. Polityka kadrowa przedsiębiorstwa a jego wyniki

Mimo iż zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa wydaje się być bardzo odległe od zarządzania jego wynikami, liczne badania empiryczne wskazują na wysoką korelację jakości zarządzania zasobami ludzkimi i efektów osiąganych przez przedsiębiorstwo.

Doradcy z Hewitt Associates przeanalizowali relacje pomiędzy zaangażowaniem pracowników, ich postawami oraz wzrostem osiąganym przez przedsiębiorstwo. W badaniu brały udział dwie grupy przedsiębiorstw: tzw. *DDG companies*¹, czyli charakteryzujące się wzrostem równym lub większym niż 10%, oraz *SGD companies*², czyli charakteryzujące się wzrostem mniejszym niż 10% (chodzi o skumulowany wzrost przychodów w trakcie 5 lat poprzedzających przeprowadzane badanie). Odkryto szereg różnic w jakości zarządzania zasobami ludzkimi między przedsiębiorstwami o niskim i wysokim wzroście.

Okazało się, iż zaangażowanie liderów w przedsiębiorstwach DDG jest o 80% wyższe niż w SGD. Przekłada się to na pracowników. W przedsiębiorstwach o wyższym wzroście 17% więcej pracowników niż w przedsiębiorstwach o wzroście niższym rozumie jasno cele przedsiębiorstwa, 18% więcej rozumie swoją rolę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sukcesu, 12% więcej uważa, iż posiada informacje umożliwiające realizację swych zadań oraz dysponuje odpowiednimi uprawnieniami. Ponadto w przedsiębiorstwach o wzroście dwucyfrowym o 28% pracowników więcej niż w przedsiębiorstwach o wzroście jednocyfrowym ufa przyszłemu kierunkowi biznesowemu przedsiębiorstwa [1, s. 50-51].

¹ *DDG companies* – *double-digit growth companies* – przedsiębiorstwa o wzroście dwucyfrowym.

² *SGD companies* – *single-digit growth companies* – przedsiębiorstwa o wzroście jednocyfrowym.

Badania Forbesa, przeprowadzane wśród 500 dyrektorów finansowych, a dotyczące niepowodzeń w połączeniach i przejęciach przedsiębiorstw, wykazały, iż głównymi przyczynami niepowodzeń w przeprowadzaniu fuzji nie były kwestie finansowe, ale problemy związane z zasobami ludzkimi: niekompatybilne struktury organizacyjne, brak umiejętności zarządzania przejętym przedsiębiorstwem, niemożliwość implementacji zmian, przeszacowanie synergii, porażka w przewidywaniu wydarzeń, zderzenie się stylów zarządzania lub ego [7, s. 6].

Efekty zarządzania zasobami ludzkimi przekładają się na bezpośredni efekt działań dokonywanych przez pracowników. Przeprowadzone w US National Weather Service badania dowiodły, iż pracownicy cechujący się wyższym poziomem satysfakcji z pracy lepiej przewidują tornada niż osoby o niższym poziomie satysfakcji pracowniczej [5, s. 15]. Istnieje również powiązanie pomiędzy efektami działań kadrowych a efektami działań rynkowych. Przykładem mogą być tu wyniki badań, w których poziom American Customer Satisfaction Index³ został powiązany z badaniami pracowników przeprowadzonymi wewnątrz przedsiębiorstw. Wykazane zostało, iż występuje znaczna korelacja pomiędzy poziomem usługi, jaką są w stanie według własnego przekonania dostarczyć klienci, a postrzeganą wartością, jaką konsumenci czują, iż otrzymują [6, s. 5].

2. Identyfikacja ryzyka kadrowego w controllingu personalnym

Controlling personalny, jako controlling funkcjonalny, odnosi się do funkcji kadrowej. Oczywiście jednak zachowuje podstawowe założenia i cechy controllingu – przyjmuje jako podstawę odpowiedni system informacyjny (tutaj jest to System Informacji Personalnej), nakierowany jest na efektywność gospodarowania posiadanymi zasobami (tutaj są to zasoby ludzkie), spełnia funkcje motywujące oraz formułuje przejrzyste zasady i procedury planowania, monitorowania oraz kontroli, a także odnosi się do możliwości wykorzystywania zaistniałych odchyleń od standardów bądź też obrony przed ich niekorzystnymi skutkami. Pozwala też na identyfikację oraz „neutralizację” wąskich gardeł (tu przede wszystkim rozumianych jako niedobory kadrowe bądź braki kompetencyjne załogi przedsiębiorstwa) ([3, s. 3; 4, s. 3]). Do zadań controllingu personalnego zaliczyć można analizę ryzyka kadrowego, rozumianego zarówno jako ryzyko dla obszaru zarządzania kadrami, jak i ryzyka dla całego przedsiębiorstwa wynikające z obszaru kadrowego.

Przykłady ryzyka kadrowego, jakie może pojawiać się w przedsiębiorstwie, przedstawia tabela 1.

³ American Customer Satisfaction Index, ACSI – Amerykański Indeks Satysfakcji Konsumentckiej.

Tabela 1. Ryzyko działalności przedsiębiorstwa, mające źródło w obszarze zasobów ludzkich – przykłady

Zagrożenie związane z zasobami ludzkimi	Przyczyny zagrożenia	Skutki zagrożenia dla działalności i wyników przedsiębiorstwa
Odływ wysoko wykwalifikowanych pracowników	błędy w systemie motywacyjnym, w szczególności wynagrodzenia niższe niż w przedsiębiorstwach konkurencyjnych	niemożność realizacji zamówień klientów w wymaganej ilości i/lub jakości, a w konsekwencji spadek przychodów ze sprzedaży
Sabotowanie przez pracowników zmian w przedsiębiorstwie	brak odpowiedniej komunikacji w sprawie przyczyn, treści i skutków zmian oraz ich efektów dla pracowników	nieprowadzenie we wdrażaniu zmian
Wysoka fluktuacja pracowników	zły system motywacyjny, błędy w rekrutacji i selekcji pracowników	dotatkowe koszty (odprawy, koszty dodatkowej rekrutacji, selekcji i wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionych osób), niższe przychody (związane z niższą wydajnością osób z mniejszym doświadczeniem)

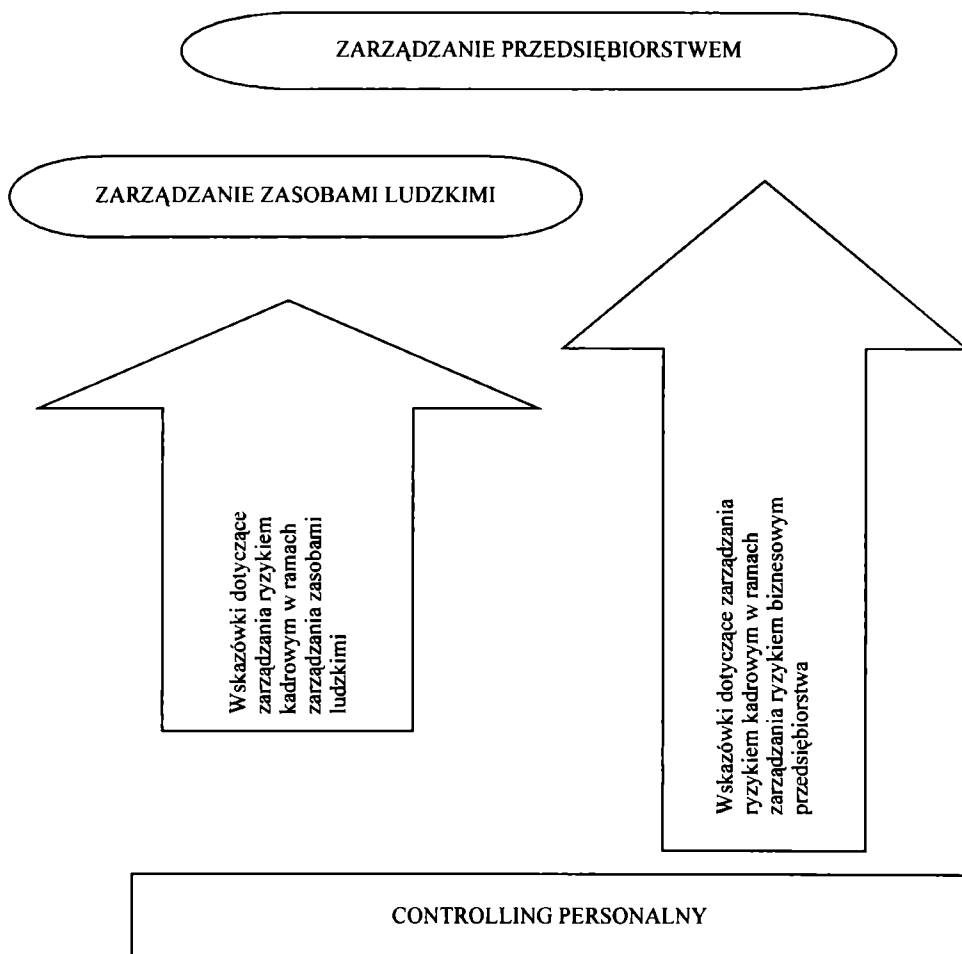
Źródło: opracowanie własne.

Rodzaje ryzyka, wymienione w tab. 1, mogą zostać zidentyfikowane przez controlling personalny. Po dalszej analizie controlling może zaproponować odpowiednie działania mające na celu zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie ryzyka, a także działania, które należy podjąć, gdy zagrożenie rzeczywiście wystąpi.

Controlling w wielu przedsiębiorstwach pełni funkcję doradczą w stosunku do zarządu przedsiębiorstwa bądź poszczególnych menedżerów. Zatem w razie ryzyka kadrowego controlling poprzez analizy i wskazówki będzie w tym zakresie wspierał zarząd przedsiębiorstwa i menedżerów zasobów ludzkich. Doradcza funkcja controllingu personalnego w zakresie ryzyka kadrowego w przedsiębiorstwie jest przedstawiona na rys. 1.

Rysunek 1 przedstawia rolę controllingu personalnego związanego z ryzykiem kadrowym w zarządzaniu. W tym wypadku controlling personalny pełni przede wszystkim funkcję doradczą i dostarcza odpowiednich informacji i wskazówek dla zarządu, mogących stanowić podstawę podejmowanych decyzji. Oczywiście wskazówki powinny być poparte wcześniejszymi analizami, dokonanymi przez osobę lub dział zajmujący się controllingiem personalnym. Doradztwo powinno być kierowane albo do menedżera zarządzającego zasobami ludzkimi albo bezpośrednio do osób zarządzających całym przedsiębiorstwem. Adresat przekazu zależy od tego, przez kogo zadanie wykonania ekspertyzy było zlecone, oraz od tego, jakich kwestii wskazówki dotyczą. W przypadku rozważania zmian strategicznych, dalekosiężnych, takich jak zmiana kierunku biznesowego przedsiębiorstwa, przejęcia, połączenia czy wejścia na nowe rynki, analiza ryzyka kadrowego oraz wynikające z niej wskazówki powinny być kierowane do najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa, mającego umocowanie do podejmowania takich decyzji. W przypadku działań operacyjnych oraz bardziej rutynowych (np. z zakresu doboru kadr) wskazówki oparte na analizie ryzyka powinny być kierowane do dyrektora perso-

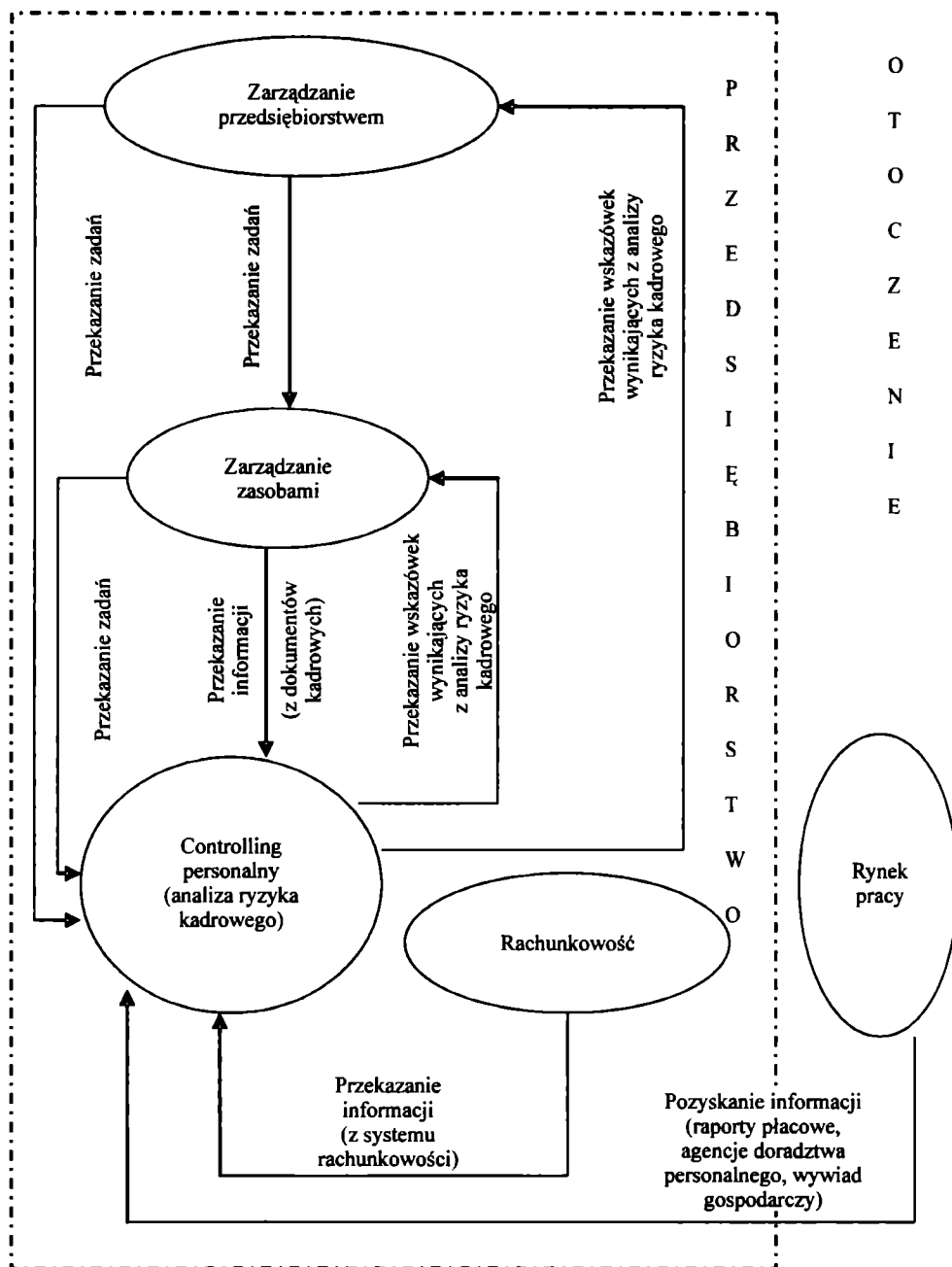
nalnego (menedżera ds. zarządzania zasobami ludzkimi), tak by niepotrzebnie nie obciążać dodatkowymi informacjami kierownictwa najwyższego szczebla, a przekaz skierowany był do odpowiedniego podmiotu decyzyjnego.



Rys. 1. Doradcza funkcja controllingu personalnego w zakresie ryzyka kadrowego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Z zadaniami controllingu personalnego w zakresie ryzyka kadrowego wiąże się oczywiście odpowiedni przepływ informacji. Controlling bowiem nie może istnieć bez bazy informacyjnej, w szczególności zaś controlling personalny nie może funkcjonować bez finansowych i pozafinansowych informacji dotyczących zasobów ludzkich. Przepływ informacji jest przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. Przepływ informacji związanych z analizą ryzyka kadrowego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

W związku z pojawieniem się projektu decyzji o znaczeniu strategicznym zarząd przedsiębiorstwa może przekazać do controllingu personalnego polecenie dotyczące identyfikacji analizy ryzyka kadrowego związanego z jej ewentualną realizacją. Może też zlecić działowi personalnemu przygotowanie odpowiednich działań operacyjnych, a z kolei z działu personalnego może zostać przekazane do działu controllingu personalnego zadanie dokonania analiz ryzyka kadrowego związanych z tymi działaniami. Dział personalny może też zlecić działowi controllingu personalnego analizę ryzyka niezależnie od zarządu przedsiębiorstwa, w związku ze swoimi działaniami nie mającymi charakteru nadzwyczajnego. Przekazane zadania mogą zostać przez osobę, dział lub zespół zajmujący się controllingiem personalnym zrealizowane, jeśli ma on właściwy dostęp do informacji. Informacje te pochodzą zarówno z wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia. W szczególności w przedsiębiorstwie niezbędne będą informacje z dokumentów kadrowych, przekazywane z działu personalnego, oraz informacje dotyczące kosztów związanych z zasobami ludzkimi, przekazywane przez dział rachunkowości. Poza tym niezbędne będą informacje z otoczenia, dotyczące rynków, zwłaszcza rynku pracy. Informacje te mogą być pozyskiwane przez zakup raportów płacowych, skorzystanie z usług agencji doradztwa personalnego lub wywiad gospodarczy, prowadzony albo przez wyspecjalizowaną komórkę przedsiębiorstwa, albo przez podmiot zewnętrzny. Następnie pozyskiwane informacje poddaje się odpowiedniemu przetwarzaniu w ramach controllingu personalnego, tak by zidentyfikować rodzaje ryzyka personalnego występujące w danej sytuacji decyzyjnej lub przy danym działaniu, określić wielkość tego ryzyka, stwierdzić jego potencjalne skutki i możliwą skalę wystąpienia zagrożeń, a także przedstawić możliwe sposoby neutralizacji lub zmniejszenia ryzyka oraz zapobieżenia skutkom. To wszystko odbywa się w ramach analizy ryzyka kadrowego. Potem następuje kolejny przepływ informacji, odbywający się w drugą stronę – w górę hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do zarządu przedsiębiorstwa oraz do menedżera odpowiedzialnego za jego zasoby ludzkie przekazywane są wskazówki wynikające z przeprowadzonej analizy ryzyka kadrowego.

Do analizy ryzyka kadrowego mogą posłużyć wskaźniki controllingu oraz analizy strukturalne. Podstawą jest wieloaspektowa analiza struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Należy również przeanalizować strukturę wynagrodzeń, zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną. Struktura wewnętrzna wynagrodzeń wskazuje nam, jaką część wynagrodzenia otrzymywanego przez pracownika stanowi wynagrodzenie zasadnicze, jaką – wynagrodzenie za przepracowane godziny nadliczbowe, jaką – dodatki funkcyjne, dodatki stażowe, wreszcie dodatki motywacyjne, uzależnione od wyników pracownika, wyników danego zespołu pracowniczego, wyniki danej jednostki organizacyjnej oraz wyniki całego przedsiębiorstwa. Zewnętrzna struktura wynagrodzeń wskazuje z kolei, jaki udział w ogólnej kwocie przeznaczanej przez przedsiębiorstwo na wynagrodzenia mają poszczególne grupy pracownicze. Tak jak w przypadku samej analizy zatrudnienia należy tutaj dokonać analizy na podstawie podziału grup pracowniczych według różnych kryteriów – stażu pracy, rodzaju stanowiska pracy, działu, wieku, wykształcenia itd.

Analizy wynagrodzeń nie mogą się ograniczyć do procentowego ustalenia pewnych wielkości. Niezbędne jest także dokonanie benchmarkingu – porównanie poziomu i struktury wynagrodzeń z innymi podmiotami w danej branży, w tym z liderami. Jako że informacje dotyczące wynagrodzeń są często trudno dostępne, istnieje tutaj możliwość zakupienia tzw. raportu płacowego. Raport płacowy jest pewnego typu raportem rynkowym, z tym że nie dotyczy rynku dóbr i usług, a rynku pracy, tak więc ceny dóbr i usług są tutaj zastąpione ceną pracy ludzkiej.

Wskaźniki controllingu powinny dotyczyć przede wszystkim poziomu kosztów związanych z zasobami ludzkimi, a ich wielkości w danym przedsiębiorstwie powinny być poddane analizom czasowym oraz międzypodmiotowym. Dzięki temu uzyskane zostaną informacje, czy dynamika wzrostu kosztów kadrowych nie jest w przedsiębiorstwie zbyt szybka (informację tę zyska się dzięki analizie wskaźników kosztowych w czasie) oraz czy koszty te nie są nadmiernie wysokie w porównaniu z kosztami ponoszonymi przez inne przedsiębiorstwa (analiza międzypodmiotowa).

3. Podsumowanie

Jednym z obszarów działalności przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie. Efekty zarządzania zasobami ludzkimi przekładają się na ogólne efekty jego działalności, w tym na wyniki finansowe. Zarówno część działań operacyjnych przebiegających w przedsiębiorstwie, jak i wykonanie decyzji o charakterze strategicznym i nadzwyczajnym powiązane jest z ryzykiem kadrowym. Analiza ryzyka kadrowego jest jednym z zadań controllingu personalnego. Analiza ryzyka kadrowego powinna przebiegać rutynowo i regularnie, poza tym specjalne analizy powinny być zlecane przez zarząd przedsiębiorstwa bądź menedżera kierującego zasobami ludzkimi – w przypadku podejmowania decyzji nierutynowych oraz decyzji mających charakter strategiczny. Analiza ryzyka kadrowego musi być oparta na odpowiednich informacjach – są one pozyskiwane zarówno z wewnętrznych źródeł informacyjnych przedsiębiorstwa (dokumentacji kadrowej, rachunkowości), jak i ze źródeł zewnętrznych (agencji doradztwa personalnego, wywiadów gospodarczych, raportów płacowych). Wynikiem analizy ryzyka kadrowego powinny być wskazówki dla zarządu, związane z ryzykiem kadrowym. W analizie ryzyka kadrowego podstawą powinna być analiza strukturalna (w tym analiza struktury zatrudnienia i analiza struktury wynagrodzeń) oraz analiza wskaźnikowa (przede wszystkim analiza wskaźników kosztowych).

Literatura

- [1] Bumruk R., *The missing link: the role of employee engagement in business success*, „Workspan” 2004, vol. 4, iss. 11.
- [2] Nickson S., *The human resources balancing act*, „Risk Management” 2001, vol. 48, iss. 2.
- [3] Nowak M., *Controlling personalny*, [w:] *Personalne ABC menedżera*, red. W. Perdeus, M. Łysiak, B. Rożnowski, E. Malec, Verlag Dashofer, Warszawa 2004.
- [4] Nowak M., *Controlling personalny*, [w:] *Rachunek kosztów praktyce*, red. E. Nowak, Verlag Dashofer, Warszawa 2004.
- [5] Pollitt D., *Satisfied employees keep better track of tornadoes at the US National Weather Service*, „Human Resource Management International Digest” 2005, vol. 13, iss. 1.
- [6] Wagner D., *Satisfaction begins at home*, „MIT Sloan Management Review” 2006, vol. 47, iss. 3.
- [7] Walker W.W., Price K.F., *Perspectives: why do mergers go right*, „Human Resource Planning” 2000, vol. 23, iss. 2.

HUMAN RESOURCES RISK ANALYSIS IN HUMAN RESOURCES CONTROLLING

Summary

The paper treats the human resources risk analysis conducted by the human resources controlling. The article presents the research which proves the correlation between the human resource management quality and the company's results and also the research which show the risk of strategic decision implementation which emerges from human resources of the company. The place of the human resource controlling in risk management is depicted. The information flow needed for the human resources risk analysis is shown. The main methods of the human resources risk analysis in the human resources controlling (structure analysis and indicator analysis) are enumerated and explained.