

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, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

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

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

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

Summaries

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

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

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

Beata Sadowska

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: beata.sadowska@wzieu.pl

OKRESOWA OCENA PRACOWNICZA JAKO ELEMENT CONTROLLINGU ZAKŁADU BUDŻETOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Kapitał ludzki, wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami, stanowi podstawowy zasób każdej organizacji. Systematyczna ocena pracowników, umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i unikania zagrożeń, motywowanie i sterowanie personelem stają się znaczące we współczesnym świecie. Ocena pracowników determinuje wzrost wydajności pracy, poprawę jej jakości, doskonalenie sprawności organizacyjnej. Ocena kształtuje postawy oraz wpływa na utożsamianie się pracowników z organizacją. Okresowe oceny pracownicze są narzędziami kontroli kosztów w organizacji, jak również tworzą wartość przez zwiększanie efektywności zasobów ludzkich. Ocenianie pracowników jest istotną częścią controllingu w organizacji.

Słowa kluczowe: controlling, ocena pracownicza, personel.

DOI: 10.15611/pn.2014.344.43

1. Wstęp

Wspomaganie zarządzania systemem controllingu powinno prowadzić do wzrostu efektywności, skuteczności i dostępności w świadczeniu usług oraz do zwiększenia zdolności wprowadzania zmian i innowacji w organizacji. Okresowa ocena pracownicza jako element controllingu pozwala ocenić, czy pracownik jest przydatny w pracy, czy czerpie z niej satysfakcję, czy pracuje efektywnie, łącząc własne interesy z korzyściami pracodawcy.

Celem opracowania są zidentyfikowanie związku okresowych ocen pracowniczych z controllingiem i kosztami generowanymi w procesie pracy oraz próba uzyskania odpowiedzi na pytania: Czy system ocen pracowników wpływa na po-

ziom kosztów osobowych? Jakich informacji w ramach controllingu dostarczają okresowe oceny pracownicze?

W trakcie pisania artykułu zostały wykorzystane metody indukcji, dedukcji, a także obserwacja bezpośrednia. Poprzez analizę informacji pochodzących z literatury, zebranych w trakcie wywiadów bezpośrednich oraz w oparciu o doświadczenia autorki jako praktyka, wskazano na powiązania okresowych ocen pracowniczych z controllingiem i kosztami w procesie pracy. Na tej podstawie zostały wyciągnięte wnioski.

2. Definicja, funkcje i zadania controllingu w organizacji

Controlling szacuje oraz informuje o danych finansowych i niefinansowych pomagających menedżerom wypełniać cele organizacji. To proces, poprzez który zarządzający zapewniają efektywne pozyskanie i pożytkowanie zasobów do realizacji celów przedsiębiorstwa. Controlling jest procesem pomiaru i monitorowania aktualnego stanu w porównaniu z ustalonymi celami, planami, standardami i budżetami oraz ma wspomagać decydentów w podejmowaniu niezbędnych akcji korygujących [Nowak (red.) 2011]. Controlling to całość analityczno-kierowniczych czynności (planistyczno-rachunkowych), których celem jest poprawa kierowania organizacją i które w sensie organizacyjnym mogą być usamodzielnione (delegowane).

E. Nowak określa controlling jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, stanowiący proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie. Natomiast: „rachunkowość w aspekcie controllingu jest instrumentem dostarczającym różnym szczeblom decyzyjnym wieloprzekrojowych informacji, niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem z nastawieniem na przyszłość” [Dobija 1997; 1999].

Można wyodrębnić i wskazać trzy najważniejsze ujęcia controllingu jako [Borowiec 2007]:

1) funkcja zapewnienia dostępu do informacji – istotę controllingu dostrzega się tu w potrzebie zabezpieczenia dostępu do informacji, przy czym punktem wyjścia do dalszych rozwinięć funkcjonalnych jest rachunkowość,

2) specyficzna forma kierowania – controlling traktowany jest jako element procesu kierowania, mający na celu konsekwentne osiąganie celów przedsiębiorstwa,

3) funkcja koordynacji – w tym przypadku za centralne zadanie controllingu uważane jest koordynowanie różnych elementów systemu kierowania przedsiębiorstwem.

Controlling dzieli się według różnych kryteriów. Najczęściej wyróżnia się [Sierpińska (red.) 2004] controlling: produkcji, logistyki, projektów, marketingu i sprzedaży, jakości, kosztów, finansowy i podatkowy, inwestycyjny, personalny. Controlling jako podsystem zarządzania integruje podstawowe funkcje zarządzania, ułatwiając kierownictwu organizacji realizację jego celów.

3. Okresowa ocena pracownicza jako instrument controllingu i determinanta poziomu kosztów pracy

Okresowa ocena pracownicza to proces opiniowania zachowań, jakości i kompetencji oraz efektywności pracy osób zatrudnionych w organizacji zgodnie z przyjętymi normami i wzorcami. Okresowe oceny pracownicze są doskonałym źródłem informacji. Wśród teoretyków i praktyków trwają dyskusje na temat roli okresowych ocen pracowniczych w odniesieniu do controllingu oraz ich związku z kosztami pracy.

Praktyka gospodarcza wskazuje, iż realizując jedną z funkcji controllingu, tj. funkcję zapewniania dostępu do informacji, okresowa ocena pracownicza:

1) pozwala odpowiedzieć na pytanie: Czy zatrudnieni pracownicy realizują cele i zadania organizacji, a jeżeli tak, to w jakim stopniu?,

2) dostarcza informacji o kwalifikacjach i kompetencjach pracowników, o osiągniętych przez nich efektach pracy: terminowości, jakości, umiejętności organizacji i samodzielności,

3) informuje o gotowości pracowników do wprowadzenia zmian w swoim życiu zawodowym, o wymaganiach pracowników, chęci podnoszenia kwalifikacji,

4) jest źródłem informacji o dopasowaniu personelu do bieżących i przyszłych potrzeb organizacji,

5) stanowi cenne źródło informacji o zapotrzebowaniu na szkolenia i pozwala kształtować koszty z tym związane,

6) stanowi o przydatności poszczególnych pracowników i racjonalizacji zatrudnienia [Sekuła 2000],

7) umożliwia wprowadzanie zmian w regulaminie wynagradzania i premiowania zgodnie z oczekiwaniami pracowników,

8) jest podstawą do racjonalnego tworzenia systemów motywacyjnych,

9) dostarcza pracownikowi informacji o tym, jak jest postrzegany przez bezpośredniego przełożonego, oraz informuje, czego może oczekiwać od organizacji, czy będzie nagradzany czy karany, jak może przebiegać jego kariera, jakie ma perspektywy w tym miejscu pracy [Dzieńdziora 2008].

Realizując specyficzną formę kierowania, przy wykorzystywaniu funkcji zapewniania dostępu do informacji, controlling traktowany jest jako element procesu kierowania, mając na celu konsekwentne osiągnięcie celów organizacji, w tym kształtowanie kosztów pracy. Okresowa ocena pracownicza determinuje poziom takich kosztów pracy, jak:

1) premie i nagrody,

2) podróże służbowe,

3) koszty dotyczące działalności socjalno-bytowej,

4) doskonalenie kwalifikacji pracowników,

5) wynagrodzenia.

Prawidłowo i rzetelnie przeprowadzona okresowa ocena pracownicza determinuje również poziom kosztów fluktuacji pracowników, w tym:

- 1) poziom kosztów odejścia, tj. koszty odpraw,
- 2) poziom kosztów zastępstw, tj. koszty ogłoszeń, czas poświęcony na przeprowadzenie rekrutacji i selekcji, testy kwalifikacyjne, obowiązkowe badania lekarskie i szkolenia BHP,
- 3) poziom kosztów kursów, szkoleń, tj. koszty podróży służbowych, koszty szkoleń kaskadowych,
- 4) różnice w wynagrodzeniach pracownika odchodzącego i pracownika nowego, tj. mogą wystąpić różnice zarówno dodatnie, jak i ujemne, czyli nastąpi wzrost lub spadek wynagrodzenia.

Informacje zgromadzone podczas okresowej oceny pracowniczej pozwalają na doskonalenie procesu podejmowania kluczowych decyzji, w tym kadrowych. Okresowa ocena pracownicza dostarcza wielu informacji na potrzeby zarządzania oraz kształtuje poziom kosztów pracy.

4. Ocenianie w procesie pracy

Kapitał ludzki wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami stanowi podstawowy zasób każdej organizacji. Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. Wyniki oceny pracowników determinują wzrost wydajności pracy, poprawiają jej jakość i wpływają na doskonalenie sprawności organizacyjnej. Ocena kształtuje postawy oraz informuje o utożsamianiu się pracowników z organizacją. Nie jest ani oceną osób, ani też oceną moralną. Oceniane są zachowania, działania i skuteczność oraz efektywność pracy pracowników. Nie ocenia się cech osobowych danego pracownika, a jej celem jest określenie stopnia zgodności między wartościami pracowników a wartościami organizacji.

Każdy człowiek ma pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zadowolenia. Zmiana tego wzorca jest niezwykle trudna, ponieważ polega na porzuceniu dotychczasowego wzorca oraz nauczeniu się nowego, co ma duże znaczenie w procesie oceniania, szczególnie kiedy pracownik otrzymuje ocenę negatywną i oczekuje się od niego zmiany dotychczasowego postępowania w stosunku do pracy [Chartman 1991].

Cel oceny pracy ludzi można rozpatrywać w dwóch aspektach [Sidor-Rządkowska 2000]:

- 1) pracownika, uwzględniając funkcję:
 - rozwojową (możliwości i umiejętności pracownika),
 - ewaluacyjną (bieżący poziom i jakość pracy oraz jej wyniki);
- 2) pracodawcy, który stosuje wynik oceny pracownika do wykorzystania jego możliwości w realizacji przyszłych celów firmy.

Ocenianie w procesie pracy często przyjmuje formę sesji, czyli bezpośrednich rozmów na argumenty pomiędzy oceniającym a ocenianym. W trakcie takich sesji pracownik ma szansę przedstawić swoje oczekiwania wobec pracodawcy oraz potrzeby związane z indywidualnym rozwojem [Bartkowiak 2009]. Ważnym elementem systemu oceniania są kryteria oceniania, do których zaliczamy: kryteria kwalifikacyjne, takie jak: wykształcenie, doświadczenie, umiejętności i postępy w pracy; kryteria efektywnościowe, takie jak: ilość i jakość wykonanej pracy, terminowość wykonywanych zadań, efekty ekonomiczne. Kolejnymi kryteriami są kryteria behawioralne, takie jak: gotowość doskonalenia zawodowego, lojalność, profesjonalizm w działaniu; kryteria osobowościowe, takie jak: kreatywność, odpowiedzialność, odporność na stres, rzetelność [Balejziak 2013].

Bezpośredni przełożeni, przygotowując się do oceny, często sporządzają sobie notatki, czyli zapisują porażki i sukcesy swoich podwładnych. Te zapisy stanowią wiarygodną podstawę do dokonania oceny pracowniczej, jak również dostarczają informacji, które mogą być wykorzystywane zarówno przez kierownika, jak i podwładnych do kształtowania pozytywnych zachowań i eliminowania tych niepożądanych [Werther, Davis 1993]. Ocenianie pracowników jest istotną częścią controllingu w organizacji, ponieważ dzięki ocenianiu pracodawca buduje rzeczywisty obraz pracownika. Może ocenić jego przyszłe możliwości, wprowadzać odpowiednie systemy motywacyjne w celu uzyskania lepszych efektów lub ewentualnie, gdy pracownik nie spełnia oczekiwanych wymagań, zastanowić się nad istotnością utrzymywania go w swoim zespole.

5. Okresowa ocena pracownicza w świetle aktów prawnych

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, zwani dalej Ocenianymi, podlegają okresowej ocenie. Okresowej oceny dokonuje bezpośredni przełożony Ocenianego, zwany dalej Oceniającym. Ocena dokonywana jest w formie pisemnej z wykorzystaniem arkusza oceny. Oceniający, sporządzając indywidualny arkusz oceny, przedstawia Ocenianemu kryteria podstawowe oceny oraz dokonuje wyboru kryteriów dodatkowych [Ustawa z 21 listopada 2008 r.].

Ocena okresowa dotyczy wywiązywania się przez Ocenianego z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Dokonywana jest na podstawie następujących kryteriów [Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r.]:

- 1) podstawowych: sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów prawa, planowanie i organizowanie pracy, postawa etyczna,
- 2) dodatkowych: wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji, komunikacja pisemna, zorientowanie na rezultaty pracy, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, samodzielność i inicjatywa.

Oceniany potwierdza podpisem informację o wskazanym w indywidualnym arkuszu oceny terminie przeprowadzenia oceny i jej kryteriach. Bezpośrednio przed terminem dokonywania oceny, nie później niż 3 dni przed tym terminem, Oceniający przeprowadza rozmowę z Ocenianym, przedstawiając mu swoje stanowisko dotyczące stopnia spełnienia przez niego kryteriów oceny, zaobserwowane przez Ocenianego trudności, jakie napotykał Oceniany podczas wykonywania zadań, oraz zakres wiedzy i umiejętności Ocenianego wymagających ewentualnego uzupełnienia [Załącznik Gospodarki Mieszkaniowej „X” 2013, Zarządzenie Dyrektora].

Oceniający zobowiązany jest uzasadnić ocenę oraz wskazać przykłady dowodzące jej słuszności. Oceniany jest zobowiązany do pokwitowania odbioru oceny w razie uzyskania przez Ocenianego oceny negatywnej poddany jest on ponownej ocenie – nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia dokonania poprzedniej oceny, nie później jednak niż przed upływem kolejnego roku. Uzyskanie przez Ocenianego ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia. Oceny okresowe włączane są do akt osobowych pracowników, a za monitorowanie terminów sporządzania ocen okresowych odpowiedzialny jest w zakładzie pracownik, któremu powierzono prowadzenie spraw kadrowych.

6. Okresowa ocena pracowników zakładu budżetowego X w świetle badań empirycznych

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, zwani dalej Ocenianymi, podlegają okresowej ocenie. Ocena dokonywana jest w formie pisemnej z wykorzystaniem arkusza oceny. Arkusz oceny okresowej pracownika samorządowego składa się z części A, B, C, D i E. W części A wpisywane są dane dotyczące Ocenianego, tj. imię i nazwisko, komórka organizacyjna, stanowisko, data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym oraz data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku. W części tej znajdują się również dane dotyczące poprzedniej oceny.

Część B arkusza określa kryteria oceny oraz termin sporządzenia oceny na piśmie. Część C arkusza zawiera opinię dotyczącą wykonywania obowiązków przez Ocenianego, czyli w sposób opisowy dokonywana jest ocena wykonywania obowiązków w okresie, w którym Oceniany podlegał ocenie. W tej części należy wskazać na wszystkie dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska. Część D stanowi określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny na poziomie bardzo dobrym, dobrym, zadowalającym lub niezadowalającym, wraz z uzasadnieniem. W części E Oceniany poświadczą podpisem, iż zapoznał się z oceną.

Poniżej zaprezentowano dwa przykłady arkusza oceny okresowej pracownika samorządowego. W arkuszu 1 oceniano główną księgową zakładu, w arkuszu 2 oceniano inspektora. W arkuszu 1 i arkuszu 2 w części B wskazano kryteria obo-

wiązkowe, jak sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizacja pracy, postawa etyczna. W arkuszu 1 w części B wybrano: wiedzę specjalistyczną, komunikację pisemną, pozytywne podejście do obywatela oraz umiejętność pracy w zespole – jako kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego, czyli zastępcę dyrektora zakładu. W arkuszu 2 w części B wybrano: komunikację pisemną, pozytywne podejście do obywatela, samodzielność, inicjatywę, umiejętność pracy w zespole – jako kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego.

W części C arkusza 1 zaprezentowano ocenę dotyczącą wykonywania obowiązków przez główną księgową, a mianowicie [Zakład Gospodarki Mieszkaniowej „X” 2013, akta osobowe]: „Oceniany pracownik w zakresie kryteriów obowiązkowych uzyskał ocenę dobrą w zakresie bezstronności i sprawności działania. Etykę zawodową oceniono na poziomie bardzo dobrym. Na poziomie zadowalającym oceniono sumienność, umiejętność stosowania przepisów oraz planowanie i organizację pracy, stwierdzono bowiem:

- poruszanie się i stosowanie przepisów w wąskim zakresie,
- brak aktualizacji przepisów prawa wewnętrznego zakładu, polityki rachunkowości, instrukcji obiegu dokumentów, instrukcji kasowej, mimo zmiany przepisów powszechnie obowiązujących,
- przerost kadrowy w nadzorowanej przez Ocenianego komórce na skutek stosowania przestarzałych metod organizacji pracy (czynności powtarzane na skutek braku wykorzystywania nowych dostępnych narzędzi i technik pracy).

Z kryteriów wybranych przez przełożonego w zakresie wiedzy specjalistycznej, komunikacji pisemnej, podejścia do obywatela i umiejętności pracy w zespole Oceniany uzyskał ocenę dobrą. Łączna ocena okresowa pozytywna na poziomie zadowalającym. Oceniany powinien doskonalić umiejętność stosowania przepisów poprzez doskonalenie zawodowe na skutek samokształcenia, szkoleń specjalistycznych i innych metod dostępnych na rynku edukacyjnym. Brak inicjatywy co do aktualizacji przepisów wewnętrznych w zakładzie skutkowało stosowaniem niewłaściwych metod pracy i stosowaniem nieaktualnych aktów prawa wewnętrznego, co nie pozostawało bez znaczenia dla działalności zakładu”.

W części C arkusza 2 zaprezentowano ocenę dotyczącą wykonywania obowiązków przez inspektora, która brzmiała [Zakład Gospodarki Mieszkaniowej „X” 2013, akta osobowe]: „Oceniany pracownik w zakresie kryteriów obowiązkowych uzyskał ocenę dobrą w zakresie sumienności i sprawności oraz w planowaniu i organizacji pracy. Na poziomie bardzo dobrym oceniono bezstronność i postawę etyczną. Na poziomie zadowalającym oceniono umiejętność stosowania przepisów, pracownik bowiem nie posiada w tym zakresie odpowiedniego doświadczenia. Z kryteriów wybranych przez przełożonego na poziomie zadowalającym oceniono samodzielność i inicjatywę. Komunikację pisemną, umiejętność pracy w zespole oraz pozytywne podejście do klienta oceniono na poziomie dobrym.

Łączna ocena okresowa pozytywna na poziomie zadowalającym (z plusem). Oceniany powinien doskonalić umiejętność stosowania przepisów poprzez doskonalenie zawodowe, korzystanie ze szkoleń specjalistycznych lub e-learningowych. Uzupełnianie wiedzy może również wpłynąć na samodzielność i umiejętność inicjowania działań”.

Należy w tym miejscu dodać, że przeprowadzona ocena pracownicza skutkowałą podjęciem pewnych kroków przez pracodawcę w stosunku do ocenianych pracowników. Główną księgową przesunięto do działu obsługi klienta i zmieniono kategorię zaszerogowania na inspektora. W wyniku czego nastąpiła zmiana stawki wynagrodzenia, tj. dotychczasowe wynagrodzenie zostało zmniejszone. Zakład zatrudnił nowego głównego księgowego, co znalazło odzwierciedlenie w kosztach zakładu (wzrost kosztów wynagrodzeń). Korzystne natomiast było, iż w dziale obsługi klienta nie zatrudniono nowego pracownika. Takie rozwiązanie pozwoliło oszczędzić czas oraz zaangażowanie innych pracowników, którzy braliby udział w szkoleniu, gdyby na wolne w dziale obsługi klienta stanowisko zatrudniono nowego pracownika.

Ocenianemu inspektorowi, który uzyskał w procesie oceniania ocenę zadowalającą (z plusem), zaproponowano nowe stanowisko pracy, nie zmieniając dotychczasowych warunków płacy, jednakże do zakresu czynności włączono nowe, dodatkowe obowiązki, co również nie pozostało bez wpływu na koszty związane z zatrudnianiem i utrzymywaniem pracowników. Nastąpił wzrost kosztów pracy, gdyż pracownik został skierowany na zewnętrzne szkolenia z zakresu stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych.

7. Zakończenie

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne funkcje organizacyjne ma do spełnienia ocenianie pracowników. Jest ono bowiem nie tylko pewnego rodzaju procesem organizacyjnym, ale i jednym z instrumentów organizacyjnego wpływu na kształtowanie i ukierunkowywanie zachowań pracowniczych.

Ludzie oceniają i są oceniani za osiągnięte wyniki w pracy, za jej jakość, styl działania, zachowania i postawy, wypowiedzi i zaangażowanie. Ocena odnosi się do zbierania informacji, służy formułowaniu sądów lub opinii; jest to szacowanie, wartościowanie danej osoby. Ocenianie jest sposobem na korygowanie, utrwalanie, wygaszanie czy też rozwijanie sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji. Oceny okresowe są jednym z podstawowych narzędzi nowoczesnego zarządzania personelem, a decyzje kadrowe, których podstawą są regularne oceny pracowników, oparte na jednolitych kryteriach, mogą być podejmowane w sposób obiektywny i sprawiedliwy.

Analiza literatury przedmiotu, a przede wszystkim bezpośrednie obserwacje i doświadczenia autorki jako praktyka wskazują, że system ocen pracowników determinuje koszty związane z zatrudnianiem i utrzymywaniem pracowników (koszty wynagrodzeń, premii, nagród, szkoleń, podróży służbowych itp.) oraz generuje wiele cennych informacji na potrzeby bieżącego zarządzania (wyniki, efekty pracy,

kompetencje, skuteczność, oczekiwania pracowników itp.). Zobiektywowany, dobrze przygotowany i przeprowadzony proces okresowej oceny pracowniczej generuje rzetelne wyniki, które umożliwiają podejmowanie decyzji zarządczych oraz optymalne wykorzystywanie zasobów ludzkich w organizacji.

Literatura

- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Borowiec L., 2007, *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Chartman J.K., 1991, *Matching people and organisation: Selection and socialization in public accounting firms*, „Administrative Science Quarterly” vol. 36.
- Dobja M., 1997; 1999, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dzieńdziora J., 2008, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza
- Nowak E. (red.), 2011, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, DzU nr 55, poz. 361 ze zmianami.
- Sekula Z., 2000, *Controlling personalny, cz. 1, Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sidor-Rządkowska M., 2000, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków.
- Sierpińska M. (red.), 2004, *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szczypa P., 2011, *Rachunkowość zarządcza. Klucz do sukcesu*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU nr 223, poz. 1458 ze zm., art. 27 i 28.
- Werther W.B., Davis K., 1993, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, International Editions, New York.
- wtir.awf.krakow.pl (18.01.2014).
- Zakład Gospodarki Mieszkaniowej „X” 2013, Zarządzenie Dyrektora ZGM w sprawie przeprowadzenia okresowej oceny pracowników ZGM zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych.
- Zakład Gospodarki Mieszkaniowej „X” 2013, akta osobowe pracowników.

PERIODIC ASSESSMENT OF EMPLOYEES, AS PART OF CONTROLLING IN THE BUDGETARY ESTABLISHMENT – CASE STUDY

Summary: Human capital, with its knowledge, skills and qualifications is a key resource of any organization. Systematic assessment of employees, the ability to exploit emerging opportunities, avoiding threats, motivating and controlling staff becomes significant in the modern world. Staff assessment determines the growth of labour productivity, improving its quality as well as improving organizational efficiency. The assessment shapes attitudes and influences the identification of employees with the organization. The periodic assessment of workers is a tool of cost control in the organization and creates value by increasing the efficiency of human resources. Evaluating employees is an important part of controlling in an organization.

Keywords: controlling, employee assessment, staff.