

Nr 14

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Rachunkowość a controlling

Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Ksenia Czubakowska, Maria Hass-Symotiuk, Anna Karmańska, Teresa Martyniuk,
Edward Nowak, Henryk Ronek, Jan Turyna*

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Świrska-Korlub

Korektor

Barbara Łopusiewicz

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 427/08

Spis treści

Słowo wstępne	11
Urszula Balon: Rachunek kosztów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego	13
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling a podejście procesowe w systemie zarządzania	22
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA funkcji personalnej – controllingowy instrument diagnozy potencjalnych zagrożeń w obszarze zarządzania personelem	32
Agnieszka Bojnowska: Model rozliczania kosztów według rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego – cz. I: przesłanki, etapy, mapa procesów	43
Adam Bujak: Wykorzystanie wskaźników opartych na kosztach do oceny systemu rachunkowości	51
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń	59
Iwona Chomiak-Orsa: Narzędzia controllingowe w ocenie efektywności przedsięwzięć informatycznych	66
Maciej Chorostkowski: Tytuł biegłego rewidenta tylko dla wybranych? ...	73
Janusz Czerny: Rola i znaczenie rachunkowości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa	80
Ksenia Czubakowska: Ustalanie przychodów i kosztów świadczonych usług w ramach kontraktów długoterminowych	90
Anna Cwiakala-Malys: Problem efektywnego wykorzystania zasobów w procesie zarządzania państwową szkołą wyższą	100
Marek Dylewski: Ewidencja kosztów zadań publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane problemy	114
Monika Foremna-Pilarska: Budżetowanie operacyjne przychodów a czynnik czasu	120
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo-rozwojowa	127
Marcin Kaczmarek: Rachunkowość zadaniowa w systemie rachunkowości budżetowej jednostek sektora finansów publicznych	133
Małgorzata Kamieniecka: Rola controllingu w procedurze ustalania odroczonego podatku dochodowego	141
Zdzisław Kes: Charakterystyka prowadzonych przedmiotów w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej	148

Marcin Klinowski: Analiza cyklu życia projektu w ocenie jego efektywności	161
Katarzyna Kluska: Kontrola wewnętrzna w procesie badania sprawozdania finansowego	167
Tomasz Kondraszuk: Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w warunkach globalizacji	174
Roman Kotapski: Problemy z budżetowaniem. Krytyka a praktyka stosowania	183
Beata Kotowska: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie poprzez budżet wpływów i wydatków	193
Michał Jerzy Kowalski: Identyfikowanie obiektów kosztowych w rachunku kosztów działań	202
Mieczysław Kowerski: Strategie dywidendowe na rozwiniętych rynkach kapitałowych	210
Zygmunt Kral: Controllingowy rachunek wyników szkoły wyższej	219
Wojciech Dawid Krzeszowski: Stopy procentowe w ocenie efektywności zabezpieczenia	228
Dorota Kuźdowicz: Analiza odchyleń w sztywnym i elastycznym rachunku kosztów planowanych	235
Grzegorz Lew: Kontrola w systemie motywacyjnym przedstawicieli handlowych	241
Teresa Martyniuk: Amortyzacja jako instrument strategicznego rachunku kosztów przedsiębiorstwa	247
Aleksandra Martynowicz: Uwarunkowania wyboru metody ustalania różnic kursowych dla celów podatku dochodowego	252
Marek Masztalerz: Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych	256
Jarosław Mielcarek: O potrzebie modyfikacji <i>time-driven ABC</i>	265
Jerzy Mońka: Wartość jako cel i płynność finansowa jako determinanta funkcjonowania przedsiębiorstwa	275
Adam Niewęglowski: Rachunek kosztów działań – wczoraj i dziś	286
Bartłomiej Nita: Ewolucja rachunkowości zarządczej: od rachunku kosztów do strategicznej rachunkowości zarządczej	293
Edward Nowak: Rozwój rachunku kosztów w świetle osiągnięć szkoły wrocławskiej	318
Agnieszka Nózka: Procesowe ujęcie działalności jednostki badawczo-rozwojowej	331
Robert Paradecki: Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży oraz cykl życia	340
Ewa Pasieczna: Oszacowanie podstawy opodatkowania metodą kosztową – studium przypadku	349
Michał Poszwa: Determinanty opłacalności jednorazowych odpisów amortyzacyjnych	357

Adam Putyra: Budżetowanie kosztów działań na podstawie <i>time-driven activity based costing</i>	363
Jolanta Rubik: Audytor a controller – sylwetka zawodowa	375
Bożena Rudnicka: Ujmowanie kosztów działalności operacyjnej w jednostkach budżetowych w świetle obowiązujących regulacji prawnych	380
Kazimierz Sawicki: Rachunkowość i controlling w małych jednostkach gospodarczych	388
Elżbieta Sobów: Koszt surowca w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu w zakładzie drobiarskim	396
Kamila Synak: Rola rachunkowości w ograniczaniu zjawiska asymetrii informacji z perspektywy teorii agencji	404
Waldemar Szewc: Praktyczne aspekty usług controllingu w kancelarii doradztwa podatkowego	410
Alfred Szydelko: Możliwości wykorzystania informacji z ewidencji księgowej w obszarach decyzyjnych związanych z działalnością pomocniczą	420
Katarzyna Szymczyk-Madej: Cele kontroli wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	427
Marcin Wierzbiński: Podstawowe aspekty controllingu niepublicznej szkoły wyższej	437
Beata Zackiewicz: Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych	449

Summaries

Urszula Balon: Costs of quality meaning in the automatic enterprises	21
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling and process approach in the management system	31
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA of personnel function – the controlling tool for diagnosis of potential threats in the scope of personnel management	42
Agnieszka Bojnowska: The model of calculating costs found on Activity Based Costing for a Polish co-operative bank. Part I: The assumptions, steps, the map of processes	50
Adam Bujak: Using the leant-on-costs indicators to the evaluation of the accounting system	58
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Cost control in insurance companies	65
Iwona Chomiak-Orsa: Controlling tools for it project efficiency evaluation	72
Maciej Chorostkowski: Title of statutory auditor only for the chosens?	79
Janusz Czerny: The role and meaning of accountancy in the process of the enterprise restructuring	89

Ksenia Czubakowska: Determining revenues and costs of provided services in within the frameworks of long-term contracts	99
Anna Ćwiakala-Malys: A problem in effective usage of resources in a process of higher state school management	113
Marek Dylewski: Cost accounting of public tasks in local government units – chosen problems	119
Monika Foremna-Pilarska: Operational incomes budgeting and a time factor	126
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Reliability of financial information vs. research and development project	132
Marcin Kaczmarek: Performance accounting in a system of budget accounting of the public sector units	140
Małgorzata Kamieniecka: The role of controlling in deferred tax establishment procedure	147
Zdzisław Kes: The characteristic of learning in Department of Cost Calculation and Management Accounting	160
Marcin Klinowski: The project life cycle analysis in its efficiency evaluation	166
Katarzyna Kluska: Internal control in process of auditing of financial statement	173
Tomasz Kondraszuk: Managerial accounting in agriculture in the face of the globalization	182
Roman Kotapski: Budgeting problems in companies. A criticism of budget practice	192
Beata Kotowska: Liquidity management in an enterprise by cash flow budget	201
Michał Jerzy Kowalski: Identification of cost objects in Activity Based Costing	209
Mieczysław Kowerski: Dividends strategies in developed financial markets	218
Zygmunt Kral: Controlling result account of college	227
Wojciech Dawid Krzeszowski: Interest rates in hedging effectiveness evaluation	234
Dorota Kuźdowicz: Variance analysis in fix and flexible planned cost accounting	240
Grzegorz Lew: The control in motivation system of sales representatives ...	246
Teresa Martyniuk: The depreciation as an instrument of a company strategic cost accounting	251
Aleksandra Martynowicz: Conditions of choosing the method of calculation of the foreign exchange differences for income tax purposes	255
Marek Masztalerz: Product value analysis in the target costing process ...	264
Jarosław Mielcarek: On the need for modification of time-driven ABC ...	274
Jerzy Mońka: Value as purpose and financial liquidity as determinant of enterprise function	285

Adam Niewęglowski: Activity-Based Costing – yesterday and today	292
Bartłomiej Nita: The evolution of management accounting: from cost accounting to strategic management accounting	317
Edward Nowak: Cost accounting development on the example of scientific achievements of the Wrocław University of Economics	330
Agnieszka Nózka: Process based R&D unit operation	339
Robert Paradecki: Influence of the interdependence of bank products on the result from the sale and life cycle	348
Ewa Pasieczna: Tax base estimation by the cost Method – a case study	356
Michał Poszwa: Problems of calculating profits of tax depreciation	362
Adam Putyra: Activity Costs Budgeting Based on Time-Driven Activity Based Costing	374
Jolanta Rubik: Auditor vs controller – careers profile	379
Bożena Rudnicka: Formulating costs of operating activity in budgetary units in the light of polish accountancy act regulations and special accountancy policies referring to these units	387
Kazimierz Sawicki: Selected problems of accounting and controlling in small enterprises	395
Elżbieta Sobów: Cost of raw materials in calculation of product manufactured in a poultry processing	403
Kamila Synak: The role of accountancy in reducing information asymmetry from the Agency Theory perspectives	409
Waldemar Szewc: Practical aspects of the services of controlling in a tax consultancy office	419
Alfred Szydelko: The possibilities of using information from record accounting in decision fields connected with support centers	426
Katarzyna Szymczyk-Madej: Goals of internal control in management process	436
Marcin Wierzbński: Responsibility centres in the controlling system of university	450
Beata Zackiewicz: Techniques and tools review for cost management of new product throughout target costing (Target Cost Management)	461

Agnieszka Bienkowska, Anna Zablocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

**FMEA FUNKCJI PERSONALNEJ
– CONTROLLINGOWY INSTRUMENT DIAGNOZY
POTENCJALNYCH ZAGROZEŃ
W OBSZARZE ZARZĄDZANIA PERSONELEM**

1. Wstęp

Coraz częściej zasoby ludzkie są uznawane za istotny i wyjątkowy – bo trudny do skopiowania – składnik aktywów oraz czynnik konkurencyjności dzisiejszych organizacji. Bez odpowiednio dobranych, doskonale wykształconych i stale uczących się, skutecznie motywowanych, a także stosownie nagradzanych pracowników współczesna organizacja nie jest w stanie sprostać wyzwaniom ery globalizacji. Liczne badania empiryczne (por. [9, s. 264-265]) dowodzą, że większe zaangażowanie i wyższa satysfakcja z pracy przekładają się pozytywnie na skuteczność pracowników w realizacji powierzonych im zadań, a tym samym m.in. na jakość obsługi klienta czy poziom wyników organizacji, natomiast niepowodzenia w realizacji funkcji personalnej dają efekty wprost przeciwne. „Elastyczność kształtowania i wykorzystania zasobów ludzkich, uwzględniająca zdolność do reagowania na zmiany celów strategicznych firmy z odpowiednim wyprzedzeniem oraz jak najbardziej właściwe spożytkowanie kwalifikacji i umiejętności pracowników w każdym okresie życia przedsiębiorstwa” [15, s. 11] (za: [11, s. 56]) to zatem ważna umiejętność organizacji. Choć rośnie świadomość celowości inwestowania w zasoby ludzkie, to jednak realizacja funkcji personalnej – w codziennym dążeniu do wykonania zadań operacyjnych – często napotyka trudności. Wydaje się, że istotną pomocą w tym względzie może służyć controlling i jego instrumentarium.

2. Controlling a realizacja funkcji personalnej

Controlling postrzegany jest najczęściej jako metoda wspomagania zarządzania, której meritum jest zwiększanie sprawności funkcjonowania organizacji. W literaturze odnaleźć można jego liczne definicje i koncepcje (por. [4, s. 288-295; 3, s. 21-28]), niemniej jednak większość ich autorów jest zgodna, że dostarczając odpowiednich informacji zarządczych, controlling wspomaga kadrę menedżerską

w podejmowaniu trafnych decyzji, w istocie sprowadzając się do „współuczestnictwa w rozwiązywaniu określonych zadań, koordynowaniu tego procesu, a także nadzorowania i monitorowania przebiegu realizacji zadań, głównie w zakresie planowania, kontroli i sterowania” [4, s. 291].

Controlling zmierza zatem do ukierunkowania podejmowanych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa zadań w zakresie zarządzania, na określone cele częściowe, prowadzące do osiągnięcia celów organizacji jako całości [2, s. 75]. Ważną cechą controllingu jest w tym kontekście jego prospektywny charakter. Podejmowane w jego ramach działania ukierunkowane są nie tylko na rozwiązywanie bieżących problemów, ale przede wszystkim na zapobieganie potencjalnym zagrożeniom w przyszłości – i ta cecha właśnie jest jego silnie eksponowaną zaletą.

Jedną z zarysowujących się w ciągu ostatniej dekady tendencji rozwojowych controllingu jest jego postępująca specjalizacja i odnoszenie go do obszarów funkcjonalnych działalności organizacji. Historycznie najstarsze są odniesienia controllingu do sfery produkcji, następnie marketingu. Okazuje się jednak, że controlling może być również z powodzeniem wykorzystywany jako instrument wspomaganie realizacji funkcji personalnej¹. W praktyce oznacza to konieczność integrowania zadań w obszarze zarządzania personelem, tak aby służyły one osiągnięciu nadrzędnych celów wytyczonych dla tego obszaru, a wynikających z celów organizacji jako całości w sposób ekonomicznie efektywny. Zadania tak rozumianego controllingu² sprowadzają się do:

1) „koordynowania przebiegu prac planistycznych w ramach [...] [realizacji funkcji personalnej – przyp. A.B. i A.Z.-K.], w różnych przekrojach czasowych oraz ich integrowania (scalania planów częściowych) wokół przyjętego systemu celów – wyników,

2) symulowania skutków różnych decyzji kierowniczych [w odniesieniu do realizacji funkcji personalnej, a także zbierania, opracowywania i przygotowania informacji personalnych niezbędnych w procesie podejmowania decyzji – przyp. A.B. i A.Z.-K.],

3) przeprowadzania analizy odchyleń [powstających w odniesieniu do realizacji funkcji personalnej – przyp. A.B. i A.Z.-K.], a w szczególności przewidywania

¹ Przez pojęcie funkcji personalnej rozumie się „ogół działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. W jej zakres wchodzi czynności o charakterze wykonawczym, doradczym i regulacyjnym” [6, s. 180]. W niniejszej pracy za T. Listwanem oraz T. Stalewskim przyjmujemy ponadto, iż „funkcja personalna jest pojęciem ogólnym i oznacza jedną z podstawowych funkcji zakładu pracy obok funkcji produkcyjnej, handlowej, finansowej itp. Obejmuje ona zarówno kierowanie ludźmi, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi. W węższym znaczeniu funkcja personalna jest równoznaczna z zarządzaniem personelem (kadrami)” [16, s. 14] (za: [13, s. 23]). Zarządzanie personelem (kadrami) będziemy zaś rozumieć jako „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników [14, s. 1]. Istotne przy tym jest, iż „zarządzanie personelem ogranicza się do zadań, którymi w polskich przedsiębiorstwach zajmują się komórki kadrowe, szkoleniowe oraz zatrudnienia i płac” [16, s. 13].

² Tak rozumiany controlling w literaturze spotykany jest pod nazwą „controlling personalny”.

przyszłych potencjalnych odchyłeń, analizowania możliwych przyczyn ich wystąpienia i udzielania pomocy w celu skutecznego im przeciwdziałania,

4) dostarczania kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa różnych narzędzi oraz informacji, niezbędnych do prowadzenia prac planistycznych, kontrolnych i sterujących” [10, s. 34] w obszarze realizacji funkcji personalnej.

Controlling w odniesieniu do realizacji funkcji personalnej staje się istotnym narzędziem wspierającym „uzyskiwanie wysokiej efektywności pracy i pomnażanie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji – [...] wewnętrznym *systemem* sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie *narzędziem*, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa” [6, s. 180]. W literaturze z zakresu controllingu najczęściej podnosi się ten drugi aspekt, próbując konstruować system miar umożliwiających z jednej strony ocenę – z punktu widzenia osiągania celów organizacji – nakładów i efektów związanych z inwestycjami w rozwój kapitału ludzkiego, z drugiej zaś ocenę efektywności realizacji szeroko rozumianych procesów personalnych. Przykłady takich mierników można odnaleźć w pracy [6, s. 191-198]. W stosunkowo małym stopniu natomiast uwzględnia się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na kształt funkcji personalnej oraz generujące szanse, ale i też zagrożenia w odniesieniu do niezakłóconego i poprawnego jej przebiegu. Narzędzi controllingu użytecznych w diagnozie potencjalnych zagrożeń w zakresie funkcji personalnej jest więc stosunkowo niewiele (można wskazać wśród nich np. listę pytań kontrolnych), istnieje zatem potrzeba poszukiwania takich rozwiązań.

Ciekawą propozycją w odniesieniu do diagnozy potencjalnych zagrożeń w zakresie zarządzania personelem wydaje się – wyrosła na gruncie zarządzania jakością, a w sposób controllingowy ukierunkowana na wypracowywanie propozycji działań korygujących i/lub zapobiegawczych – metoda FMEA.

3. Istota FMEA i możliwości jej zastosowania w odniesieniu do funkcji personalnej

Celem FMEA (*failure mode and effect analysis* – analiza przyczyn i skutków wad) jest eliminowanie wad („słabych” miejsc) wyrobu lub procesu produkcji przez rozpoznawanie rzeczywistych przyczyn ich powstawania i stosowanie odpowiednich środków zapobiegawczych [7, s. 229]. Analizę tę stosuje się najczęściej do poszukiwania słabych punktów już istniejących wyrobów czy procesów – w tym ujęciu staje się ona instrumentem ich doskonalenia.

Metoda FMEA zmierza do ustalania związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych wad produktu lub niezgodności w przebiegu procesu produkcyjnego, a następnie do ich eliminowania lub minimalizowania. W klasycznej FMEA pierwszym etapem analizy jest systematyczny podział projektowanego wyrobu na odpowiednie elementy/części, a procesu – na stosowne fazy. Następnie dla każdej części/fazy ustala się rodzaje wad, czyli takie cechy, które sprawiają, że

zdolność wyrobu do spełniania przewidzianej funkcji jest ograniczona, a przebieg procesu zostaje zakłócony. W kolejnym kroku określa się skutki wad, a następnie przyczyny ich powstawania. Następnym etapem jest przypisanie wartości liczbowych do każdego z tych czynników i określenie liczby ryzyka, która pozwala z kolei na dokonanie hierarchizacji poszczególnych rodzajów wad. Pozwala to na ustalenie, które z obszarów wymagają natychmiastowego podjęcia działań naprawczych bądź prewencyjnych, przy czym zaproponowane działania powinny odnosić się do zidentyfikowanych zagrożeń, tj. zmierzać do zmniejszenia liczby ryzyka [7, s. 229-237; 12, s. 113]. Takie postępowanie jest bliskie antycypacyjnemu sposobowi myślenia, charakterystycznemu dla controllingu oraz controllingowej idei prewencji i eliminacji niepożądanych zjawisk.

Zmodyfikowana FMEA może być stosowana na potrzeby diagnozowania „przyczyn i skutków wad” samej organizacji [4, s. 72-81]. Przedmiotem analizy jest wówczas organizacja, potencjalne zagrożenia poszukiwane są zaś w poszczególnych obszarach jej funkcjonowania. Nic nie stoi również na przeszkodzie, by pogłębić prowadzoną w ten sposób analizę, ukierunkowując ją na poszukiwanie potencjalnych odchyłeń w odniesieniu do realizacji poszczególnych funkcji realizowanych w organizacji, w tym funkcji personalnej. W takim przypadku przedmiotem analizy jest sama funkcja personalna, antycypowane niedomagania poszukiwane są zaś w ramach podstawowych jej elementów składowych (zadań). Tak rozumianą FMEA, odniesioną do procesów w obrębie zarządzania personelem, można nazwać FMEA funkcji personalnej.

4. FMEA funkcji personalnej – identyfikacja obszarów zadaniowych funkcji personalnej i etapy postępowania

Punktem wyjścia do konstrukcji FMEA funkcji personalnej jest strukturalizacja podstawowych obszarów zadaniowych realizowanych w ramach tego podsystemu zarządzania. Przyjęta w artykule struktura zadaniowa realizacji funkcji personalnej

Tabela 1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia błędu/zagrożenia (W), znaczenia dla klienta (Z) i wykrywalności błędu (O) w skali punktowej 1-10

Prawdopodobieństwo wystąpienia (W)		Znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Z)		Wykrywalność błędu (O)	
Nieprawdopodobne	1	prawie nieodczuwalne	1	duże prawdopodobieństwo	1
Bardzo mało prawdopodobne	2-3	niewielkie	2-3	umiarkowanie prawdopodobne	2-5
Mało prawdopodobne	4-6	umiarkowane	4-6	niewielkie prawdopodobieństwo	6-8
Umiarkowanie prawdopodobne	7-8	duże	7-8	bardzo mało prawdopodobieństwo	9
Wielce prawdopodobne	9-10	bardzo duże	9-10	nieprawdopodobne	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 18].

Tabela 2. Przykładowa lista potencjalnych zagrożeń realizacji poszczególnych zadań wyróżnionych w ramach poszczególnych zadań funkcji personalnej

Obszar zadaniowy funkcji personalnej	Potencjalne zagrożenie	Stan obecny oceny					
		W	Z	O	R		
1	2	3	4	5	6		
1. Polityka i strategia personalna	1.1. Uchybienia analizy strategii organizacji	7	5	3	105		
	1.2. Błędy diagnozy zarządzania kadrami	8	7	2	112		
	1.3. Niewłaściwe określenie filozofii, strategii i polityki personalnej	7	5	5	175		
	1.4. Nieodpowiednie opracowanie programów działań do wdrożenia strategii	8	7	6	336		
2. Planowanie zasobów ludzkich	2.1. Błędne prognozowanie potrzeb kadrowych, niewłaściwe opracowanie planów wielkości i struktury zatrudnienia	7	7	7	343		
	2.2. Niedostatki prognozowania podaży pracowników	7	7	6	294		
	2.3. Złe sformułowanie modelu struktury zatrudnienia	7	9	5	315		
	2.4. Błędne opracowywanie planów przemieszczeń, awansów i alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeb	4	9	3	108		
3. Dobór personelu	2.5. Błędne opracowywanie bieżących programów realizacyjnych	8	7	2	112		
	3.1. Nieodpowiednie określenie wymagań stanowiskowych (kompetencyjnych)	2	8	5	80		
	3.2. Niewłaściwy wybór źródeł i sposobów rekrutacji	4	9	7	252		
	3.3. Błędne prowadzenie rekrutacji i wstępnej selekcji kandydatów	4	8	6	192		
	3.4. Uchybienia w zakresie wyboru metod i instrumentów selekcji właściwej	3	9	7	189		
	3.5. Złe przeprowadzenie selekcji – przygotowanie list rankingowych	4	9	7	252		
	3.6. Niewłaściwy wybór kandydatów do zatrudnienia	4	8	6	192		
	3.7. Trudności w zakresie uzgodnienia warunków zatrudnienia oraz zawarcia umowy	8	7	6	336		
4. Okresowa ocena pracowników	3.8. Błędy wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy	6	4	3	72		
	4.1. Zła identyfikacja oczekiwań i potrzeb pracowników	8	7	6	336		
	4.2. Niewłaściwe ustalenie funkcji i celów oceny	6	4	3	72		
	4.3. Nieodpowiednia adaptacja (aktualizacja) systemu okresowej oceny pracowników (SOOP)	6	4	3	72		
	4.4. Niewłaściwe przeprowadzanie szkoleń poprzedzających ocenę	5	2	4	40		
	4.5. Błędy w zakresie dokonywania oceny	5	3	5	75		
	4.6. Złe komunikowanie oceny i ustalenie wniosków	7	7	7	343		
	4.7. Niepoprawne dokumentowanie wniosków i opracowywanie raportów SOOP	4	9	3	108		
4.8. Nieodpowiednie monitorowanie realizacji wniosków	8	7	2	112			

1	2	3	4	5	6
5. Wynagradzanie pracowników	5.1. Uchybienia badania potrzeb i oczekiwań pracowników	3	8	2	48
	5.2. Niewłaściwe badanie procesów pracy, normowanie pracy	3	4	6	72
	5.3. Nieodpowiednie prowadzenie wartościowania pracy	5	4	5	100
	5.4. Złe planowanie rozpiętości i struktury wynagrodzeń	6	4	5	120
	5.5. Niepoprawne kształtowanie wynagrodzeń zasadniczych (formy plac, tabele plac, zasady awansu placowego)	7	7	7	343
	5.6. Niewłaściwe kształtowanie świadczeń i pozostałych składników wynagrodzeń (materialnych i pozamaterialnych)	5	7	7	245
	5.7. Nieprawidłowe planowanie i dystrybucja środków na wynagrodzenia	5	9	5	225
	5.8. Nieprawidłowe monitorowanie skuteczności i efektywności wynagradzania	4	7	4	112
6. Rozwijanie potencjału pracy	6.1. Niewłaściwe badanie potrzeb i aspiracji pracowników	2	9	2	36
	6.2. Niepoprawne planowanie ścieżek kariery zawodowej	1	9	3	27
	6.3. Nieodpowiednia identyfikacja potrzeb szkoleniowych i sposobów ich zaspokojenia	1	8	3	24
	6.4. Złe planowanie działalności szkoleniowej	2	5	4	40
	6.5. Niewłaściwe prowadzenie działalności szkoleniowej	3	4	4	48
	6.6. Niepoprawne monitorowanie skuteczności i efektywności działalności szkoleniowej	3	4	5	60
	6.7. Braki w zakresie tworzenia warunków sprzyjających doskonaleniu zawodowemu i rozwojowi pracowników	2	8	2	32
7. Prowadzenie spraw pracowniczych i osobowych	7.1. Niewłaściwe formalizowanie procedur i zasad postępowania w sferze personalnej	5	9	5	225
	7.2. Niepoprawne prowadzenie ewidencji osobowej	6	8	5	240
	7.3. Naliczanie wynagrodzeń i sporządzanie dokumentacji placowej	4	7	4	112
	7.4. Złe prowadzenie dokumentacji związanej z BHP	4	7	6	168
	7.5. Niedostatki w zakresie bieżącej obsługi pracowników	5	7	7	245
	7.6. Nieodpowiednie prowadzenie spraw związanych z odejściem na rentę i emeryturę	5	5	7	175
	7.7. Braki w zakresie prowadzenia dekrutacji pracowników	4	5	7	140
8. Kształtowanie stosunków i warunków pracy	8.1. Niepoprawne analizowanie bezpieczeństwa i warunków pracy	5	9	5	225
	8.2. Nieprawidłowe badanie potrzeb i oczekiwań pracowników	6	8	5	240
	8.3. Niewystarczające zapewnienie bezpieczeństwa pracy	4	7	4	112
	8.4. Błędne kształtowanie lojalności pracowników	4	7	6	168
	8.5. Niepoprawne prowadzenie działań na rzecz integracji pracowników	5	7	7	245
	8.6. Nieodpowiednie kształtowanie systemu komunikacji wewnętrznej	5	5	7	175
	8.7. Niewystarczające zapobieganie konfliktom i prowadzenie negocjacji	4	5	7	140
	8.8. Nieprawidłowe zapobieganie dyskryminacji pracowników	4	7	4	112

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

Tabela 3. Fragment przykładowej pogłębionej FMEA funkcji personalnej dla obszaru PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH (2.1)

Kryteria oceny obszaru	Potencjalne zagrożenie	Skutki zagrożenia	Przynajmniej zagrożenia	Stan obecny oceny				Zalecane środki zapobiegawcze	Odpowiedzialność	Stan poprawiony oceny			
				W	Z	O	R			W	Z	O	R
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Prognozowanie i planowanie potrzeb kadrowych (2.1)	Wielkość i struktura zatrudnienia niedostawiana do potrzeb produkcyjnych	niemożliwość osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	zły przepływ informacji między poszczególnymi komórkami w organizacji brak profesjonalnych analiz w zakresie prognozowania i planowania potrzeb kadrowych	7	10	8	560	określenie nowych zasad komunikacji między poszczególnymi komórkami w przedsiębiorstwie	kierownik działu organizacyjnego, w przypadku braku tego stanowiska: kierownictwo naczelne	2	10	8	160
				7	10	6	420	określenie formalnych procedur prognozowania potrzeb kadrowych, w tym w szczególności: analiz planowanej wielkości zatrudnienia ogółem i według grup zawodowych, dynamiki zmian w zatrudnieniu w poszczególnych okresach, tempa wzrostu zatrudnienia w stosunku do tempa wzrostu produkcji itp.	kierownik działu kadr, przy współuczestnictwie kierownictwa naczelnego	3	10	6	180
				8	10	7	560	określenie formalnych procedur prognozowania potrzeb produkcyjnych, w tym w szczególności: analiz planowanej sprzedaży, dynamiki zmian produkcji przy uwzględnieniu wielkości posiadanych zasobów	kierownik działu marketingu i sprzedaży, przy współuczestnictwie kierownika działu produkcji	2	10	7	140
		niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży (obecność na rynku)	brak personelu merytorycznie przygotowanego do podjęcia zadań analizy strategicznej potrzeb produkcyjnych	8	7	5	280	zatrudnienie lub przekwalifikowanie odpowiedniego merytorycznie personelu, ciągłe i systemowe analizowanie otoczenia i organizacji oraz formułowanie celów strategicznych i strategii z wykorzystaniem w tym procesie analiz portfolio, analizy konkurencji, określanie luki strategicznej oraz zastosowanie systemówczesnego ostrzegania, metod SWOT, SPACE itd.	kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa, w razie konieczności także niższe szczeble zarządzania	4	7	5	140

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		trudności w realizacji poszczególnych procesów w organizacji	zła komunikacja między poszczególnymi komórkami w organizacji	7	5	8	280	określenie nowych zasad komunikacji między poszczególnymi komórkami w przedsiębiorstwie	Kierownik działu organizacyjnego, w przypadku braku tego stanowiska: kierownictwo naczelne	2	5	8	80
			brak profesjonalnych analiz w zakresie prognozowania i planowania potrzeb kadrowych	7	5	6	210	określenie formalnych procedur prognozowania potrzeb kadrowych, w tym w szczególności: analiz planowanej wielkości zatrudnienia ogółem i według grup zawodowych, dynamiki zmian w zatrudnieniu w poszczególnych okresach, tempa wzrostu zatrudnienia w stosunku do tempa wzrostu produkcji itp.	Kierownik działu kadr, przy współuczestnictwie kierownictwa naczelnego	3	5	6	90
			brak profesjonalnych analiz w zakresie prognozowania i planowania potrzeb produkcyjnych	8	7	7	392	określenie formalnych procedur prognozowania potrzeb produkcyjnych, w tym w szczególności: analiz planowanej sprzedaży, dynamiki zmian sprzedaży, analiz planowanej produkcji przy uwzględnieniu wielkości posiadanych zapasów	Kierownik działu marketingu i sprzedaży, przy współuczestnictwie kierownika działu produkcji	2	5	6	60

Źródło: opracowanie własne.

odpowiadać będzie koncepcji W. Broła i J. Kroika, w myśl której w ramach funkcji personalnej wyróżnia się 8 głównych obszarów zadaniowych: politykę i strategię personalną, planowanie zasobów ludzkich, dobór personelu, okresową ocenę pracowników, wynagradzanie pracowników, rozwijanie potencjału pracy, prowadzenie spraw pracowniczych i osobowych, kształtowanie stosunków i warunków pracy [5, s. 45]. We wszystkich tych obszarach należy poszukiwać potencjalnych błędów lub wąskich gardeł, mogących zakłócić prawidłową realizację funkcji personalnej jako całości.

W kolejnym kroku, podobnie jak w tradycyjnej analizie FMEA, należy dokonać oceny występowalności, dotkliwości i wykrywalności zidentyfikowanych w ramach każdego z wyróżnionych obszarów, potencjalnych zagrożeń. Można do tego użyć 10-punktowej skali (od 1 do 10). Występowalność określa prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia, dotkliwość opisuje znaczenie potencjalnych skutków tego zagrożenia dla funkcjonowania organizacji, natomiast wykrywalność wiąże się z prawdopodobieństwem wykrycia danego zagrożenia. W wyniku przemnożenia wartości liczbowych przypisanych tym trzem kategoriom otrzymamy liczbę ryzyka wskazującą te zagrożenia, które w pierwszym rzędzie powinny być brane pod uwagę przy określaniu działań zapobiegawczych i zaradczych. Klucz do interpretacji poszczególnych parametrów składających się na liczbę ryzyka zawiera tab. 1, natomiast przykładową listę potencjalnych zagrożeń realizacji poszczególnych obszarów zadaniowych wyróżnionych w ramach funkcji personalnej – tab. 2.

Przeprowadzona w ten sposób wstępna (ogólna) analiza FMEA dotycząca wszystkich wyróżnionych obszarów zadaniowych funkcji personalnej umożliwia szybkie zidentyfikowanie tych zadań, które – rodząc szczególne ryzyko – przede wszystkim powinny być poddawane procesowi regulacji. Doprowadza się w ten sposób menedżerów do identyfikacji wąskich gardeł organizacji w zakresie realizacji funkcji personalnej, czyli tych obszarów, które w sytuacji trudnej pierwsze będą sprawiały kłopoty.

W następnej kolejności powinno się przeprowadzić pogłębioną (uszczegółowioną) analizę dla obszarów zadaniowych o najwyższej liczbie ryzyka celem poszukiwania konkretnych przyczyn problemów i możliwości doskonalenia owych krytycznych obszarów. Analizy dokonuje się tu, oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia danego błędu, jak również jego znaczenie dla osiągania celów w zakresie funkcji personalnej oraz wykrywalność antycypowanego niedociągnięcia.

Stopień szczegółowości dekompozycji – na potrzeby pogłębionej FMEA – głównych zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej może być różny. Liczba poziomów, na których prowadzi się analizę, zależy od potrzeb decydentów. Pewne jest natomiast, że właściwa dekompozycja zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej pozwala na odniesienie analizy do dowolnego poziomu, co jest szczególnie ważne w przypadku tak złożonego procesu, jakim jest realizacja funkcji personalnej.

Najtrudniejszym chyba problemem, jaki trzeba rozwiązać na tym etapie, jest wygenerowanie listy potencjalnych zagrożeń realizacji poszczególnych zadań wyróżnionych w ramach funkcji personalnej. Będzie ona indywidualna dla każdej organizacji i dla określonego czasu.

Fragment przykładowej, pogłębionej FMEA dla obszaru „PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH” (zidentyfikowanego jako to zadanie, które – jako obciążone najwyższym ryzykiem – w pierwszej kolejności powinno być poddawane procesowi doskonalenia) ilustruje tab. 3. Klucz do interpretacji poszczególnych parametrów składających się na liczbę ryzyka jest identyczny jak w przypadku przeprowadzonej wcześniej ogólnej analizy FMEA.

Hierarchizacja poszczególnych zagrożeń w wyróżnionych obszarach zadaniowych funkcji personalnej pozwala określić, które spośród nich wymagają natychmiastowego podjęcia działań korygujących bądź naprawczych. Podejmowane środki zaradcze powinny zmierzać do obniżania liczby ryzyka, tj. redukcji prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, obniżania dotkliwości jego skutków bądź podwyższania prawdopodobieństwa wykrycia danego zagrożenia zanim jeszcze uniemożliwi ono osiągnięcie celów organizacji.

5. Zakończenie

Zmodyfikowana metoda FMEA wydaje się dobrym rozwiązaniem dla szybkiego diagnozowania potencjalnych zagrożeń realizacji funkcji personalnej, tj. tzw. ryzyka personalnego. Jest to też dobry sposób rejestrowania informacji o potencjalnych zagrożeniach, ich monitorowania, a także rejestrowania działań podjętych w celu zminimalizowania ich potencjalnych negatywnych skutków. Proponowana metoda może być zatem swoistym systemem wczesnego ostrzegania umożliwiającym odpowiednio wczesne dostrzeżenie niepożądanych zjawisk w zakresie realizacji funkcji personalnej, które nie są obojętne dla dalszego rozwoju organizacji.

Jak każda metoda bazująca na zmiennych o charakterze jakościowym, także i ta boryka się z problemem zagwarantowania obiektywizmu uzyskanych ocen. Zwłaszcza kontrowersyjne wydaje się przypisywanie wartości parametrom R, W i Z będącym podstawą obliczenia liczby ryzyka. Należy także podkreślić, że od FMEA nie należy oczekiwać generowania gotowych rozwiązań, w jaki sposób unikać błędów w realizacji funkcji personalnej. Daje ona jedynie wskazania, które z obszarów zadaniowych funkcji personalnej są – w odniesieniu do danej organizacji – krytyczne i dlaczego. Od decyzji menedżerskich natomiast zależy, czy informacje te zostaną skutecznie wykorzystane.

Literatura

- [1] Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *FMEA organizacji – instrument szybkiej diagnozy funkcjonowania organizacji*, „Zarządzanie Jakością” 2006, nr 1, s. 72-81.
- [2] Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Dylematy dotyczące controllingu funkcjonalnego*, [w:] *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, 2003, s. 75-88.
- [3] Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Koncepcje controllingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Żytomierskiego nr 2 (28), Żytomierz 2004, s. 21-28.
- [4] Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zarządzanie kontrolingowe czy tradycyjne?*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. M. Hopej, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 21, Oficyna Wydawnicza PW, Wrocław 1998, s. 288-295.
- [5] Broł M.W., Kroik J., *Wynagradzanie jako element funkcji personalnej: analiza porównawcza filozofii zarządzania personelem*, [w:] *Metody wynagradzania za pracę – Polska i inne kraje*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2004, nr 17, s. 42-56.
- [6] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [7] Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [8] Meller A., *Metoda analizy przyczyn i skutków wad (FMEA)*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2, s. 16-18.
- [9] Nowak M., *Analiza ryzyka w controllingu personalnym*, [w:] *Rachunkowość zarządcza a ryzyko działalności gospodarczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1175, AE, Wrocław 2007, s. 254-271.
- [10] Nowosielski S., *Controlling w literaturze i praktyce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12, s. 33-36.
- [11] Sekuła Z., *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza OPO Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999.
- [12] *Zarządzanie jakością. Wybrane zagadnienia*, red. W. Nierzwicki, ODDK, Gdańsk 1999.
- [13] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wrocław 1994.
- [14] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [15] *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1995.
- [16] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagadnienia wybrane*, red. T. Stalewski, E. Ziobro, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

FMEA OF PERSONNEL FUNCTION – THE CONTROLLING TOOL FOR DIAGNOSIS OF POTENTIAL THREATS IN THE SCOPE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

In the context of dynamic changes of contemporary organizations surroundings, the need for early enough detection of threats in the scope of personnel management was pointed out. The application of modified FMEA was proposed as a controlling alternative solution of quick diagnosis of potential threats in the scope of personnel management. The procedure of FMEA realization in an organization was presented in the paper.