

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 344

## Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Halina K. Kocur  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-469-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa:</b> Możliwości wykorzystania rachunkowości zarządczej w Lasach Państwowych .....	13
<b>Tomasz Ankiewicz, Zofia Wyszowska:</b> Proces wdrażania systemu controllingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	25
<b>Wioletta Baran:</b> System kontroli zarządczej w podmiotach leczniczych .....	41
<b>Małgorzata Białas, Anna Surowiec:</b> Przykład wykorzystania umowy konsorcjum w celu stworzenia skutecznego mechanizmu kontroli we współpracy międzyorganizacyjnej .....	52
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Rozwiązania organizacyjne controllingu w organizacjach sieciowych .....	61
<b>Adam Bujak:</b> Charakterystyka problemów decyzyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie .....	75
<b>Andrzej Bytniewski:</b> Efekty modernizacji technologicznej systemu rachunkowości .....	84
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski:</b> Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego – wyniki badań empirycznych ...	94
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska:</b> Wpływ technologii informacyjnych na funkcjonowanie systemów sprawozdawczości zarządczej w polskich przedsiębiorstwach .....	109
<b>Joanna Dynowska, Zdzisław Kes:</b> Systemy FK stosowane w biurach rachunkowych w województwie warmińsko-mazurskim – wyniki badań ankietowych .....	122
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Specyfika, zakres i narzędzia rachunkowości zarządczej projektów dofinansowanych z Unii Europejskiej .....	134
<b>Wojciech Fliegner:</b> Metoda identyfikacji procesów ewidencji księgowej w środowisku informatycznym .....	144
<b>Stanisław Gędek:</b> Podstawy krótkookresowych decyzji produkcyjnych w przedsiębiorstwach wieloasortymentowych .....	160
<b>Anna Glińska:</b> Podejmowanie decyzji w zakresie kształtowania struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej .....	171
<b>Renata Gmińska:</b> Aspekty behawioralne w rachunkowości zarządczej .....	185
<b>Katarzyna Goldmann:</b> Trendy zarządzania płynnością finansową – wyniki badań .....	194
<b>Bartosz Góralski:</b> Wartość firmy – czy istnieje wzorcowa metoda szacowania wartości godziwej? .....	203

<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Aktywowanie kosztów w bilansie a wiarygodność informacji sprawozdawczej .....	213
<b>Marcin Klinowski:</b> Ryzyko w analizie i ocenie projektów .....	221
<b>Paul-Dieter Kluge:</b> Statystyczne metody rankingowe i ratingowe jako instrumenty controllingu – zalety i wady .....	231
<b>Konrad Kochański:</b> Rola i miejsce budżetowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych sektora MSP w świetle badań empirycznych .....	246
<b>Joanna Koczar:</b> Rozwój rachunkowości zarządczej w Rosji – wybrane problemy .....	259
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Analiza SWOT jako instrument controllingu strategicznego gmin .....	267
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Czy spółki giełdowe z udziałem Skarbu Państwa płacą zbyt duże dywidendy? .....	276
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola tworzenia i apropracji wartości w sieciach międzyorganizacyjnych .....	286
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Niepodzielony wynik finansowy a opodatkowanie .....	295
<b>Mirosława Kwiecień:</b> Współczesna rachunkowość a controlling .....	303
<b>Tomasz Lis:</b> Rozwój optymalizacji kosztów w procesach produkcyjnych – wybrane zagadnienia .....	313
<b>Monika Łada:</b> Ugruntowane teorie o rachunkowości zarządczej .....	323
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg:</b> Wykorzystanie benchmarkingu wraz z instrumentarium controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem wodociągowo-kanalizacyjnym .....	331
<b>Elżbieta Marcinkowska, Joanna Sawicka, Anna Stroncsek:</b> Outsourcing a system decyzyjny przedsiębiorstwa .....	341
<b>Łukasz Matuszak:</b> Dylematy implementacji Międzynarodowych Ram Zintegrowanej Sprawozdawczości .....	352
<b>Bożena Nadolna:</b> Identyfikacja zagrożeń dla walidacji badań w rachunkowości zarządczej .....	365
<b>Beata Namiel:</b> Analiza udziału gmin w podatkach dochodowych a dochody gmin za lata 2008-2012 na potrzeby controllingu wykorzystywanego w realizacji usług samorządu gminnego .....	378
<b>Maria Nieplowicz:</b> Budżet zadaniowy w miastach na prawach powiatu – wybrane zagadnienia .....	388
<b>Edward Nowak:</b> Obowiązki w zakresie sprawozdawczości a wielkość jednostki gospodarczej .....	396
<b>Marta Nowak:</b> Znaczenie wymiarów czasu w controllingu – definicje teoretyczne a psychologiczna charakterystyka controllerów .....	405

<b>Katarzyna Piotrowska:</b> Rachunek kosztów w warunkach upadłości likwidacyjnej .....	414
<b>Krzysztof Prymon:</b> Możliwość wystąpienia zjawiska kreatywnej rachunkowości w rolnictwie w świetle projektowanych zmian w opodatkowaniu gospodarstw rolnych .....	424
<b>Ewa Różańska:</b> Finansowa ocena projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym .....	434
<b>Jolanta Rubik:</b> Nowe wyzwania dla controllingu personalnego w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	446
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Honorata Gumna:</b> Budżetowanie kosztów w organizacjach pozarządowych na przykładzie fundacji „Ogrody Róż” .....	455
<b>Beata Sadowska:</b> Okresowa ocena pracownicza jako element controllingu zakładu budżetowego – studium przypadku .....	467
<b>Irena Sobańska, Dariusz Rojek:</b> Wpływ rachunkowości zarządczej na kulturę organizacyjną w innowacyjnym przedsiębiorstwie .....	476
<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Obszar kontroli wewnętrznej w procedurach rewizyjnych zamkniętych funduszy inwestycyjnych .....	489
<b>Olga Szolno:</b> Uwarunkowania efektywnego funkcjonowania budżetowania w jednostkach samorządu terytorialnego .....	500
<b>Łukasz Szydelko:</b> Polityka rachunkowości w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia .....	511
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Budowa i funkcjonowanie systemów informatycznych rachunkowości – porównanie wyników badań z lat 2005 i 2014 .....	520
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controllingowy system informacyjny na potrzeby zarządzania ogumieniem w przedsiębiorstwie transportu drogowego .....	531
<b>Adam Węgrzyn:</b> Analiza porównawcza alternatywnych źródeł finansowania inwestycyjnego projektu infrastrukturalnego w energetyce przy wykorzystaniu funduszu typu <i>equity</i> oraz bankowego kredytu komercyjnego .....	540
<b>Edward Wiszniowski:</b> Prawne przesłanki ogłoszenia upadłości a zdolność do kontynuacji działania jednostki gospodarczej według rachunkowości ....	560
<b>Tomasz Wójtowicz:</b> Wycena rynkowa a wartość księgowa składników bilansu przedsiębiorstwa .....	569
<b>Paweł Wroński:</b> Zmiany we wdrażaniu systemów wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwami w latach 2002-2013 – wyniki badań praktycznych ....	583
<b>Grzegorz Zimon:</b> Strategie zarządzania kapitałem obrotowym a płynność finansowa przedsiębiorstw .....	591

## Summaries

<b>Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa:</b> The possibilities of management accounting use in National Forests .....	24
<b>Tomasz Ankiewicz, Zofia Wyszowska:</b> The process of controlling system implementation in a production enterprise .....	40
<b>Wioletta Baran:</b> Management control system in healthcare providers .....	51
<b>Małgorzata Białas, Anna Surowiec:</b> An example of the use consortium agreement to create an effective control mechanism in interorganizational cooperation .....	60
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka:</b> Organizational solutions of controlling in network organizations .....	74
<b>Adam Bujak:</b> The profile of decision problems relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise .....	83
<b>Andrzej Bytniewski:</b> The technological modernization's effects of accounting system .....	93
<b>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski:</b> Organization of management control in public sector – evidence of empirical studies in Poland .....	108
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska:</b> Impact of information technologies on management reporting systems in Polish enterprises .....	121
<b>Joanna Dynowska, Zdzisław Kes:</b> The financial accounting system programs used in accounting firms in Warmia and Mazury Voivodeship – results of questionnaire research .....	133
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Specific nature, scope and tools of accounting management of projects co-financed from the European Union .....	143
<b>Wojciech Flegner:</b> Method of identifying accounting processes in the IT environment .....	159
<b>Stanisław Gędek:</b> The basics of short-term production decisions in mass production enterprises .....	170
<b>Anna Glińska:</b> Making decision on shaping of employment's structure in sheltered workshop .....	184
<b>Renata Gmińska:</b> Behavioral aspects in management accounting .....	193
<b>Katarzyna Goldmann:</b> Trends in liquidity management – survey results ....	202
<b>Bartosz Góralski:</b> Goodwill – is there one standard of valuation of fair value?	212
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Activating costs in the balance sheet and reliability of the information reporting .....	220
<b>Marcin Klinowski:</b> Risk in analysis and assessment of projects .....	230
<b>Paul-Dieter Kluge:</b> Statistical ranking and rating methods as controlling instruments – advantages and disadvantages .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> The role and place of marketing budgeting in micro, small and medium trade enterprises in the light of empirical research .....	258

<b>Joanna Koczar:</b> Development of management accounting in Russia – selected issues .....	266
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> SWOT analysis as an instrument of strategic controlling of municipalities .....	275
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Do state controlled public companies pay too high dividends? .....	285
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Control of value creation and appropriation in inter-organizational networks .....	294
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Retained earnings and taxation .....	302
<b>Mirosława Kwiecień:</b> Contemporary accounting vs. controlling .....	312
<b>Tomasz Lis:</b> Development of costs optimization in production processes – selected aspects .....	322
<b>Monika Łada:</b> Grounded theories about management accounting .....	330
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg:</b> Utilization of benchmarking and controlling tools in the management process of municipal water and sewage company .....	340
<b>Elżbieta Marcinkowska, Joanna Sawicka, Anna Stronczek:</b> Outsourcing and company's decision-making model .....	351
<b>Łukasz Matuszak:</b> Implementation dilemmas of the international integrated reporting framework .....	364
<b>Bożena Nadolna:</b> Identification of threats to the validation in management accounting research .....	377
<b>Beata Namiel:</b> Analysis of share of communities in income taxes and income of communities in the years 2008-2012 for community controlling used in services realization of commune .....	387
<b>Maria Nieplowicz:</b> The performance-based budget cities with county rights – selected issues .....	395
<b>Edward Nowak:</b> Obligations relating to statutory financial reporting vs. company size .....	404
<b>Marta Nowak:</b> Importance of time perspectives in controlling – theoretical definitions vs. psychological characteristics of controllers .....	413
<b>Katarzyna Piotrowska:</b> Bill of costs in insolvency proceedings .....	423
<b>Krzysztof Prymon:</b> On possibility of appearance of creative accounting in agriculture in the light of proposed amendments of farms' taxation ....	433
<b>Ewa Różańska:</b> Financial assessment of research and development projects in a socially responsible company .....	445
<b>Jolanta Rubik:</b> New challenges for personal controlling in the context of Corporate Social Responsibility .....	454
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Honorata Gumna:</b> Costs budgeting in non-profit organizations on the example of the foundation's "Ogrody Róż"	466

---

<b>Beata Sadowska:</b> Periodic assessment of employees, as part of controlling in the budgetary establishment – case study .....	475
<b>Irena Sobańska, Dariusz Rojek:</b> Impact of management accounting on organizational culture in an innovative company .....	487
<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Internal control system of close-end investment funds in the audit procedures .....	499
<b>Olga Szolno:</b> Conditioning of effective budgeting functioning in local government units .....	510
<b>Łukasz Szydełko:</b> The accounting policy in process-oriented company – chosen aspects .....	519
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Building and functioning of accounting information systems – a comparison research results from 2005 and 2014 .....	530
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling information system for the management of tires in the road transportation company .....	539
<b>Adam Węgrzyn:</b> Comparative analysis of alternative sources of infrastructure project investments funding in energy sector using equity fund type and commercial bank loan .....	558
<b>Edward Wiszniowski:</b> Legal grounds for bankruptcy vs. company's ability to stay active and afloat seen from the accounting perspective .....	568
<b>Tomasz Wójtowicz:</b> Market valuation vs. book value of balance sheet elements .....	582
<b>Paweł Wroński:</b> Changes in implementation of management support systems in enterprises in 2002-2013 – results of practical study .....	590
<b>Grzegorz Zimon:</b> Strategies of working capital management vs. financial liquidity of companies .....	603



**Jolanta Rubik**

Politechnika Częstochowska  
e-mail: babus33@wp.pl

---

**NOWE WYZWANIA  
DLA CONTROLLINGU PERSONALNEGO  
W KONTEKŚCIE SPOŁECZNEJ  
ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

---

**Streszczenie:** Controlling zasobów materialnych i finansowych przedsiębiorstwa, gdzie istnieje mierzalny i aktywny nadzór, jest tematem dobrze rozpoznany w sferze teorii i praktyki zarządzania. Potencjał kapitału ludzkiego jest wielkością trudno mierzalną, choć docenia się jego wpływ na ogólną skuteczność i efektywność organizacji. Zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju w controllingu personalnym buduje lojalność, motywację i zaangażowanie pracowników i wzmacnia wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej. Artykuł wskazuje rolę i nowe wyzwania dla controllingu personalnego w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu. W artykule wykorzystano metodę analizy literatury w zakresie controllingu personalnego, zarządzania zasobami ludzkimi, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analizę wybranych przypadków i rozwiązań, jak również obserwacje własne autorki z praktyki gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** controlling personalny, zasoby ludzkie, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/pn.2014.344.41

*Umiejętność postępowania z ludźmi  
jest takim samym towarem handlowym, jak cukier czy kawa.  
I zapłać za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem.*

John D. Rockefeller

## 1. Wstęp

Controlling jako koncepcja wspomagająca zarządzanie skupia się głównie na zasobach materialnych w działalności organizacji. Potencjał i efektywność kapitału ludzkiego jest wielkością trudno mierzalną, a controlling w zakresie zasobów

ludzkich nazywany jest „miękkim” controllingiem. Ale miękkie umiejętności dają twarde wyniki, do czego przedsiębiorcy przekonują się coraz częściej. Wszak Kaplan i Norton [Kaplan, Norton 2013] wskazali, że nie da się zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć, stąd ciągle poszukiwania właściwych metod pomiaru efektywności kapitału ludzkiego. Zarządzanie w sferze materialnej i finansowej przedsiębiorstwa, gdzie istnieje mierzalny i aktywny nadzór, jest tematem dobrze rozpoznany w sferze teorii i praktyki zarządzania. Aktywa niematerialne, choć powszechnie znane, nie zawsze są właściwie zarządzane. Doceniany jest ich wpływ na ogólną skuteczność i efektywność organizacji, jednocześnie trudno wystarczająco dobrze zidentyfikować ich miary i wyznaczyć mierzalne cele dla osiągnięcia wzrostu wartości organizacji. Zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, które dotyczy również zarządzania zasobami ludzkimi, buduje lojalność, motywację i zaangażowanie pracowników, wzmacnia wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej i nie pozostaje bez wpływu na jej wartość.

## 2. Controlling personalny czy dział HR?

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do wytyczonych celów i realizacji misji, stosują kompleksowe zarządzanie oparte na informacjach generowanych przez rachunkowość, sprawozdawczość finansową, rachunkowość zarządczą, finanse, działy marketingu i logistyki, specjalistów *human relations*, inżynierów, technologów i naukowców. Zarządzanie staje się nauką interdyscyplinarną. Powiązania między rachunkowością, controllingiem, finansami, marketingiem, logistyką itp. stają się tak silne, że ich funkcjonowanie w oderwaniu od całości staje się niemożliwe. A jednak każda z tych dyscyplin ma swoją specyfikę, własne cele i zadania, własny zakres odpowiedzialności i instrumentarium. Merytoryczne rozgraniczenie jest więc możliwe, a nawet niezbędne. Informacje generowane dla celów controllingu wymagają uporządkowania, stąd konieczność ich rozpatrywania i analizowania z różnych punktów widzenia. Podział controllingu według zasobów czy funkcji spełnianych w przedsiębiorstwie jest tak różnorodny, jak skomplikowana jest rzeczywistość gospodarza.

Controlling personalny, inaczej nazywany controllingiem zasobów ludzkich lub controllingiem gospodarki zasobami ludzkimi, również został wyodrębniony w literaturze przedmiotu [Sierpińska (red.) 2004; Nowak (red.) 2011; Nowak (red.) 2003; Sierpińska, Niedbała 2003], co wiąże się z wieloma jego definicjami, sformułowaniem celów i metod. Takiego wyodrębnienia, w sensie komórki controllingu personalnego lub stanowiska controllera personalnego, raczej nie spotyka się w praktyce. Zadania controllingu personalnego spełniają działy: personalne, HR, zarządzania zasobami ludzkimi, kapitału ludzkiego czy *employer branding*. Nowoczesne działy HR musi charakteryzować myślenie systemowe, co oznacza:

- widzenie wielokierunkowych, wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych,
- widzenie procesów, a nie pojedynczych wydarzeń [Grudzewski, Hejduk 2000].

W praktyce już od dawna oznacza to wyjście poza nawias standardowych funkcji działów kadr i płac, kojarzonych niegdyś tylko z prowadzeniem dokumentacji pracowniczej i naliczaniem listy płac. Współczesne działy HR spełniają funkcję kreatora kapitału ludzkiego, począwszy od procesu rozpoznania rynku, rekrutacji, przyjęcia, wdrożenia i wyszkolenia nowych pracowników, utrzymania wykwalifikowanego zespołu, ale również współkreatora wizerunku firmy poprzez budowanie więzi i lojalnych relacji z podstawowym interesariuszem przedsiębiorstwa, jakim jest pracownik. W tym kontekście najbardziej trafnie określa zadanie controllingu personalnego E. Ignaciuk – jako „optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces przedsiębiorstwa” [Ignaciuk 2000, za: Nowak (red.) 2011]. Jednak optymalne wykorzystanie oznacza dzisiaj: uwzględniające zasady zrównoważonego rozwoju.

### **3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – ludzie jako interesariusz firmy**

Przedsiębiorstwo nie jest samodzielny bytem, lecz funkcjonuje w przestrzeni społecznej, politycznej i gospodarczej. Przez zrównoważony rozwój rozumie się „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej, oraz trwałość podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r.].

Ze stosowaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju wiąże się społeczna odpowiedzialność biznesu, która oznacza „odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem wszystkich grup społecznych, na które oddziałuje poprzez swoją działalność, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego” [*Zrównoważony biznes – podręcznik...*]. Do niedawna kojarzona była głównie z działaniami globalnych firm na rzecz ochrony środowiska. Obecnie jest to jeden z ważniejszych elementów kształtowania wizerunku firmy na zewnątrz i budowania solidnych relacji z interesariuszami firmy. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie jest też rozważana wyłącznie w kategoriach ekonomiczno-marketingowych i etycznych, nabiera bowiem charakteru prawnego, powszechnego i wyznaczącego sposób działania przedsiębiorstwa [Samelak 2013].

Controlling personalny wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma wydzźwięk szczególny, ponieważ to pracownicy są najbliższymi interesariuszami przedsiębiorstwa, tworzącymi jednocześnie jego wartość. Dlatego jego główny cel, jakim jest optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, nabiera wymiaru bardziej prospołecznego, nakierowanego oczywiście na optymalizację efektywności zasobów ludzkich, ale ze

szczególne uwzględnieniem etyki, moralności, równości społecznej, uczciwości i otwartości na potrzeby społeczeństwa, w tym własnych pracowników i społeczności lokalnej.

Coraz więcej firm w sposób świadomy i przemyślany konstruuje strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, czemu z pomocą przychodzi spójna polityka *employer branding* [Zaręba 2014] – budowania marki i pozytywnego wizerunku pracodawcy. *Employer branding* (EB) to połączenie HR i marketingu w celu dotarcia do odpowiednich kandydatów, rekrutacji oraz stworzenia pracownikom wyjątkowych miejsc pracy. W polityce *employer branding* przedsiębiorstwa planują działania, które w przemyślany, ukierunkowany sposób mają doprowadzić do zbudowania i umocnienia wykwalifikowanego i lojalnego zespołu pracowników, którzy będą wpływać na wartość firmy.

#### **4. Trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim – wyzwania dla controllingu personalnego**

Controlling personalny, nakierowany na ideę społecznej odpowiedzialności, powinien uwzględnić kilka trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, aby móc wykreować zadowalające mierniki dokonań pracowniczych i przełożyć je na efekty i wartość firmy. Autorka przedstawi kilka z nich, mając jednak świadomość, że nie wyczerpuje tematu.

Jedną z podstawowych kwestii jest odejście od koncepcji *Total Cash Compensation*, czyli podejścia, w ramach którego najważniejszym czynnikiem motywacyjnym były elementy pieniężne, do *Total Rewards*, czyli koncepcji łącznych korzyści z pracy, gdzie pracodawcy podkreślają wszelkie korzyści wynikające dla pracownika z umowy o pracę [Kucharska-Kawalec 2014]. Przykładowy zestaw EVP – *employment value proposition*, a więc unikatową ofertę (obietnicę) pracodawcy dla potencjalnego pracownika zawiera tab. 1.

Koncepcja EVP to wizytówka firmy, to niepowtarzalny zbiór wartości i skojarzeń, które pozytywnie oddziałują na grupę docelową kandydatów, co w efekcie końcowym powoduje wybór danego pracodawcy. W EVP do głosu dochodzą zarówno cechy wizerunku, jak i wartości, które pozytywnie kojarzą się pożądanym przez pracodawcę kandydatom: zarówno wartości emocjonalne (czuję się dobrze, pracując tutaj), jak i realne korzyści (tę organizację obchodzi mój rozwój zawodowy) dla aktualnych i przyszłych pracowników. Marka pracodawcy przedsiębiorstwa powinna być widoczna także w działaniach i zachowaniach liderów firmy i włączona do polityki, postępowania i praktyk przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-evp-czyli-jak-sie-wyroznic/>.

**Tabela 1.** Wybrane elementy EVP (*employment value proposition*)

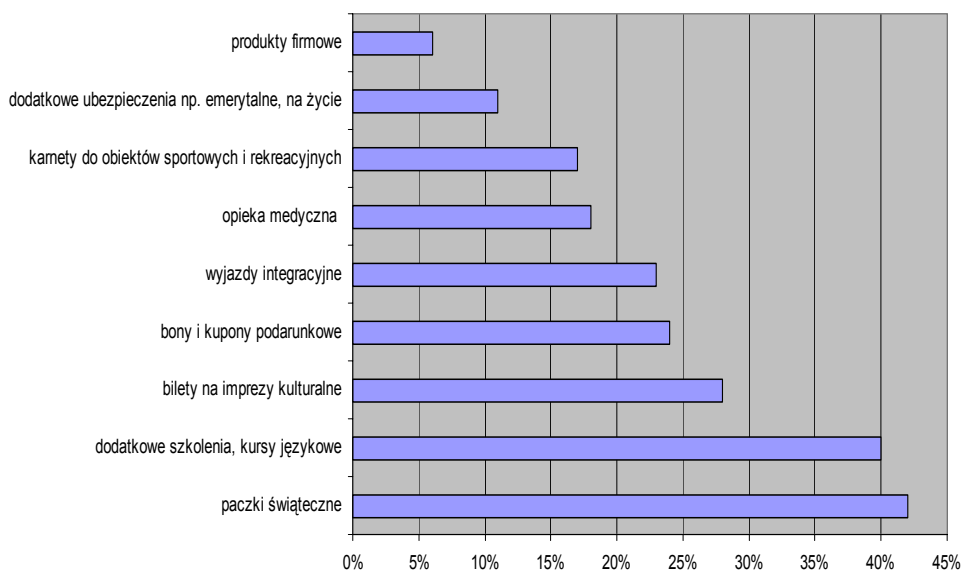
Wynagrodzenia	Pensja, premie i inne dodatki, udziały w zyskach, opcje na akcje itp.
Dodatki pozapłacowe	Opieka medyczna, ubezpieczenia, dofinansowanie posiłków/udziału w imprezach kulturalnych, karta sportowa, deputaty itp.
Czas pracy	Elastyczny, skrócony itd., dodatkowe urlopy, <i>work-life balance</i>
Miejsce pracy	Możliwość pracy zdalnej, lokalizacja biura (dojazd, parking itp.), atrakcyjność biura jako takiego
Reputacja firmy	Pozycja rynkowa, stabilność funkcjonowania, szybkość wzrostu firmy, opinia rynkowa (firmy i jej produktów), reputacja klientów, etyka i odpowiedzialność wobec interesariuszy
Jakość zarządzania	Wpływ na własną pracę, autonomia, relacje z przełożonymi, szacunek dla pracownika, uznanie, jakość menedżerów
Atmosfera	Jakość relacji, jakość współpracowników, kultura współpracy pomiędzy pracownikami
Praca jako taka	Skomplikowanie i różnorodność obowiązków, zgodność pracy z preferencjami i zainteresowaniami
Rozwój	Możliwości awansu, rozwój kompetencji, ścieżki karier w organizacji, szkolenia i programy rozwojowe, wartość obecnych doświadczeń na rynku pracy

Źródło: [Mikulska 2014, s. 15].

Jedną z takich praktyk, która ma tworzyć dobrą atmosferę w pracy, są np. **programy adaptacyjne** dla nowych pracowników lub pracujących na nowym stanowisku np. w wyniku awansu wewnętrznego czy przesunięć spowodowanych organizacją. Programy mają ułatwić pracownikom szybkie i skuteczne zaadaptowanie się w organizacji poprzez przekazanie wszelkich niezbędnych informacji dotyczących firmy i stanowiska. Nowy pracownik unika stresu związanego z niepewnością, brakiem informacji, rozwiązywaniem problemów „po omacku”, może natomiast skupić się na swoich zadaniach i jest bardziej efektywny.

Jednym z częściej stosowanych elementów systemu motywacyjnego, który zwiększa lojalność pracowników i podnosi efektywność zespołu, są **świadczenia pozapłacowe**. Zainteresowanie firm tymi świadczeniami sukcesywnie rośnie, rosną też kwoty budżetów przeznaczanych na nie. System świadczeń dodatkowych coraz częściej musi być tak skonstruowany, aby zaspokajał indywidualne potrzeby pracowników i jednocześnie wspierał osiąganie strategicznych celów biznesowych. Stąd zarządzanie świadczeniami pozapłacowymi coraz częściej odbywa się w Polsce za pomocą platform motywacyjnych, które pozwalają zmaksymalizować motywacyjną rolę świadczeń przy optymalnym wykorzystaniu budżetu [Słomczewska-Klimiuk 2014]. Badanie przeprowadzone w styczniu 2014 r. przez niezależny Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia wskazało m.in. najczęściej oferowane niegotówkowe świadczenia pozapłacowe w Polsce (rys. 1)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej grupie 900 firm działających w Polsce: przedsiębiorstw państwowych, instytucji publicznych, polskich firm prywatnych oraz z kapitałem zagranicznym.



**Rys. 1.** Świadczenia pozapłacowe najczęściej oferowane w Polsce

Źródło: badanie „Potencjał rynku świadczeń pozapłacowych”, styczeń 2014, ARC Rynek i Opinia za: [Słomczewska-Klimiuk 2014, s. 21].

Kolejnym trendem wartym rozważenia w firmie, która chce nazywać się społecznie odpowiedzialną, jest idea *work-life balance* (WLB). Równowaga między pracą a życiem osobistym jest dla pokolenia Y (30 lat i mniej) często ważniejsza niż uznanie i kariera, przekłada się na większą efektywność kadry, czyli rozwój całej firmy. Od pracodawcy wdrożenie w życie idei *work-life balance* wymaga elastyczności, zaangażowania, odpowiedniego programu, ale głównie przekonania, że takie działania mają sens [Czy programy... 2014, s. 15].

Koncepcja WLB powstała w latach 70. na skutek spadającego zaangażowania i motywacji pracowników, rozwoju chorób somatycznych spowodowanych przemęczeniem i wypaleniem zawodowym kadr. Praca nad zapewnieniem równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym przełożyła się na ograniczenie tego zjawiska. Znalazło to odzwierciedlenie w poprawie kondycji firm. W ramach tej idei mieści się m.in. elastyczny czas pracy z możliwością pracy zdalnej, brak nadgodzin, udogodnienia dla rodziców – zapewnienie powrotu na dotychczasowe stanowiska kobiet po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym, stworzenie żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub dofinansowanie uczęszczania dzieci do placówek publicznych i prywatnych, dodatkowe dni wolne np. z tytułu choroby dziecka, opcja pracy w domu np. przez jeden dzień w tygodniu, dłuższy płatny częściowo urlop, udzielany po latach intensywnej

pracy, na realizację własnych planów: rozwój osobisty, edukację, podróże, czy też, wspomniana wcześniej, poszerzająca się oferta świadczeń pozapłacowych. Dzięki temu rośnie poziom szczęścia pracowników, co przekłada się na zaangażowanie i produktywność. W firmach skandynawskich obowiązek zapewnienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym wynika z kultury organizacyjnej, stąd wysoko rozwinięte jest w nich podejście prorodzinne.

Oczywiście nie da się wdrożyć w życie idei *work-life balance* w organizacjach i firmach wymagających zapewnienia ciągłości pracy (szpitale, stacje benzynowe, hotele itp.) lub np. w przypadku gdy, narzędziem pracy jest smartfon, tablet, laptop – wtedy czas i przestrzeń zawodowa i prywatna są trudne do rozdzielenia [Czy programy... 2014, s.16-17]. Pomimo różnych preferencji pracowników, w zależności od płci, wieku, kultury czy typu osobowości, większość z nich chce być częścią określonej społeczności, aktywnym podmiotem organizacji i zachodzących w niej zmian. Sama praca, nawet najlepiej zorganizowana, nie stanowi dla nich wartości samej w sobie, jest ważnym środkiem do zintegrowania celów osobistych i zawodowych, do spełnienia.

W ramach strategii CSR budowanie relacji z interesariuszami firmy może odbywać się także poprzez wprowadzenie **wolontariatu pracowniczego**, czyli aktywności dobroczynnej, charytatywnej przedsiębiorstwa na rzecz wybranych podmiotów (organizacji pozarządowych i innych instytucji) przy dobrowolnej współpracy zatrudnionych przez przedsiębiorcę osób. Pracownicy–wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace i usługi na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym swoje umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swoje talenty i spełniając się w życiu pozazawodowym. Świadczenie wolontariatu może odbywać się w godzinach pracy lub poza nimi. Formy wsparcia mogą obejmować pomoc:

- rzeczową (organizowanie zbiorów odzieży, przyborów szkolnych, zabawek itp.),
- usługową (prace remontowe, budowlane, porządkowe itp.),
- merytoryczną (konsultacje, szkolenia, tłumaczenia, pomoc organizacyjna, biurowa itp.),
- drugiej osobie (towarzystwo, korepetycje, pomoc w załatwianiu spraw urzędowych, zabawa itp.).

Korzyści dla firmy mają charakter zarówno wewnętrzny (relacje z pracownikami), jak i zewnętrzny (relacje z otoczeniem, lokalną społecznością, instytucjami społecznymi i publicznymi, organizacjami pozarządowymi). Firma, budując wizerunek społecznie odpowiedzialnej, powoduje pozytywny odbiór swojej marki w otoczeniu, wpływa na preferencje i zapotrzebowanie klientów oraz zyskuje poparcie społeczności. W kontekście szerszej zakrojonych korzyści można wspomnieć o zwiększeniu konkurencyjności na rynkach zachodnich, gdzie CSR stał się niemal normą, oraz o możliwości zakomunikowania wszystkim interesariuszom swoich działań w raporcie społecznym firmy.

Raportowanie społeczne należy do standardowych praktyk biznesowych na świecie. Spośród 4100 przebadanych firm<sup>2</sup> raporty przygotowuje 71% (wskaźnik ten rośnie, w 2011 r. było to 64%). Jeszcze bardziej imponująco wygląda procent raportujących spośród 250 największych światowych przedsiębiorstw – 93%. Rozpowszechnienie tej praktyki jest niezależne od obszaru działalności firmy – we wszystkich branżach ponad 50% z nich przygotowuje raporty społeczne.

**Tabela 2.** Zastosowanie tzw. dobrych praktyk w zakresie pracy w budowaniu strategii CSR w firmach działających w Polsce

Rodzaj dobrej praktyki		Firma
Świadczenia pozapłacowe	firma przyjazna rodzicom	ATERIMA, Infosys BPO Poland, ING Bank Śląski, Polski Koncern Naftowy ORLEN SA
	zdrowie i wsparcie pracowników	Blue Media S.A., Citi Handlowy, Diageo Polska Sp. z o.o., EDF Polska Zdrowy EDF, Farm Frites Poland SA, Grupa Saint-Gobain, Henkel Polska Sp. z o.o., Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe Sp. z o.o., Pelion S.A. Pelion Wellness, PKO Bank Polski, PZU, RWE Polska, Volkswagen Poznań
	szkolenia i rozwój	CEMEX, Cognifide Polska Sp. z o.o., Global e-Business Operations Tandemy Językowe, Grupa GPEC, ING Bank Śląski, Orange Polska, Tchibo Warszawa, VIWA Entertainment Poland Sp. z o.o.
<i>Work-life balance</i>		BASF Polska, Tchibo Warszawa
Program adaptacyjny		UBS Poland Service Centre Sp. z o.o., Grupa GPEC, SGS Polska Sp. z o.o, Volkswagen Poznań, Grupa Żywiec
Wolontariat pracowniczy		Citi Handlowy, Credit Agricole Bank Polska, ING Usługi Finansowe SA, KGHM Polska Miedz SA, Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM SA, Polpharma, Prologis, Global e-Business Operations, Polski Koncern Naftowy ORLEN SA

Źródło: [Raport... 2013].

Forum Odpowiedzialnego Biznesu sporządziło za rok 2013 raport na temat dobrych praktyk polskiego biznesu. W tab. 2 wskazano firmy, które w Polsce stosują opisane wcześniej idee w zarządzaniu kapitałem ludzkim, nazwane w raporcie dobrymi praktykami w zakresie pracy.

## 5. Zakończenie

Controlling personalny to przede wszystkim filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, która wymaga podejścia do personelu nie jako zasobów i źródła kosztów, lecz jako istotnego składnika aktywów przedsiębiorstwa, będącego źródłem konkurencyjności firmy.

Kluczowe staje się zrozumienie, jak pozyskać, utrzymać i inwestować w ludzi, aby przynosili coraz większą wartość dla organizacji. Nowe trendy w zarządzaniu kapitałem

<sup>2</sup> Badania „The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013” za: [Raport... 2013, s. 9].



ludzkim nie są sprawą tylko działów personalnych, scalenie strategii personalnej z ogólną strategią firm staje się dziś koniecznością, a uwzględnienie w tej strategii idei społecznej odpowiedzialności biznesu warunkiem *sine qua non* funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Czy programy work-life balance to tylko moda*, 2014, „Personel i Zarządzanie” nr 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. (red.), 2000, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.  
<http://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-evp-czyli-jak-sie-wyroznic>.
- Ignaciuk E., 2000, *Controlling personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 8.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2013, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działania?*, PWN, Warszawa.
- Kucharska-Kawalec R., 2014, *Polityka wynagrodzeń w działach sprzedaży*, „Personel i Zarządzanie” nr 2.
- Mikulska A., 2014, *EVP, czyli co?*, Magazyn Employer Branding nr 1.
- Nowak E. (red.), 2011, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 2003, *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki 2013”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Samelak J., 2013, *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
- Sierpińska M. (red.), 2004, *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sierpińska M., Niedbała B., 2003, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Słomczewska-Klimiuk M., 2014, *Motywuujące benefity*, „Personel i Zarządzanie” nr 4.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, nr 62, poz. 627.
- Zaręba P., 2014, *CSR na firmowym gruncie*, „Personel i Zarządzanie” nr 4.
- Zrównoważony biznes – podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, T. Gasiński (Det Norske Veritas), G. Piekalski (CentrumCSR.PL), na zlecenie Ministerstwa Gospodarki.

## NEW CHALLENGES FOR PERSONAL CONTROLLING IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** The main objectives of the article are some roles and new challenges of personal controlling in the context of Corporate Social Responsibility. The following methods were used: the analysis of literature concerning personal controlling, management of human resources and Corporate Social Responsibility, as well as a case study and solutions from business practice.

**Keywords:** personal controlling, human resources, Corporate Social Responsibility (CSR).