

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Marcin Czyczerski

Sitech Sp. z o.o.

WPLYW FUNKCJI PERSONALNEJ NA EFEKTYWNOŚĆ CONTROLLINGU

Streszczenie: Artykuł ukazuje powiązanie między celami controllingu i funkcji personalnej – w jaki sposób poszczególne podsystemy funkcji personalnej determinują efektywność controllingu. Wpływ ten można rozpatrywać na dwóch poziomach: ogólnym – całej organizacji, i lokalnym – służb controllingu.

Słowa kluczowe: controlling, rachunkowość zarządcza, funkcja personalna, kultura organizacyjna, rozwój personalny.

Początek XXI wieku przyniósł rozwój nauk o zarządzaniu w kierunku budowania kapitału ludzkiego i jego efektywnego wykorzystania do celów organizacji. Rozwój ten zauważyć można w powstawaniu i wzmacnianiu znaczenia wielu nowych aspektów zarządzania personelem, takich jak: zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą i zarządzanie zaangażowaniem pracownika, społeczna odpowiedzialność biznesu, praca elastyczna i telepraca, HR biznes partner.

Powszechnie zapotrzebowanie praktyki gospodarczej determinuje analizowanie systemów zarządzania pod kątem, po pierwsze, ich potencjału budowania zaangażowania pracowników, po drugie, sprzyjania efektywnemu wykorzystaniu tego zaangażowania w realizacji celów organizacji. Ten aspekt jest stosunkowo rzadko wiązany z efektywnością controllingu rozumianego jako system odpowiedzialny za wsparcie zarządzania poprzez planowanie, koordynowanie i kontrolę przebiegu procesów ekonomicznych. Tymczasem zarówno controlling, jak i funkcja personalna, w zakresie, w którym mieści się pojęcie kapitału ludzkiego, pełnią finalnie tę samą rolę, wspierając realizację celów organizacji. Spełnienie przez controlling oczekiwań, jakie się przed nim stawia, zależy w znacznej mierze od zaangażowania pracowników organizacji oraz jakości systemu zarządzania. Ten może bowiem, albo sprzyjać, albo niweczyć wykorzystanie tego zaangażowania do realizacji celów organizacji. Można przyjąć, że wyniki organizacji w większym stopniu uzależnione są od poziomu motywacji i zaangażowania jej pracowników oraz konfiguracji systemu zarządzania niż sposobu ukształtowania rachunku kosztów, procedury budżetowania czy systemu sprawozdawczości.

Efektywność controllingu w danej organizacji będzie zatem w znacznej mierze uzależniona od jakości realizowanej w niej funkcji personalnej. Dynamiczny rozwój w tym zakresie determinuje potrzebę analitycznego spojrzenia na jej komponenty i siłę oraz sposób wpływania na efektywność controllingu.

Metoda badawcza – obserwacja uczestnicząca – przyjęta na potrzeby niniejszego artykułu, pozwala na dokonanie pogłębionych spostrzeżeń wewnątrz praktyki gospodarczej. Umożliwia również porównanie rozwiązań stosowanych przez renomowane przedsiębiorstwa międzynarodowe i polskie podmioty powstałe na bazie rodzimego kapitału oraz skonfrontowanie ich z wnioskami płynącymi z analizy literatury dotyczącej się przedmiotowej problematyki. Celem artykułu jest wykazanie, że w zakresie funkcji personalnej przedsiębiorstw istnieje znaczący, nie w pełni wykorzystany potencjał, który może się istotnie przełożyć na efektywność controllingu.

Powołując się na zasady doskonałości, do których odwołuje się często stosowany w Europie model EFQM, należy wskazać, że rozwój i zaangażowanie pracowników stanowi jeden z istotnych czynników sukcesu organizacji. Oczekuje się, że organizacja dążąca do doskonałości będzie maksymalizować wkład pracowników poprzez ich rozwój i zaangażowanie. Będzie ona identyfikować i rozumieć potrzeby kadrowe zarówno obecne, jak i przyszłe, a także doceniać rolę kapitału intelektualnego. Taka organizacja pozyskuje i szkoli pracowników tak, aby wykazywali oni zdolności adaptacyjne, umożliwiające elastyczne przystosowywanie się do pojawiających się zmian oraz swoim zachowaniem wspomagali osiągnięcie celów przedsiębiorstwa [Nita 2013, s. 211-213].

Również inne zasady, takie jak: ciągłe uczenie się, usprawnianie i innowacje nie są domeną systemu zarządzania jako takiego, lecz nawiązują do aspektu ludzkiego organizacji. To powoduje, że właściwa realizacja funkcji personalnej ma jeszcze większe znaczenie dla skuteczności controllingu rozumianego jako wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na umożliwianiu osiągnięcia celów organizacji poprzez podejmowanie inicjatyw i zapewnienie doradztwa oraz poparcia we wszystkich kwestiach, które dotyczą jej pracowników. Prawidłowe realizowanie funkcji personalnej przekłada się na efektywność organizacji i jej wyniki poprzez:

- wspieranie menedżerów wyższego szczebla i menedżerów liniowych we wprowadzaniu strategii,
- wspieranie w dziedzinie organizowania i wykonywania pracy, zapewniające organizacyjną sprawność, tj. redukcję kosztów przy jednoczesnym zachowaniu poziomu jakości,
- reprezentowanie głosu pracowników przy jednoczesnym zwiększaniu ich zaangażowania w sprawy organizacji i ich wkładu w uzyskiwane wyniki,
- wspieranie ustawicznej transformacji, kształtujące procesy i kulturę, które zwiększają zdolność organizacji do zmiany [Armstrong 2007, s. 59].

Podstawowa specyfikacja funkcji personalnej odnosi się do tradycyjnych funkcji zarządzania i wskazuje cztery elementy składowe:

- planowanie zatrudnienia,
- organizowanie kadr i koordynowanie działalności zespołowej,
- motywowanie pracowników;
- kontrolowanie (w tym m.in.: ocenianie i nagradzanie) [Ścibiorek 2004, s. 16].

Każda tych z tych funkcji powinna być uwzględniana w kluczowych podsystemach zarządzania zasobami ludzkimi. Stosunkowo szczegółową klasyfikację tych podsystemów przedstawia Bieniok [2006, s. 14], który wskazuje następujące komponenty:

- ustalanie potrzeb kadrowych,
- rekrutacja – nabór pracowników,
- selekcja – dobór pracowników,
- adaptacja społeczno-zawodowa,
- rozwój zawodowy pracowników,
- kształtowanie kariery i sukcesja,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
- kształtowanie stosunków pracy,
- ocenianie pracowników,
- wynagradzanie pracowników,
- zwalnianie i odejścia pracowników.

Kształtowanie wymienionych podsystemów implikuje osiągnięcie celów organizacji, poprzez modelowanie określonych postaw, zarówno pracowników całej organizacji, jak i służb controllingu. Dlatego też realizacja funkcji personalnej przekłada się w dwójnasób na efektywność funkcjonowania controllingu. Po pierwsze, współtworząc system stymulujący osiągnięcie wyników, po drugie determinując określoną i szeroko rozumianą jakość zasobów pracowniczych służb controllingu, a przez to wpływając na jego efektywność.

Istotnym elementem funkcji personalnej jest kształtowanie kultury organizacyjnej rozumianej jako system artefaktów, norm i wartości. Aktywne kształtowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie z poziomu wizji i misji organizacji, utożsamia się z wyższym poziomem przywództwa [Blanchard 2012]. I chociaż to właśnie lider organizacji i jej kadra menedżerska najwyższego szczebla kształtują w największym stopniu zarówno deklaracyjny, jak i rzeczywisty system wartości w organizacji, to rolę wspierającą w procesie proaktywnego kształtowania kultury odgrywa zazwyczaj funkcja personalna.

Kultura organizacyjna pełni funkcję koordynacyjną, wyznaczając standardy i ramy zachowań. Uzupełnia koordynację organizacyjną i technokratyczną przedsiębiorstwa o aspekt społeczny. Tworzy fundament spajający strukturę i sformalizowany proces planowania i kontroli, uzupełniając je o aspekt wspólnej tożsamości, ułatwiający postrzeganie celów organizacji jako wspólnych.

Tradycyjnie kulturę organizacyjną na poziomie deklaracyjnym opisuje się poprzez zestaw pożądanych wytycznych i norm zachowań. „Różnica między tym, czego byśmy sobie życzyli, a tym, czego chcemy, tkwi w normach. Normy określają

standardy zachowań, które obowiązują w obrębie danej grupy” [Hofstede, Hofstede 2007, s. 34]. Tak swą kulturę organizacyjną na poziomie deklaracyjnym kształtuje m.in. koncern Volkswagen¹, opisując ją poprzez siedem wartości (*Konzernwerte*), którym przyporządkowane są po dwie wytyczne/normy (*Konzernleitlinien*). Wartości kultury organizacyjnej koncernu Volkswagen opisywane są przez następujące wartości: bliskość klienta, najwyższe osiągnięcia, tworzenie wartości, otwartość na zmiany, szacunek, odpowiedzialność i trwałość [www.volkswagenag.com].

Kluczowe z punktu widzenia controllingu wartości kultury organizacyjnej Volkswagena to trwałość, tworzenie wartości oraz najwyższe osiągnięcia. Z tymi wymiarami w sposób bezpośredni daje się powiązać kategorie ekonomiczne.

Tworzenie wartości – jako zasada – wskazuje, iż koncern kieruje się interesem akcjonariuszy, dbając o ciągły wzrost kapitalizacji rynkowej. Volkswagen podejmuje się tych działań, które dają nadzieje na wzrost wartości. Postulatowi wzrostu wartości towarzyszyć musi kompleksowy system jej pomiaru.

Oczekiwanie wyników wyższych niż przeciętne, jako emanacja wartości „najwyższe osiągnięcia”, oznaczać może stawianie ambitnych celów jednostkowych. Determinuje to konieczność posiadania kompleksowego, a jednocześnie przejrzystego systemu ustalania celów i planowania oraz kontroli wyników.

Postulat trwałości odnosi się do perspektywy czasowej i spektrum działania, co oznacza, iż preferuje się rozwiązania dające pozytywne wyniki w dłuższym horyzoncie czasowym szerokiemu gronu interesariuszy. Koncern będzie zatem faworyzował przedsięwzięcia przynoszące długoterminowe korzyści (i to w jak najszerszej, nie tylko finansowej, perspektywie), nawet kosztem krótkoterminowych strat. Realizacja tej wartości w praktyce funkcjonowania controllingu oznacza między innymi wydłużenie perspektywy czasowej: procesów planistycznych oraz zarządzania strategicznego.

„Krzewienie” kultury organizacyjnej jest działaniem długoterminowym. Szybko daje się osiągnąć jedynie powierzchowne zmiany, a te nie gwarantują realizacji żywotnych celów, czasem wręcz prowadząc do konfliktu wartości deklaracyjnych i rzeczywiście stosowanych.

Istotnym elementem rozwoju zawodowego, kształtowania kariery i sukcesji oraz stymulowania określonych postaw i zachowań pracowników, praktykowanym zwłaszcza przez duże grupy kapitałowe, jest wymiana personelu między jednostkami powiązаныmi. Częstym zjawiskiem, które ma służyć propagowaniu standardów i wzrostowi świadomości kadr w dziale controllingu, jest oddelegowywanie na określony czas pracowników spółek zależnych do centrali grupy i w odwrotnym kierunku.

¹ Wykorzystanie przykładu z praktyki zagranicznej wynika z faktu, iż polski dorobek „praktyczny” jest stosunkowo nieznaczny i zgoła rozmija się z postrzeganiem tego aspektu w krajach najbardziej rozwiniętych. „Polskie tradycje w tej dziedzinie są praktycznie żadne. [...] Problem polega na zupełnej nieznajomości idei leżących u podstaw zarządzania ludźmi w rozwiniętych gospodarkach” [Adamiec, Kozusznik 2000, s. 21].

Pracownicy centrali mają za zadanie budować procesy według standardów wyznaczanych przez centralę, wdrażać wytyczne i wartości grupy na lokalnym gruncie. Ma to w założeniu prowadzić do neutralizacji zagrożeń wynikających z asymetrii informacji. Temu samemu celowi służy powiązanie systemu budżetowania i zarządzania przez cele z systemem motywowania. W związku z tym w grupie uzależnia się ruchomą część wynagrodzenia oddelegowywanych menedżerów od realizacji założonych zamierzeń. Wraz z postępami w zakresie integracji spółki zależnej następuje stopniowe zmniejszanie liczby pracowników oddelegowanych z centrali.

Funkcja personalna wspiera opracowywanie i monitorowanie realizacji norm i wytycznych, na których bazuje kultura organizacyjna. W sposób pośredni przyczynia się do kształtowania stylów przywódczych w organizacji, które to w określonym kontekście mogą bądź sprzyjać osiągnięciu celów organizacji, bądź je niweczyć.

Menedżerowie posługują się sześcioma stylami przywództwa, ale tylko cztery ostatnie mają z zasady dodatni wpływ na atmosferę i wyniki. Te style to:

- nakazowy,
- autorytatywny,
- jednoczący,
- demokratyczny,
- normatywny,
- wychowawczy [Goleman 2012, s. 6-7].

W przypadku funkcji personalnej, istotna jest znajomość własnego biznesu pod kątem tego, jaki styl przywództwa jest w określonym kontekście najbardziej właściwy. W następstwie tego możliwe jest aktywne kształtowanie właściwego stylu poprzez między innymi: odpowiedni system rekrutacji, adaptacji i rozwoju.

Z punktu widzenia efektywności controllingu funkcja personalna odgrywa kluczową rolę już we wstępnej fazie cyklu zatrudnienia. Podsystemy: ustalenia potrzeb kadrowych, naboru i selekcji pracowników oraz ich adaptacji decydują o jakości kluczowego zasobu organizacji i działu controllingu. Dzisiejsze uwarunkowania oznaczają najczęściej konieczność pracy w międzynarodowym środowisku, złożoność organizacyjną oraz ambitne cele. To powoduje, że wszystkim pracownikom, a szczególnie służbom controllingu stawia się bardzo wysokie wymagania. Odnoszą się one zarówno do kompetencji społecznych (zwłaszcza w zakresie komunikacji i współpracy), świadomości ekonomicznej, jak i do znajomości języków obcych oraz międzykulturowej elastyczności.

W zakresie komunikacji i współpracy od pracowników controllingu oczekuje się najczęściej:

- umiejętności organizacji pracy,
- komunikatywności,
- umiejętności zarządzania konfliktami,
- orientacji na klienta,
- umiejętności współpracy.

Te wymagania odnoszą się przede wszystkim do znajomości indywidualnych i grupowych narzędzi rozwiązywania problemów, tj. 8D, A3, mind-mapping, brainstorming, metod statystycznych, jak również umiejętności praktycznego stosowania posiadanej wiedzy w codziennej pracy. Kluczowe znaczenie ma ponadto zdolność prowadzenia konstruktywnych rozmów, negocjacji bezpośrednich i telefonicznych. Umiejętność zarządzania konfliktami odnosi się zarówno do rozwiązywania i rozładowywania konfliktów, jak i prowadzenia trudnych rozmów oraz zarządzania stresem. Orientacja na klienta przejawia się w zdolności identyfikowania klientów wewnątrz organizacji, jak i poza nią oraz myślenia procesowego.

Sprawne korzystanie z oprogramowania komputerowego i zdolności prezentacyjne również należą do pożądaných kompetencji pracowników działu controllingu. Nieodzowna jest znajomość narzędzi oraz procesów controllingu, a także umiejętność wykorzystywania systemów informatycznych wspomagających controlling.

W zakresie świadomości ekonomicznej oczekuje się umiejętność stosowania zarządzania wartością organizacji. Służby controllingu powinny być ponadto zaznajomione z przepisami prawa, przynajmniej w zakresie prawa gospodarczego i podatkowego. Często nieodzowna bywa również głęboka znajomość kluczowych funkcji, jak planowanie produkcji, sprzedaż, marketing czy badania i rozwój.

Niezwykle istotnym dla efektywności controllingu podsystemem funkcji personalnej jest rozwój personalny. Działaniem służącym koordynacji organizacji jest dobór i rozwijanie pracowników według zdefiniowanych kryteriów, wywiedzionych z wizji i wartości organizacji. W przypadku koncernu Volkswagen w zakresie wytycznych odnoszących się do dążenia do wzrostu wartości oznacza to stawianie na pracowników, których wyróżnia:

- kierowanie się względami ekonomicznymi przy podejmowaniu decyzji,
- analizowanie przyszłego rozwoju otoczenia rynkowego i konkurencyjnego koncernu,
- poszukiwanie szans rynkowych,
- myślenie w kategoriach procesowych,
- prowadzenie procesu ciągłego doskonalenia bez myślenia w kategoriach hierarchii organizacyjnej.

Profilowanie personelu poprzez selekcję i rozwój ma zapewniać poczucie tożsamości, a pośrednio ułatwiać poszukiwanie i realizację wspólnych celów. To działanie ma również charakter zapobiegawczy w stosunku do negatywnych skutków konfliktu agent-pryncypała na linii centrala koncernu – spółki zależne.

Większość organizacji, definiując ścieżki rozwoju pracowników, określa dwa możliwe kierunki rozwoju kadr: kariera fachowa i kierownicza. Każdej z nich przypisane są cechy pożądane u pracowników, według których dokonuje się selekcji i rozwoju. Na stanowiskach menedżerskich preferowani są ludzie o dobrze wykształconych kompetencjach społecznych i dużej przedsiębiorczości. Osoby o silnych kwalifikacjach fachowych, ale bez wyraźnie zarysowanych kompetencji społecznych, rozwijane są jako eksperci.

Proces selekcji i rozwoju konstruuje się tak, aby poprawiać i weryfikować zarówno kompetencje społeczne, jak i fachowe pracowników. Obowiązki w tym zakresie spoczywają na działach personalnych, które w imieniu organizacji definiują i realizują określone standardy.

Rosnąca konkurencja między firmami i na rynku pracy powoduje, że zapotrzebowanie na wysokie kwalifikacje i umiejętności, a wraz z nim także na szkolenia podnosi się sukcesywnie [Postula 2011, s. 26]. Powoduje to, że koszt rozwoju personalnego staje się coraz bardziej istotną pozycją w rachunku kosztów, a zasoby ludzkie, chociaż nie ujmowane w bilansie, plasują się coraz wyżej w hierarchii kluczowych „aktywów” organizacji.

Istotnymi działaniami rozwojowymi, obok szkoleń, są wszelkie przedsięwzięcia typu *on the job*, czyli „w miejscu pracy”. Należą do nich między innymi interdyscyplinarne projekty odnoszące się do realnych potrzeb i problemów organizacji. Mają one istotne znaczenie dla efektywności controllingu, ponieważ ich celem jest:

- wykorzystanie praktyki jako formy uświadamiania zadań pracownikom,
- wzrost wartości organizacji poprzez rozwiązywanie realnych problemów,
- wsparcie rozwoju kompetencji społecznych poprzez propagowanie pracy grupowej i uczenia się jako formy rozwiązywania problemów.

W przypadku dużych grup kapitałowych, w tym celu wybierane są zagadnienia o interdyscyplinarnym, najlepiej międzynarodowym charakterze. Projekty są wyraźnie odgraniczone czasowo i merytorycznie oraz rozwiązywalne. Ich realizację powierza się kilkuosobowym zespołom z różnych jednostek powiązanych i krajów. Takie projekty prowadzą do profilowania kluczowych kadr, budowania wspólnej świadomości, wzrostu umiejętności organizacyjnych i szeroko rozumianej elastyczności.

Z punktu widzenia efektywności controllingu w odniesieniu do podsystemów oceniania i wynagradzania pracowników, kluczowe znaczenie ma powiązanie systemu motywacyjnego z wynikami poprzez konstrukcję adekwatnego do potrzeb systemu wynagradzania. W funkcjonowaniu prawidłowo skonstruowanego systemu wynagrodzenia występują trzy fazy: wysokiej efektywności, stagnacji i degeneracji. W pierwszej fazie prawidłowo zbudowany i wdrożony system przynosi efekty większe od kosztów związanych z budowaniem i wdrożeniem systemu oraz kosztów samych wynagrodzeń. W fazie drugiej efekty są równe kosztom systemu, a w fazie degeneracji są mniejsze od tych kosztów [Borkowska 2006, s. 521]. Niezbędne jest aktywne zarządzanie systemem wynagrodzeń tak, aby był on w stanie aktywnie stymulować angażowanie się pracowników w realizację celów organizacji, a zatem istotnie wspierać zadania controllingu.

Aby zmniejszyć oddziaływanie konfliktu typu agent-pryncypał, dokonuje się bardzo często powiązania systemów budżetowania kosztów i wyników z ruchomą częścią systemu wynagradzania. Prowadzi to do połączenia interesu indywidualnego pracowników i menedżerów oraz celów organizacji, a przez to do zwiększenia

zaangażowania w ich realizację. W odniesieniu do tego zagadnienia, istotne jest uwzględnienie stopnia wpływu pracowników/menedżerów na określone wyniki.

Koordynacja organizacji w wymiarze personalnym tworzy warunki funkcjonowania controllingu. Odpowiednia selekcja i rozwój personelu, w szczególności służb controllingu, usprawnia realizację jego zadań. Pracownicy o szerokich horyzontach, uwzględniający wiele różnych aspektów funkcjonowania w międzynarodowym i złożonym środowisku, gwarantują efektywność procesu planowania. Poszukiwanie zasobów ludzkich, które będą w stanie skoordynować działalność organizacji w skali światowej, wzmacnia controlling. Zdolność integrowania i nadzorowania globalnych operacji obejmujących różne strefy, czynniki kulturowe, systemy komunikacji, ułatwia realizację funkcji kontroli.

Odpowiednio przygotowane zasoby ludzkie, wykazujące poczucie wspólnej tożsamości, świadome strategii organizacji i uwarunkowań jej działalności, wypełniają treścią jej architekturę. Taki stan rzeczy jest z kolei warunkiem koniecznym efektywnego wykorzystywania narzędzi controllingu. W zakresie wdrażania i funkcjonowania controllingu, zwłaszcza w złożonych organizacjach gospodarczych, nie ma nic bardziej istotnego, a jednocześnie mniej docenianego niż aspekt ludzki. Już kilkadziesiąt lat temu, kiedy gospodarka rozwijała się w sposób organiczny, ta kwestia zaczynała być postrzegana jako kluczowa. Obecnie, gdy na naszych oczach dokonuje się rewolucja intelektualna, a gospodarka osiągnęła stan „odwróconej normalności”, podejście do aspektu ludzkiego staje się dla funkcjonowania organizacji sprawą życia lub śmierci.

Końcowy wniosek, jaki wypływa z przeprowadzonych badań wskazuje, że w praktyce gospodarczej nie w pełni wykorzystuje się potencjał w zakresie funkcji personalnej, który istotnie i trwale mógłby przelożyć się na efektywność controllingu. Stanowi on rezerwar dla dalszego rozwijania controllingu. Ten potencjał jest tak znaczący i potwierdza się jednoznacznie w praktyce gospodarczej, że należałoby zadać pytanie, dlaczego nie jest to problematyka, która stanowi podstawę licznych badań i opracowań. Nie ma możliwości odpowiedzi w tym miejscu na to pytanie, ale można pokusić się o wysnucie hipotezy, że takiego potencjału należy zawsze poszukiwać na styku pokrewnych, zdawałoby się, dziedzin nauki, którymi zajmują się badacze niekomunikujący się interdyscyplinarnie. Prowadzi to do wąskiego, silosowego myślenia oraz powstawania nisz w zakresie nauki. Ich eksploracja może mieć doniosłe znaczenie, zarówno dla samej nauki, jak i praktyki gospodarczej.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Autor-kreator-inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

- Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Burger A., Ulbrich P., *Beteiligungscontrolling*, R. Oldenburg Verlag, Monachium 2005.
- Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, [w:] *O zarządzaniu ludźmi*, red. P. Kubisiak, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Harzing A.W., *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Wyd. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton 1999.
- Harzing A.W., *Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries*, "Human Resource Management", 2001, nr 2.
- Harzing A.W., Feely A., *The Language Barrier and its Implications for HQ-Subsidiary Relationships*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 2008, nr 1.
- Harzing A.W., Sorge A., *The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives*, "Organisation Studies", 2003, nr 2.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniaми przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Nohria N., Ghoshal S., *Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relationship*, "Strategic Management Journal", 1994, nr 15.
- Postula A., *Sztuka komunikowania się*, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

Źródło internetowe

<http://www.volkswagenag.com>.

THE IMPACT OF HR FUNCTION ON THE EFFICIENCY OF CONTROLLING

Summary: The article indicates the relationship between the objectives of controlling and HR function. It shows how different subsystems of those functions determine the efficiency of controlling. This effect is to be seen at two levels of organization: general level – the whole organization and local level – controlling department.

Keywords: controlling, managerial accounting, HR function (staffing), organizational culture, personal development.