

Zarządzanie

Od controllingu personalnego do analityki HR

Koncepcje i praktyki
w zarządzaniu ludźmi

Małgorzata Striker
Lena Grzesiak



Od controllingu personalnego do analityki HR

Koncepcje i praktyki
w zarządzaniu ludźmi



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Od controllingu personalnego do analityki HR

Koncepcje i praktyki
w zarządzaniu ludźmi

Małgorzata Striker
Lena Grzesiak



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2025

Małgorzata Striker (ORCID: 0000-0002-3631-1826)
Lena Grzesiak (ORCID: 0000-0001-5078-1675)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Marta Nowak, Patrycja Zwiech

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Aleksandra Urzędowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Depostiphotos.com/iconic prototype

© Copyright by Authors, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-858-5>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11825.25.0.K

Ark. wyd. 7,5; ark. druk. 8,125

ISBN 978-83-8331-857-8

e-ISBN 978-83-8331-858-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Rachunkowość zasobów ludzkich i controlling personalny: pojęcia, funkcje i wyzwania	11
1.1. Podstawy controllingu personalnego: powiązania z rachunkowością zarządczą i controllingiem	11
1.2. Rachunkowość zasobów ludzkich – definicja, cele i funkcje	14
1.3. Rozwój rachunkowości zasobów ludzkich	18
1.4. Wyzwania i ograniczenia rachunkowości zasobów ludzkich	21
1.5. Istota controllingu personalnego	23
1.6. Rozwój controllingu personalnego	26
1.7. Funkcje i narzędzia controllingu personalnego	27
Rozdział 2	
Controlling personalny a inne rozwiązania związane z kontrolą wspierające zarządzanie ludźmi	33
2.1. Kontrola w zarządzaniu ludźmi	33
2.2. Kontrola wewnętrzna	37
2.3. <i>HR compliance</i>	42
2.4. Audyt personalny	43
2.5. Kontrola, audyt, <i>compliance</i> i controlling personalny – obszary wspólne i różnice	45
Rozdział 3	
Analityka personalna: ewolucja koncepcji, zastosowania i poziomy zaawansowania	51
3.1. Różnorodność terminologiczna analityki personalnej	51
3.2. Cechy i obszary zastosowania analityki personalnej	56
3.3. Rozwój analityki personalnej	58
3.4. Wyzwania i kontrowersje związane z analityką HR	68
Rozdział 4	
W stronę praktyki: controlling personalny i analityka HR w świetle danych empirycznych	75
4.1. Metodyka badań	75
4.2. Przekonania i doświadczenia związane z controllingiem personalnym	84
4.3. Praktyki organizacyjne związane z pomiarem HR w świetle wyników badań ilościowych	97
4.4. Podsumowanie wyników badań jakościowych i ilościowych	105

6 Spis treści

Zakończenie	109
Załącznik 1. Zakres pytań i danych demograficznych w badaniach jakościowych	113
Załącznik 2. Fragment narzędzia badawczego używanego w badaniach pt. „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” analizowany w niniejszej publikacji	115
Bibliografia	119
Spis tabel	129

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach ciągłych zmian – rynkowych, technologicznych oraz społecznych – które wpływają nie tylko na sposób prowadzenia działalności, lecz także na podejście do zarządzania ludźmi. Coraz większe znaczenie zyskują narzędzia umożliwiające nie tylko kontrolę kosztów pracy czy ocenę efektywności działań personalnych, lecz również podejmowanie trafnych decyzji w oparciu o dane i pogłębione analizy.

Książka ukazuje różne podejścia do zarządzania ludźmi na podstawie danych i wskaźników – od klasycznych narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu po rozwiązania analityczne wykorzystujące cyfrowe technologie przetwarzania danych. Controlling personalny, wywodzący się z rachunkowości zarządczej, koncentruje się na planowaniu, monitorowaniu i analizie kosztów pracy oraz efektywności działań personalnych. Z kolei analityka HR korzysta z zaawansowanych narzędzi analizy danych, umożliwiając identyfikację trendów, przewidywanie zjawisk oraz wsparcie decyzji strategicznych w obszarze zarządzania ludźmi. Początki analityki HR można powiązać z wcześniejszymi formami gromadzenia danych, jednak jako świadoma praktyka organizacyjna i narzędzie zarządcze analityka HR wyłoniła się znacznie później niż controlling personalny. Wspólnym mianownikiem obu podejść jest dostarczanie rzetelnej informacji wspierającej organizację w efektywnym i świadomym zarządzaniu ludźmi – opartym na faktach, a nie wyłącznie na intuicji.

Celem książki jest uporządkowanie i analiza wiedzy teoretycznej z zakresu controllingu personalnego oraz analityki HR, a także przedstawienie ich zastosowania w praktyce organizacyjnej. Prezentujemy różne podejścia – od klasycznych narzędzi rachunkowości zarządczej po nowoczesne metody analizy danych personalnych – wskazując na ich potencjał we wspieraniu decyzji personalnych oraz kształtowaniu strategii zarządzania ludźmi. Ważnym elementem jest także przybliżenie praktycznego wymiaru controllingu personalnego i analityki HR opartych na wynikach czterech badań empirycznych. Dzięki połączeniu perspektywy teoretycznej z analizą danych zebranych w rzeczywistych organizacjach, książka stanowi zarówno źródło wiedzy akademickiej, jak i przewodnik po współczesnych rozwiązaniach wspierających zarządzanie ludźmi oparte na danych.

Ze względu na dostrzegalny w literaturze przedmiotu oraz praktyce zarządzania brak spójności terminologicznej w obszarze analizowanych zagadnień, uznaliśmy za istotne przedstawienie przyjętych na potrzeby niniejszego opracowania definicji oraz założeń terminologicznych w celu ograniczenia interpretacyjnych niejednoznaczności.

Określenie „zarządzanie ludźmi” rozumiemy jako całokształt działań personalnych skierowanych do osób wykonujących pracę na rzecz organizacji – niezależnie od formy zatrudnienia lub współpracy. Celem tych działań jest efektywne wykorzystanie potencjału zatrudnionych w realizacji celów operacyjnych i strategicznych organizacji. Synonimicznie stosujemy termin HRM (ang. *Human Resources Management*). W przypadku ogólnych odniesień do działań w obszarze HR oraz w celu uniknięcia nadmiernego wartościowania określeń, posługujemy się neutralnym terminem „zarządzanie ludźmi”, który odnosi się do praktyki kształtowania relacji z osobami wykonującymi pracę na rzecz organizacji – niezależnie od ich statusu formalnego i rodzaju zatrudnienia. W książce pojawiają się również terminy „zasoby ludzkie” oraz „kapitał ludzki”. Stosujemy je w odniesieniu do ujęć oryginalnych – tam, gdzie autorzy przytaczanych koncepcji posługują się jednym z tych pojęć w sposób świadomy i znaczący dla interpretacji danego modelu, teorii czy stanowiska badawczego.

W literaturze anglojęzycznej dominującym określeniem dla mierzalnych wskaźników służących ocenie efektywności działań w obszarze zarządzania ludźmi jest termin *HR metrics*. Z uwagi na brak jednoznacznego i powszechnie przyjętego odpowiednika w języku polskim, posługujemy się tym właśnie pojęciem.

W przypadku terminu *HR analytics* ze względu na szerokie rozpowszechnienie w polskiej literaturze i praktyce zarządzania określenia „analityka HR”, dla zachowania terminologicznej przejrzystości – zdecydowaliśmy się na jego stosowanie w niniejszym opracowaniu. Szczegółowe wyjaśnienie zakresu i znaczenie tego terminu, a także pojęcia pokrewne zawarliśmy w rozdziale 3. W książce stosowane będzie również równoległe określenie „analityka personalna”, traktowane jako synonimiczne względem analityki HR.

W odniesieniu do terminów *controller* i „kontroler” w opracowaniu przyjęliśmy rozróżnienie: pierwszy z nich odnosi się do osób realizujących zadania w ramach controllingu, natomiast drugi – do osób wykonujących funkcje kontrolne, najczęściej w ramach kontroli wewnętrznej lub audytu.

Książka składa się z 4 rozdziałów.

Rozdział pierwszy stanowi teoretyczne wprowadzenie do zagadnień controllingu personalnego oraz rachunkowości zasobów ludzkich – dwóch kluczowych podejść do pomiaru i interpretacji informacji dotyczących zasobów ludzkich. Istotną część rozdziału poświęciliśmy rachunkowości zasobów ludzkich, analizując jej definicje, cele, funkcje i metody pomiarowe. Zidentyfikowaliśmy również główne wyzwania związane m.in. z brakiem standardów pomiarowych i dylematami etycznymi. W kolejnej części rozdziału omówiliśmy istotę controllingu personalnego, rozwój

tego obszaru oraz jego funkcje i narzędzia, uwzględniając jego powiązania z rachunkowością zarządczą oraz zróżnicowane podejścia występujące w literaturze krajowej i zagranicznej. Ukazałyśmy również ewolucję controllingu personalnego – od narzędzia koncentrującego się na kosztach wynagrodzeń do bardziej kompleksowego podejścia wspierającego decyzje zarządcze i planowanie strategiczne w obszarze zasobów ludzkich.

Rozdział drugi koncentruje się na odróżnieniu controllingu personalnego od innych rozwiązań wspierających kontrolę w zarządzaniu ludźmi. Choć w literaturze przedmiotu wielokrotnie podejmowano temat relacji między kontrolą a controllingiem, zagadnienie to wciąż budzi nieporozumienia i bywa błędnie interpretowane – zarówno w praktyce, jak i w dyskursie akademickim. Z tego względu uznaliśmy za zasadne ponowne uporządkowanie pojęć i wskazanie ich istotnych różnic oraz punktów wspólnych. W podrozdziale 2.1, stanowiącym wprowadzenie do dalszych rozważań, przedstawiliśmy istotę kontroli oraz jej rolę w zapewnianiu skuteczności działań personalnych. W dalszej części omówiliśmy kolejno: kontrolę wewnętrzną, *HR compliance* oraz audyt personalny – wskazując na ich cele, funkcje oraz sposób działania w praktyce organizacyjnej. Rozdział zamyka zestawienie i analiza obszarów wspólnych oraz różnic między powyższymi rozwiązaniami: kontrolą wewnętrzną, audytem, *compliance* i controllingiem personalnym.

Rozdział trzeci ukazuje analitykę personalną jako obszar rozwijający się na styku zarządzania ludźmi, technologii informacyjnych i analizy danych. Przedstawiliśmy w nim różnorodność terminologiczną oraz wielość podejść do definiowania analityki HR, co odzwierciedla wciąż kształtującą się tożsamość tej dziedziny. Kolejne części rozdziału przedstawiają kluczowe cechy analityki personalnej, główne obszary zastosowania w organizacjach, a także poziomy zaawansowania analityki – od opisowej po preskrypcyjną i kognitywną. Szczególną uwagę poświęciliśmy także organizacyjnym uwarunkowaniom rozwoju analityki personalnej oraz omówiliśmy model oceny dojrzałości analitycznej. Na końcu podjęliśmy refleksję nad wyzwaniem i kontrowersjami towarzyszącymi wdrażaniu rozwiązań analitycznych – od niedoborów kompetencyjnych, przez trudności metodologiczne, po kwestie etyczne wykorzystywania danych o pracownikach.

Rozdział czwarty stanowi empiryczne dopełnienie wcześniejszych analiz teoretycznych, prezentując wyniki czterech badań przeprowadzonych w latach 2020–2022. Ich celem było ukazanie sposobu funkcjonowania controllingu personalnego oraz pomiaru HR w rzeczywistym kontekście organizacyjnym – zarówno z perspektywy specjalistów HR, jak i przedstawicieli controllingu i rachunkowości zarządczej. Przedmiotem analiz były przekonania i doświadczenia pracowników działów personalnych oraz specjalistów controllingu i rachunkowości zarządczej oraz konkretne rozwiązania wdrażane w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Zgromadzony materiał badawczy charakteryzuje się metodologiczną różnorodnością. Trzy pierwsze badania miały charakter jakościowy i opierały się na analizie treści swobodnych wypowiedzi pisemnych. Pozwoliło to na uchwycenie subiektywnych

narracji i indywidualnych doświadczeń zawodowych stanowiących istotne źródło interpretacji praktyki organizacyjnej. Czwarte badanie miało charakter ilościowy i koncentrowało się na diagnozie praktyk pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach zatrudniających co najmniej 50 osób. W badaniu zastosowałyśmy sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza zamkniętego, który umożliwił ocenę skali, celów i sposobów wykorzystania pomiaru HR w praktyce zarządzania. Ze względu na niejednoznaczność pojęć „controlling personalny” i „analitika HR” zarówno w literaturze, jak i praktyce, przyjęłyśmy w nim pojęcie „pomiar HR”, rozumiane jako proces gromadzenia, analizowania i raportowania danych dotyczących pracowników.

W książce wykorzystałyśmy naukową i branżową literaturę polską i zagraniczną z zakresu zarządzania ludźmi, rachunkowości zasobów ludzkich oraz analityki HR.

Książka stanowi pierwszą część dwuelementowego cyklu poświęconego analityce personalnej. W drugiej publikacji przedstawione zostaną m.in. założenia systemu informacji personalnej, wybrane rozwiązania analityczne wspierające zarządzanie ludźmi, a także rozważania dotyczące uwarunkowań funkcjonowania analityki w strukturze organizacyjnej oraz kompetencji wymaganych od osób zajmujących się analizą danych personalnych.

Niniejsza książka adresowana jest do osób zainteresowanych pogłębionym analitycznym spojrzeniem na nowoczesne zarządzanie ludźmi – zarówno teoretyków, jak i praktyków, którzy chcą lepiej rozumieć rolę danych i analiz w podejmowaniu decyzji personalnych.

Rozdział 1

Rachunkowość zasobów ludzkich i controlling personalny: pojęcia, funkcje i wyzwania

1.1. Podstawy controllingu personalnego: powiązania z rachunkowością zarządczą i controllingiem

W raportach branżowych dotyczących zasobów ludzkich wskazywany jest wzrost znaczenia informacji personalnych, podkreśla się rolę pozyskiwania i raportowania danych oraz konieczność analizy działań w obszarze zarządzania ludźmi (np. Deloitte, 2024). Autorzy tych raportów, pisząc o analityce w zakresie zasobów ludzkich, często odnoszą się do controllingu personalnego (np. PwC, 2017). Regularnie pojawiają się terminy charakterystyczne dla controllingu, takie jak: „zwrot z inwestycji”, „koszty pracy”, „dane statystyczne”, „budżet” czy „analiza ryzyka kadrowego”. Controlling personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie ludźmi wywodzi się z szerszego nurtu controllingu oraz rachunkowości zarządczej. Aby właściwie zrozumieć jego specyfikę i zakres, konieczne jest przyjrzenie się jego podstawom koncepcyjnym oraz relacjom z bardziej ugruntowanymi obszarami zarządzania informacją ekonomiczną w organizacji. W niniejszym podrozdziale omówione zostaną kluczowe powiązania między controllingiem personalnym a rachunkowością zarządczą i controllingiem ogólnym, co pozwoli uchwycić logikę jego wyodrębnienia oraz specyficzny wkład, jaki wnosi w system zarządzania organizacją.

Polscy badacze zajmujący się rachunkowością różnie definiują istotę i zakres controllingu oraz jego relacje z rachunkowością zarządczą. Początkowo, głównie w literaturze niemieckojęzycznej, controlling był ujmowany wąsko – jako rachunek kosztów, budżetowanie oraz raportowanie (Sobańska, 2003). Z biegiem czasu jego zakres się rozszerzył, obejmując planowanie i kontrolę zarządczą, aż w końcu przekształcił się w koncepcję koordynacji systemu zarządzania, uwzględniającą nie

tylko aspekty finansowe, planowania i kontroli, ale także informowanie, strukturę organizacyjną, zasoby ludzkie oraz motywowanie (Szychta i Dobroszek, 2017).

W większości definicji controllingu pojawiają się dwa kluczowe aspekty (Nesterak i in., 2020): silne powiązanie z zarządzaniem oraz rachunkowością (interpretowanie i wykorzystywanie danych finansowych w budżetowaniu kosztów, przychodów oraz ustalaniu mierzalnych celów). W kwestii relacji controllingu i rachunkowości zarządczej w literaturze wyróżnić można trzy stanowiska: (a) controlling i rachunkowość zarządcza pokrywają się, (b) controlling oraz rachunkowość zarządcza nie są tożsame, ale mają wspólne elementy, przy czym rachunkowość zarządcza stanowi podstawę informacyjną dla controllingu, oraz (c) controlling jest pojęciem szerszym od rachunkowości zarządczej (Szychta i Dobroszek, 2017).

Część badaczy utożsamia controlling z rachunkowością zarządczą. Na przykład Sobańska (2003, s. 52) podkreśla, że „analiza koncepcji controllingu i rachunkowości zarządczej wskazuje, iż ich cele, zadania, metody i techniki współczesne nie różnią się już od siebie”. Poetschke (2001, s. 382–384) zauważa, że „rozważania niemieckojęzycznych autorów pozwalają stwierdzić, że controlling i rachunkowość stanowią dwa odrębne systemy, przy czym źródeł tych stwierdzeń autorka upatruje w wąskim rozumieniu rachunkowości w literaturze niemieckojęzycznej, która jest utożsamiana wyłącznie z rachunkowością finansową. W literaturze anglojęzycznej natomiast akcentuje się powiązania między rachunkowością zarządczą a controllingiem, w ramach których rachunkowość dostarcza zarówno informacji, jak i sprawdzonych rozwiązań”.

Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji controllingu (Nesterak i in., 2020, s. 12), co sprawia, że jego rozumienie jest niejednoznaczne w praktyce i w literaturze przedmiotu (Nowak, 2008a). Oprócz utożsamiania z rachunkowością zarządczą controlling może być traktowany jako „filozofia zarządzania”, „koncepcja”, „pomysł na zarządzanie”, „metoda”, „instrument” lub „narzędzie zarządzania”, a także „system” lub „podsystem zarządzania” (Nesterak i in., 2020, s. 12–13; Nowak, 2017). Na przykład według Poetschke (2001) controlling stanowi koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, która obejmuje wszystkie funkcje zarządzania i wspiera menedżerów w podejmowaniu decyzji poprzez kształtowanie systemu analitycznych informacji. Jego celem jest identyfikacja i eliminacja problemów, które mogą pojawić się w najsłabszych punktach organizacji, w różnych obszarach jej działalności (Poetschke, 2001). Controlling wykorzystuje informacje wyrażone wartościowo, pochodzące z systemu rachunku kosztów oraz dane o realizacji poszczególnych funkcji organizacji (produkcja, logistyka, sprzedaż) i o otoczeniu (technologia, konkurencja, rynek). Z kolei według Wilfinger i in. (2022) controlling to zbiór wszystkich działań służących koordynacji zarządzania w obszarach planowania, sterowania, monitorowania i informowania tak, aby cele organizacji były realizowane w sposób optymalny. Oznacza on zatem kontrolę, regulację i sterowanie organizacją, a także dba o jej stabilność poprzez zwiększanie wartości i wspieranie procesów zarządczych.

Nowak (2017) podkreśla, że pomimo pewnych podobieństw, różnice pomiędzy controllingiem a rachunkowością zarządczą powodują, że nie są to pojęcia tożsame. Controlling jest bardziej (niż rachunkowość zarządcza) złożoną i kompleksową metodą zarządzania, obejmującą szeroką gamę działań organizacyjnych, interpersonalnych oraz motywacyjnych, które wspierają całościowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Wspomniana autorka do podobieństw zalicza:

- budżetowanie i rachunki kosztów, które są głównym instrumentem w obu dziedzinach,
- podobne zastosowanie w organizacji: dostarczanie odpowiednich informacji finansowych i menedżerskich, które wspierają kierownictwo w podejmowaniu decyzji,
- wydzielanie ośrodków odpowiedzialności i przypisywanie zakresów odpowiedzialności.

Różnice między controllingiem a rachunkowością zarządczą natomiast dotyczą zakresu działalności, aspektów organizacyjnych, uwzględniania czynników psychologicznych, komunikacji i przepływu informacji oraz realizowanych funkcji zarządzania (tabela 1).

Tabela 1. Różnice między controllingiem a rachunkowością zarządczą

Obszar	Rachunkowość zarządcza	Controlling
Zakres działalności	Skupia się głównie na kosztach, kalkulacji i prezentowaniu wyników w kontekście finansowym. Jest bardziej techniczna i koncentruje się na informacjach finansowych potrzebnych do decyzji menedżerskich.	Obejmuje szerszy zakres działań organizacyjnych, takich jak motywowanie pracowników, wyznaczanie celów budżetowych, analizowanie odchyleń i stosowanie mierników oceny pracowniczej.
Aspekt organizacyjny	Zazwyczaj realizowana przez dział rachunkowości.	Wymaga bardziej złożonych działań organizacyjnych, takich jak wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności oraz powołanie stanowiska controllera.
Czynniki psychologiczne	W małym stopniu uwzględnia aspekty psychologiczne. Skoncentrowana jest na obiektywnych finansowych analizach.	W większym stopniu uwzględnia czynniki psychologiczne. Controller musi posiadać umiejętności interpersonalne, negocjować budżety, pracować z menedżerami oraz zarządzać konfliktami.
Komunikacja i przepływ informacji	Informacje przepływają od działu rachunkowości do menedżerów. Odbiorcy informacji są zazwyczaj mniej zróżnicowani.	Wielokierunkowa komunikacja, pozyskuje dane z różnych jednostek organizacyjnych i przekazuje informacje szerokiemu kręgowi interesariuszy.
Odniesienie do funkcji zarządzania	Skupia się głównie na planowaniu i kontrolowaniu kosztów i przychodów.	Bardziej zaangażowany w organizowanie i motywowanie poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej oraz stosowanie mierników oceny pracowników, wpływających na wynagrodzenie i premiowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak, 2017.

Z definicyjnego ujęcia controllingu wynikają jego funkcje. Oprócz funkcji planowania i kontroli Nowak (2017) wyróżnia:

- funkcję informacyjno-komunikacyjną – dostarczanie odpowiednich informacji dla zarządzających,
- funkcję doradczo-decyzyjną – przygotowywanie wariantów decyzyjnych dla menedżerów,
- funkcję koordynującą – współpraca pomiędzy jednostkami organizacyjnymi oraz z otoczeniem,
- funkcję sterującą – wspomaganie sterowania organizacją oraz pełnienie roli nawigatora,
- funkcję wspomagającą zarządzanie organizacją.

Z kolei Poetschke (2001) wyróżnia cztery główne funkcje controllingu: planowanie, informowanie, sterowanie i koordynowanie, które rozumiane są jako ukierunkowanie działań w organizacji do osiągnięcia określonych celów.

Podsumowując, controlling personalny stanowi funkcjonalną odmianę controllingu w organizacji, koncentrując się na wspieraniu i dostarczaniu informacji do zarządzania ludźmi. Jego funkcjonowanie silnie powiązane jest z rachunkowością zarządczą (choć ich relacje nie są jasne), z której czerpie narzędzia m.in. do kalkulacji i budżetowania kosztów pracy oraz oceny efektywności działań personalnych. Dzięki temu controlling personalny pełni nie tylko rolę wspierającą w podejmowaniu decyzji personalnych, ale także łączy obszary finansowe i personalne w ramach spójnego, strategicznego podejścia.

1.2. Rachunkowość zasobów ludzkich – definicja, cele i funkcje

Jednym z istotnych nurtów związanych z controllinglem personalnym jest rachunkowość zasobów ludzkich (HRA – ang. *Human Resource Accounting*). Jest to obszar rachunkowości zajmujący się identyfikacją, pomiarem oraz prezentacją informacji dotyczących wartości i kosztów związanych z zasobami ludzkimi w organizacji. Jej podstawowym założeniem jest traktowanie zasobów ludzkich jako mierzalnej wartości dla organizacji, który – podobnie jak inne aktywa – powinien być odpowiednio ujmowany w systemach informacyjnych przedsiębiorstwa (Dobija, 2002a; Flamholtz i in., 2002).

Początki koncepcji rachunkowości zasobów ludzkich sięgają lat 60. XX wieku, kiedy to pojawiły się pierwsze propozycje traktowania ludzi jako aktywów organizacyjnych, inspirowane podejściami zaczerpniętymi z ekonomii pracy, zarządzania personelem oraz finansów. Wskazywano, że rachunkowość zasobów ludzkich nie tylko umożliwia bardziej kompleksowe spojrzenie na zasoby organizacyjne, ale

przede wszystkim dostarcza narzędzi służących podejmowaniu decyzji zarządczych opartych na mierzalnej wartości kapitału ludzkiego. Flamholtz (1974) podkreśla, że jednym z głównych celów HRA jest stworzenie ilościowej podstawy do podejmowania decyzji dotyczących m.in. zatrudniania, rozwoju, alokacji czy zastępowania pracowników. Przykładowo, decyzja o poniesieniu wydatków na szkolenia może być oceniana przez pryzmat oczekiwanej stopy zwrotu, co przesuwają punkt ciężkości z decyzji opartych na przeczuciach lub ogólnych przesłankach na ekonomiczne kalkulacje i mierzalne kryteria wartości.

W 1961 roku Likert jako pierwszy użył określenia *Human Resource Accounting*, uznając, że nowoczesna rachunkowość powinna pokazywać stan organizacji jako struktury opartej na ludziach, czyli odzwierciedlać jakość relacji, motywacji, produktywności i kosztów pracy. Podkreślono, że rachunkowość zasobów ludzkich jako narzędzie pomiarowe organizacji, powinna spełniać trzy kryteria: trafności, rzetelności i użyteczności. Jednak nawet niedoskonałe miary zasobów ludzkich mogą być bardziej przydatne niż ich całkowity brak (Mirvis i Macy, 1976). Już 50 lat temu, w 1976 roku Mirvis i Macy do funkcji HRA zaliczyli:

1. Pomiar kosztów z rozróżnieniem kosztów krótkoterminowych i inwestycji długookresowych.
2. Tworzenie ram decyzyjnych – poprzez identyfikację kosztów zachowań pracowniczych (np. nieproduktywności), wspieranie kontroli i planowania strategicznego, rozwój systemów premiowych i partycypacyjnych.
3. Kształtowanie kultury organizacyjnej – przez zmianę sposobu postrzegania pracowników z kosztu na inwestycję, ocenę zwrotu z inwestycji w pracowników (ROI), analizę jakości życia zawodowego i jej związków z wynikami pracy.

Dyskusja wokół HRA koncentrowała się nie tylko na potrzebie ujęcia wartości ludzi jako aktywów, lecz także na analizie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem ludźmi. Mirvis i Macy w 1976 roku wskazali na przykłady sytuacji, w których brak odpowiednich danych o pracownikach skutkował błędami w zarządzaniu, obniżoną motywacją, wzrostem rotacji, a także kosztami społecznymi. Dlatego HRA powinna koncentrować się nie tyle na formalnej wycenie zasobów ludzkich jako aktywów, ile na pomiarze skutków zachowań pracowników – takich jak absencje, rotacja, wypadki przy pracy, jakość wykonywanych zadań i efektywność pracy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ujęć definicyjnych rachunkowości zasobów ludzkich. Flamholtz (1974, s. 44) określa ją jako „proces identyfikacji, pomiaru i komunikowania informacji o zasobach ludzkich osobom podejmującym decyzje”. Ujęcie to zakłada nie tylko ewidencjonowanie kosztów związanych z pracownikami, ale również próbę odzwierciedlenia ich wartości w systemie informacyjnym organizacji. Gröjer i Johanson (1996) podkreślają operacyjny wymiar HRA, definiując ją jako „proces mierzenia kosztów i wartości związanych z zatrudnieniem, szkoleniem i rozwijaniem pracowników”.

Zasadniczym celem rachunkowości zasobów ludzkich jest opracowanie metod pomiaru wartości zasobów ludzkich, które pozwolą na jego rzetelną wycenę i integrację z systemem rachunkowości. Dotyczy to zarówno kosztów związanych z jego pozyskaniem, utrzymaniem i rozwojem (np. rekrutacja, szkolenia, wynagrodzenia, rotacja), jak i oceny jego wartości dla organizacji – aktualnej i przyszłej. Dzięki temu HRA stało się narzędziem integrującym perspektywę finansową z obszarem zarządzania ludźmi, wspierając zarówno działania operacyjne, jak i strategiczne (Dobija, 2002a; Flamholtz i in., 2002).

W literaturze (Flamholtz, 1974) wyróżnia się trzy podstawowe funkcje HRA, które wzajemnie się uzupełniają: wyceny kosztów i wartości zasobów ludzkich, tworzenia ram analitycznych dla decyzji kadrowych oraz wzmocnienia postrzegania pracowników jako strategicznego zasobu. Umożliwia także ilościowe ujęcie zasobów ludzkich jako składnika majątku organizacji. Dotyczy to zarówno kosztów ponoszonych na rekrutację, szkolenia, wynagrodzenia czy utrzymanie pracowników, jak i prób wyceny ich wartości, np. poprzez oszacowanie ich potencjalnego wkładu w generowanie przychodów, poziomu kompetencji i przewidywanej ścieżki kariery. Pomiar wartości zasobów ludzkich pełni w tym kontekście funkcję menedżerską, umożliwiając ocenę efektywności ponoszonych nakładów. Flamholtz (1973) omawia trzy podstawowe podejścia do pomiaru kosztów: 1) koszt historyczny, 2) koszt zastąpienia i 3) koszt alternatywny. Zastosowanie tych podejść pozwala organizacjom nie tylko kontrolować poziom ponoszonych inwestycji w pracowników, lecz także szacować potencjalne straty wynikające z ich odejścia – traktowanego jako deprecjacja zasobów ludzkich i konieczność ponownego poniesienia kosztów zatrudnienia nowych osób zdolnych do świadczenia równoważnej pracy. Pomiar ten pozwala organizacjom lepiej zarządzać nakładami na zasoby ludzkie i oceniać ich efektywność ekonomiczną (Dobija, 2002a).

Rachunkowość zasobów ludzkich służy jako struktura wspierająca proces podejmowania decyzji personalnych. Przekłada się to na bardziej świadome działania w obszarach takich jak: zatrudnianie, awansowanie, restrukturyzacja, optymalizacja zatrudnienia, a także planowanie sukcesji i rozwoju talentów. Dane dostarczane przez HRA stanowią istotny element systemów controllingu personalnego, ułatwiając analizę kosztów alternatywnych i długofalowych skutków decyzji dotyczących pracowników (Gröjer i Johanson, 1996).

Najważniejszą funkcją rachunkowości zasobów ludzkich jest umożliwienie zmiany sposobu postrzegania pracowników w organizacji (Flamholtz, 1974). Sam fakt pomiaru i raportowania sygnalizuje, że zasoby ludzkie są traktowane jako strategiczny składnik organizacji, a nie jedynie koszt operacyjny. Wartościowe ujęcie motywuje kadrę zarządzającą do podejmowania decyzji z myślą o długofalowych korzyściach z inwestowania w pracowników. W tym sensie HRA pełni funkcję kulturotwórczą i edukacyjną w organizacji (Flamholtz, 1974). Flamholtz i in. (2002), rozwijając koncepcję rachunkowości zasobów ludzkich, zaproponowali jej osadzenie w tzw. paradygmacie systemów psychotechnicznych (ang. *psychotechnical systems*

paradigm), który stanowi próbę integracji wymiaru technicznego (rozumianego w tej koncepcji jako rachunkowego) z psychologicznym i organizacyjnym aspektem zarządzania ludźmi. Zgodnie z tym ujęciem, HRA pełni nie tylko funkcję informacyjną, lecz również funkcję procesową – jej istnienie i stosowanie wpływa na sposób postrzegania ludzi w organizacji, kształtuje decyzje menedżerskie i może prowadzić do zmian kulturowych w sposobie zarządzania. Sam akt pomiaru zasobów ludzkich wywołuje określone reakcje wśród interesariuszy. Wprowadzenie HRA zmienia język organizacyjny – zamiast traktować pracowników jako koszt, zaczyna się ich postrzegać jako inwestycję lub aktyw. Z tego względu HRA należy rozumieć nie tylko jako narzędzie ewidencyjne, ale jako mechanizm kształtowania zachowań organizacyjnych. Organizacja rozumiana jest jako system otwarty, w którym występują interakcje między ludźmi, strukturami, technologią i informacją. Rachunkowość zasobów ludzkich ma w tym kontekście służyć nie tyle pełnej i obiektywnej wycenie wartości pracownika, co wspieraniu decyzji zgodnych z celami organizacyjnymi i wartościami społecznymi.

Dodatkowo w literaturze (Dobija, 2002a; Flamholtz i in., 2002; Gröjer i Johanson, 1996) wskazuje się na inne, pochodne funkcje HRA, takie jak: monitorowanie zmian wartości kapitału ludzkiego w czasie, ocena wpływu polityki personalnej na wyniki organizacji, wspieranie dialogu z interesariuszami zewnętrznymi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenie podstaw do porównań międzyorganizacyjnych w zakresie inwestycji i efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego.

Z HRA ściśle powiązana jest rachunkowość kosztów zasobów ludzkich (ang. *Human Resource Cost Accounting*, HRCA), która koncentruje się na ewidencji i analizie kosztów związanych z personelem, takich jak: koszty rekrutacji, szkoleń, wynagrodzeń, absencji, rotacji czy utraconych korzyści wynikających z odejść pracowników. W odróżnieniu od HRA HRCA nie podejmuje prób wyceny wartości kapitału ludzkiego, lecz skupia się na mierzalnych, historycznych kosztach ponoszonych przez organizację w związku z zarządzaniem ludźmi (Gröjer i Johanson, 1996).

Można zatem uznać, że HRA ma charakter bardziej strategiczny i perspektywiczny, podczas gdy HRCA pełni funkcję operacyjną i kontrolną. HRCA wspiera głównie budżetowanie, planowanie kosztów i analizę efektywności działań kadrowych, natomiast HRA ukierunkowana jest na długofalowe zarządzanie wartością kapitału ludzkiego jako aktywa organizacyjnego. Oba podejścia mogą się wzajemnie uzupełniać – HRCA dostarcza danych wejściowych dla modeli HRA, natomiast HRA może posłużyć do interpretacji tych danych w kontekście szerszej strategii organizacyjnej.

W literaturze podkreśla się, że rachunkowość, rozwinięta w erze przemysłowej, skupia się głównie na pomiarze i wycenie zasobów materialnych. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, gdzie kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wartości, istnieje potrzeba uwzględnienia w systemach rachunkowości również aktywów niematerialnych takich jak wiedza czy umiejętności pracowników. Wprowadzenie rachunkowości zasobów ludzkich do praktyki organizacyjnej pozwala na bardziej kompleksowe spojrzenie na zasoby przedsiębiorstwa, uwzględniając

zarówno aspekty materialne, jak i niematerialne. Dzięki temu możliwe jest podejmowanie bardziej świadomych decyzji dotyczących zarządzania ludźmi oraz inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, co w efekcie może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności i wartości organizacji na rynku.

1.3. Rozwój rachunkowości zasobów ludzkich

Rachunkowość zasobów ludzkich to koncepcja, która zyskała na znaczeniu w latach 70. XX wieku. Impulsem do jej rozwoju była rosnąca świadomość ograniczeń rachunkowości w zakresie ujmowania zasobów niematerialnych, w szczególności zasobów ludzkich. Rachunkowość opiera się na zasadach obiektywizmu, historyczności oraz wyceny kosztowej, co skutkuje nieuwzględnianiem w bilansie składników, których wartość jest trudna do precyzyjnego oszacowania i które nie mają formalnego statusu własności organizacji. Kapitał ludzki, mimo że stanowi kluczowy czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, nie spełnia tych kryteriów – jego wartość jest subiektywna, a pracownicy mogą swobodnie opuszczać organizację (Flamholtz i in., 2002).

Pomimo tych trudności rozwój HRA był możliwy dzięki zmianom zachodzącym w gospodarce i zarządzaniu. Wraz z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, wzrosło znaczenie zasobów niematerialnych, co przyczyniło się do poszukiwań nowych sposobów pomiaru i raportowania wartości organizacyjnych. Zainteresowanie rachunkowością zasobów ludzkich wzrosło również w kontekście niedoskonałości rynków kapitałowych, które – z uwagi na brak informacji o jakości zarządzania personelem – nie odzwierciedlały pełnej wartości przedsiębiorstw (Dobija, 2002a).

Historyczny rozwój HRA przebiegał w pięciu etapach, które odzwierciedlają przejście od teoretycznych koncepcji akademickich do prób praktycznej implementacji. Podział ten zaproponowano w literaturze jako model rozwoju intelektualnego i instytucjonalnego HRA (Flamholtz i in., 2002).

W latach 60. XX wieku pojawiły się pierwsze propozycje traktowania ludzi jako aktywa, inspirowane ekonomią pracy, psychologią organizacyjną, zarządzaniem personelem i rachunkowością. Okres ten charakteryzował się tworzeniem wstępnych modeli wyceny zasobów ludzkich zarówno kosztowych, jak i wartościowych. Był to okres poszukiwań teoretycznych ram, które mogłyby objąć zasoby ludzkie w sposób porównywalny z aktywami materialnymi. Rozpoczęto formułowanie pojęcia „inwestycji w pracownika” jako podstawy wartości ekonomicznej zatrudnienia.

Następnie w latach 1967–1970 nastąpił dynamiczny rozwój koncepcji i metod pomiarowych, wsparty badaniami akademickimi i pierwszymi eksperymentami wdrożeniowymi. To właśnie w tym okresie pojawiają się pierwsze propozycje

operacjonalizacji HRA. Woodruff w artykule *Human Resources Accounting* opublikowanym w 1970 roku na łamach „Canadian Chartered Accountant”, zaproponował podejście umożliwiające pomiar wartości zasobów ludzkich z uwzględnieniem zarówno kosztów, jak i oczekiwanych efektów. Na jego koncepcję powołuje się Cascio (2001), wskazując rok 1970 jako punkt zwrotny w próbach praktycznego zastosowania HRA.

Flamholtz (1971) stworzył koncepcję wartości oczekiwanej pracownika (ang. *stochastic process with service rewards*¹). Model ten opiera się na probabilistycznym podejściu do oceny ekonomicznej wartości pracownika dla organizacji w czasie. Wartość ta wynika z:

- możliwych stanowisk, jakie pracownik może zajmować w przyszłości,
- wartości ekonomicznej, jaką pracownik może generować na każdym z tych stanowisk,
- prawdopodobieństwa, że pracownik obejmie daną pozycję w organizacyjnej hierarchii.

Wspomniany model zakłada, że wartość pracownika to suma zdyskontowanych, oczekiwanych korzyści netto z tytułu jego zatrudnienia, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa zaistnienia tych korzyści, co pozwala na bardziej realistyczną i strategiczną ocenę zasobów ludzkich niż w podejściu kosztowym. Model ten może służyć zarówno do podejmowania decyzji personalnych, jak i do planowania rozwoju kadr, wskazując pracownikom o wysokim potencjale oraz uzasadniając inwestycje w ich rozwój (Flamholtz, 1971).

Lata 1971–1977 to faza największego zainteresowania HRA zarówno w środowisku akademickim, jak i wśród praktyków biznesu, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Podejmowane były próby wdrożeń w dużych organizacjach, trwały badania nad skutkami wykorzystania informacji HRA w podejmowaniu decyzji menedżerskich. HRA było wykorzystywane do sporządzania raportów korporacyjnych, co spotkało się z brakiem akceptacji ze strony środowiska finansowego. Wśród badaczy i praktyków rosła świadomość trudności metodologicznych związanych z rachunkowością zasobów ludzkich takich jak subiektywność wycen czy brak ujednoliconych zasad księgowych. Ważnym głosem w dalszym rozwoju HRA był artykuł Mirvisa i Macy'ego (1976), którzy przedstawili kompleksową analizę modeli aktywów i kosztów w HRA. Podkreślili, że modele aktywów są często trudne do obrony z punktu widzenia etyki („czy człowiek może być *aktywem*?”) i dokładności pomiaru (brak spójnych metod i konwencji księgowych). Autorzy wskazali na konieczność przesunięcia uwagi z wyceny ludzi jako „aktywa” na wycenę skutków ich działania, czyli analizę kosztów behawioralnych: absencji, rotacji, opóźnień, wypadków, spadku jakości itd. Przeprowadzone przez nich badania pokazały, że nawet przy ograniczonym dostępie do danych, możliwe jest oszacowanie tych kosztów w sposób wiarygodny i zarządczo użyteczny.

1 W późniejszej publikacji Flamholtza z 1974 pojawia się nazwa *stochastic valuation model*.

W latach 1978–1980 po intensywnym okresie rozwoju rachunkowości zasobów ludzkich, nastąpiła jej stagnacja. Przeszkodami okazały się m.in. brak szerokiego zastosowania w praktyce gospodarczej, trudności w ustandaryzowaniu metod wyceny, a także konserwatyzm środowisk księgowych, które niechętnie akceptowały aktywa niematerialne jako element sprawozdań finansowych.

Rachunkowość zasobów ludzkich zaczęła ponownie zyskiwać na znaczeniu od lat 90. XX wieku, kiedy to podejście do niej zaczęło koncentrować się nie tylko na próbach wyceny kapitału ludzkiego, ale także na jego znaczeniu w kontekście zarządzania strategicznego i tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Coraz częściej podejmowane były próby integracji danych HR z raportami niefinansowymi, co może stanowić pomost między tradycyjną rachunkowością a potrzebami zarządzania strategicznego. Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, postępującą globalizacją oraz wzrostem znaczenia raportowania pozafinansowego i ESG (ang. *Environmental, Social and Governance*), rachunkowość zasobów ludzkich zaczęła powracać jako koncepcja zarządcza. Nowe technologie umożliwiły bardziej precyzyjne monitorowanie i analizowanie danych o kapitale ludzkim. HRA coraz częściej postrzegana jest nie jako narzędzie sprawozdawczości finansowej, ale jako element strategicznego zarządzania talentami i wartościami niematerialnymi w organizacji.

W świetle współczesnych analiz literaturowych i badań bibliometrycznych, rachunkowość zasobów ludzkich ewoluuje w kierunku bardziej zintegrowanych, elastycznych i strategicznych podejść. Bhooshetty (2024) wskazuje na kilka dominujących tendencji we współczesnym dyskursie naukowym. Kapitał ludzki nie jest już traktowany wyłącznie jako „aktywa”, lecz jako część szerszego systemu wartości niematerialnych i kapitału organizacji. Pracownicy postrzegani są jako źródło wiedzy i innowacji. Większego znaczenia nabiera dobrowolne raportowanie danych o kapitale ludzkim (ang. *Human Capital Disclosure*) w ramach sprawozdawczości zintegrowanej. Dużą wagę przywiązuje się do analityki predykcyjnej, eksploracji danych i big data – z naciskiem na metody mieszane i dane jakościowe. Rosnące zainteresowanie budzi potencjał analizy kapitału ludzkiego jako wskaźnika destabilizacji organizacyjnej lub predyktora sytuacji kryzysowych (Bhooshetty, 2024).

Jak pokazują badania Raimo i in. (2020), w gospodarce opartej na wiedzy kapitał ludzki stanowi kluczowy czynnik wzrostu i konkurencyjności, dlatego jego odpowiednie ujęcie w raportach korporacyjnych nabiera strategicznego znaczenia. Przejrzystość w zakresie zasobów ludzkich może być wspierana przez struktury ładu korporacyjnego sprzyjające otwartości i różnorodności. Co więcej, autorzy opracowali indeks ujawniania kapitału ludzkiego, który pozwala na ilościową ocenę zakresu informacji zawartych w raportach, obejmując m.in. dane o zatrudnieniu, wynagrodzeniach, szkoleniach, przywództwie, motywacji czy wartości dodanej na pracownika. Wyniki badania podkreślają znaczenie tego narzędzia nie tylko jako źródła informacji, ale także wpływającego na decyzje inwestorów i kształtowanie strategii organizacji.

Podsumowując, rozwój rachunkowości zasobów ludzkich odzwierciedla szersze przemiany w rachunkowości i zarządzaniu – od podejścia materialistycznego do integracji czynników niematerialnych w analizie wartości organizacji. Każdy z etapów jej rozwoju przyczynił się do rozwoju teorii, metod oraz refleksji nad rolą człowieka w systemie rachunkowości.

1.4. Wyzwania i ograniczenia rachunkowości zasobów ludzkich

Pomimo rosnącego zainteresowania rachunkowością zasobów ludzkich i coraz bardziej wyrafinowanymi metodami analitycznymi, wciąż zmagą się ona z wieloma ograniczeniami o charakterze metodologicznym, normatywnym i praktycznym. Poniżej przedstawiono kluczowe wyzwania HRA zidentyfikowane w literaturze przedmiotu: trudności metodyczne i brak standardów, dylematy etyczne i semantyczne, brak akceptacji ze strony środowisk księgowych i inwestorskich oraz bariery organizacyjne i kulturowe.

Jednym z głównych problemów HRA jest brak spójnych, uniwersalnych metod pomiaru wartości kapitału ludzkiego. Wyceny opierają się często na subiektywnych założeniach dotyczących przyszłych korzyści ekonomicznych generowanych przez pracowników, co podważa ich porównywalność i wiarygodność. Modele oparte na kosztach (np. rekrutacji, szkoleń) są bardziej konkretne, lecz nie oddają w pełni wartości kapitału ludzkiego. Z kolei modele wartościowe (np. dochodowe, wskaźniki kompetencji) napotykają na trudności związane z operacjonalizacją i walidacją danych (Mirvis i Macy, 1976).

Koncepcja ujmowania ludzi jako „aktywa” budzi kontrowersje, zwłaszcza w kontekście etycznym. Krytycy wskazują, że taka semantyka może prowadzić do uprzedmiotowienia pracowników i obniżenia ich podmiotowości. Już Mirvis i Macy (1976) postulowali, aby zamiast wyceniać „ludzi jako zasób”, koncentrować się na analizie efektów ich działania i kosztach behawioralnych, takich jak rotacja, absencja pracownicza czy jakość pracy.

Wątpliwości dotyczą również samej terminologii. Karmańska i Bareja (2015) zwracają uwagę, że nie istnieje konsensus co do zasadności używania określenia „rachunkowość zasobów ludzkich”. W ich ocenie, termin ten może być mylący, sugerując istnienie jednolitych zasad rachunkowych dotyczących ujmowania kapitału ludzkiego, podczas gdy w rzeczywistości takie standardy nie zostały dotąd wypracowane. Postulują one stosowanie bardziej precyzyjnych sformułowań takich jak „pomiar informacji o kapitale ludzkim” lub „informacja ekonomiczna o zasobach ludzkich”. Rachunkowość zasobów ludzkich nie została zaadoptowana przez główne systemy rachunkowości finansowej, co ogranicza jej instytucjonalizację.

Konserwatyzm regulacji sprawozdawczych, brak jednoznacznych ram prawnych oraz obawy o wiarygodność danych powodują, że kapitał ludzki nadal nie jest uznawany za składnik bilansowy.

Wdrożenie w praktyce organizacyjnej wymaga zmian nie tylko w systemach informacyjnych, ale również w mentalności menedżerów. Opór przed pomiarem efektywności pracy, brak zaufania do wskaźników personalnych, a także obawy przed nadmierną kontrolą, stanowią istotne bariery wdrożeniowe. Ponadto, dane o charakterze personalnym bywają rozproszone, niepełne lub nieprzystosowane do analizy ekonomicznej. Jednym z kluczowych problemów jest brak wystarczającej świadomości menedżerów dotyczącej znaczenia kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu. W tradycyjnych organizacjach, gdzie dominuje podejście kosztowe i krótkoterminowe, cele finansowe, inwestycje w ludzi są postrzegane jako wydatki, a nie jako długoterminowe aktywa przynoszące wartość dodaną (Flamholtz i in., 2002).

Ponadto, istotną barierę stanowi fragmentaryzacja danych o zasobach ludzkich – informacje te są często rozproszone między różnymi systemami (kadrowym, finansowym czy controllingowym), co utrudnia ich integrację i analizę. Brakuje również odpowiedniego przygotowania kadry kierowniczej do korzystania z danych o kapitale ludzkim w procesach decyzyjnych (Dobija, 2003).

W kontekście kulturowym, wdrożenie rachunkowości zasobów ludzkich wymaga zmiany paradygmatu zarządzania – odejścia od postrzegania pracownika jako „kosztu pracy” na rzecz uznania go za źródło wartości i kapitał organizacyjny. Taka transformacja wymaga zarówno edukacji, jak i długofalowego zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla, co w praktyce często okazuje się najtrudniejszym etapem implementacji (Bhooshetty, 2024).

Równolegle do nowoczesnych narzędzi analitycznych i potrzeby standaryzacji wskaźników, warto również rozważyć propozycje Dobii (2002b), który opowiada się za traktowaniem pracownika jako autonomicznego podmiotu rachunkowości. W jego koncepcji wycena kapitału ludzkiego powinna opierać się na skapitalizowanych kosztach utrzymania i edukacji, wzbogaconych o doświadczenie zawodowe.

Współczesne rekomendacje (Bhooshetty, 2024) oparte na nowszych analizach koncentrują się na kilku istotnych kierunkach. Po pierwsze, proponuje się powiązanie informacji o kapitale ludzkim z wynikami strategicznymi i finansowymi przy użyciu mierników zwrotu z inwestycji w pracowników (ang. *Return on Investment*, ROI), mierników zaangażowania czy wartości dodanej na pracownika. Po drugie, autorzy podkreślają potrzebę wdrażania zintegrowanych systemów informacji personalnej, umożliwiających łączenie danych z zakresu HR, controllingu i rachunkowości zarządczej. Po trzecie, zwraca się uwagę na rolę zaawansowanej analityki predykcyjnej, która może wspierać dynamiczną ocenę wartości pracowników i ich wpływu na wyniki organizacji. Rekomenduje się także rozwój standardów dobrowolnego raportowania, które obejmują wskaźniki jakości pracy,

inkluzywności, bezpieczeństwa oraz wsparcia rozwoju zawodowego – zgodnie z założeniami sprawozdawczości zintegrowanej i wytycznymi GRI (ang. *Global Reporting Initiative*).

1.5. Istota controllingu personalnego

Koncepcja controllingu personalnego pojawiła się w Niemczech w latach 80. XX wieku jako odpowiedź na rosnące oczekiwania dotyczące bardziej biznesowego podejścia w działach HR. Wymagało to oceny wartości tworzonej przez pracowników oraz skutecznego zarządzania procesami i narzędziami HR w kontekście planowania, kontroli i ukierunkowania na sukces organizacyjny. W związku z tym zarówno zasoby ludzkie, jak i działalność jednostek organizacyjnych HR stały się przedmiotem pomiaru. Była to odpowiedź na presję redukcji kosztów oraz konieczność uzasadniania własnej roli w organizacji, a także efekt rosnącej świadomości, że ludzie stanowią rzadkie i strategiczne zasoby przedsiębiorstwa. W konsekwencji controlling personalny przyczynił się do nadania działom HR bardziej strategicznej i biznesowej orientacji (Amalou-Döpke i Süß, 2014).

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dotychczasowe opracowania dotyczące controllingu personalnego mają głównie charakter teoretyczny i ogólny (Sekuła, 2000; Poczowski i Purgał-Popieła, 2004; Bernais i Ingram, 2005; Nowak, 2008b; Zając, 2010; Marciniak, 2015). Jedną z pierwszych publikacji, które łączyły w tytule zagadnienia controllingu i zasobów ludzkich, była praca Poczowskiego (1994). Wcześniejsze badania w tej dziedzinie koncentrowały się głównie na analizie kosztów pracy (Sudoł, 1967; Górka i Chomątowski, 1974). Podobnie jak controlling ogólny, controlling personalny nie doczekał się dotychczas jednoznacznej definicji (Kuźniarska, 2019, s. 37) ani nawet nazwy. W literaturze funkcjonują różne jego określenia, takie jak „controlling zasobów ludzkich” (Bednarek, 2008), „controlling gospodarowania kapitałem ludzkim” (Lipka, 2021, s. 16), *HR analytics* (Karmańska, 2020), „kontrolling kadrowy” (Gołębowski i Wojtkowiak, 2016), „controlling w obszarze funkcji personalnej” (Zając, 2010), „controlling gospodarki zasobami ludzkimi” (Rubik, 2015, s. 447) czy „controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi” (Poczowski, 1994). Autorzy zazwyczaj nie podają precyzyjnych definicji, lecz opisują controlling personalny poprzez jego cechy, korzyści oraz pełnione funkcje (por. np. Poczowski i Purgał-Popieła, 2004, s. 178–189; Zając, 2008, s. 113; Foremna-Pilarska, 2017, s. 146). Wybrane definicje controllingu personalnego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane definicje controllingu personalnego

Lp.	Autor(zy)	Definicja
1	Bernais i Ingram, 2005, s. 15	„Controlling personalny to wewnętrzny system monitorowania, analizy, oceny i podejmowania decyzji służących realizacji celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”.
2	Pocztowski i Purgał-Popiela, 2004, s. 180, za: Nesterak i in., 2020, s. 21	„Controlling personalny – (...) to wewnętrzny system sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie narzędzie, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa”.
3	Nowak, 2015, s. 22	„Rola controllingu personalnego to zatem dostarczanie odpowiednich informacji w celu wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi, a także wysuwanie propozycji, które mogą wykorzystać zarządzający kadrami”.
4	Foremna-Piłarska, 2017, s. 146	„Obszarem działania [controllingu personalnego] będzie całe przedsiębiorstwo z uwzględnieniem jego kadr, a dziedziną szeroko rozumiana efektywność wykorzystania potencjału ludzkiego. Funkcjonalność controllingu personalnego w tym aspekcie wyraża się w realizowaniu informacyjnej funkcji controllingu w procesie zarządzania”.
5	Zajac, 2008, s. 113	„Controlling personalny w przedsiębiorstwie spełnia dwie podstawowe funkcje: funkcje informacyjną, polegającą na zbieraniu, przetwarzaniu i przygotowywaniu informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji personalnych, oraz funkcję sterującą, polegającą na koordynacji planów oraz innych projektów personalnych i sprawowaniu nad nimi bieżącej kontroli”.
6	Kowalczyk, [w:] Listwan (red.), 2006, s. 241	„Controlling personalny jest integralną częścią controllingu organizacji. Controlling to system zarządzania koordynujący procesy planowania, kontroli oraz zasilania w informacje (...); ponadfunkcyjny instrument zarządzania, który powinien wspierać kierowników przy podejmowaniu decyzji; celem controllingu jest sprawowanie nadzoru nad dziedzinami działalności organizacji i podejmowanie działań korygujących”.
7	Lipka, 2021, s. 17–18	„Definicja controllingu personalnego (inaczej controllingu gospodarowania kapitałem ludzkim, human resources [HR] organizacji: świadome, zintegrowane i systematyczne planowanie, ocenianie oraz kontrola stanu faktycznego gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji, odzwierciedlane w mierzalnych lub przynajmniej ujętych w sposób zobiektywizowanych danych, jak również sprzężenie zwrotne (feedback) między kontrolą a planowaniem tego rodzaju, że wyniki analiz są podstawą planowania”.
8	Wilfinger i in., 2022, s. 439	„Interpretowany w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, controlling jest podfunkcją zarządzania personelem, której zadaniem jest monitorowanie stosunku wydatków personalnych do generowanych korzyści, przy jednoczesnym uwzględnieniu bieżących i przyszłych zmian gospodarczych zachodzących zarówno w firmie, jak i w jej otoczeniu. Obejmuje on planowanie, ocenę oraz rekomendację działań HR, ukierunkowanych na optymalizację efektywności pracy i wykorzystania zasobów ludzkich”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Controlling personalny jest controllingiem funkcjonalnym, dotyczącym funkcji personalnej i dopasowanym do niej (Nowak, 2008a). Jedną z jego definicji określa go jako „wewnętrzny system sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej” (Pocztowski i Purgał-Popiela, 2004, s. 180). Controlling personalny współtworzy więc system informacji w organizacji oraz zapewnia optymalne korzystanie z potencjału zasobów ludzkich, umożliwiając poprawę zarządzania nimi (Gmür i Peterhoff, 2005; Nesterak i in., 2020).

Controlling personalny wspiera również HR Business Partnerów (HRBP), zapewnia transparentność działań w zarządzaniu ludźmi oraz kształtuje postawy i zachowania pracowników, co w konsekwencji przekłada się na sprawniejsze i bardziej efektywne zarządzanie (Kuźniarska i Stańczyk, 2016). Podobnie jak controlling, HRBP realizuje funkcje kontrolne i planistyczne oraz wspiera w podejmowaniu decyzji zarządczych.

Controlling personalny wspiera działy personalne między innymi poprzez zajmowanie się zadaniami związanymi z gromadzeniem i analizą informacji dotyczących zasobów ludzkich oraz tworzenie na ich podstawie planów kadrowych (Nowak, 2008a). Nazwa „controlling” zawiera w sobie słowo angielskie *to control/a control* i dlatego przywołuje na myśl kontrolę i bywa z nią utożsamiany. Kontrola (w rozumieniu tradycyjnym) odnosi się do przeszłości, a controlling – do przyszłości (por. Bernais i Ingram, 2005). Controlling personalny nie jest zatem innym, równoważnym określeniem kontroli – ma do spełnienia też inne funkcje niż te stricte kontrolne. Lipka (2021) wskazuje na trzy kluczowe cechy odróżniające controlling od kontroli: 1) nastawienie na przyszłość i wykrywanie sygnałów wyprzedzających, 2) współtworzenie systemu informacyjnego silnie wspierającego planowanie, 3) zapobieganie, a nie wykrywanie błędów, doradzanie i pomaganie i inspirowanie. Działania w ramach controllingu personalnego mogą być podejmowane również w celu diagnozy oraz przeciwdziałania dysfunkcjom i patologiom w sferze ZZL (Striker i in., 2011a; 2011b). Pamiętać jednak należy, że jego cele są szersze i obejmują m.in. poprawę wyników działalności całej organizacji, w tym jej wyników finansowych czy zwiększenie efektywności procesu zarządzania zasobami ludzkimi (Nowak, 2017).

Zdrowomysław (2007) podkreśla, że chociaż controlling od lat zajmuje ważne miejsce w organizacji i odgrywa istotną rolę w zarządzaniu, w działach personalnych jest często realizowany jedynie marginalnie. Nierzadko budzi również sceptycyzm wśród pracowników. Przyczyną takiego stanu jest błędne rozumienie controllingu personalnego, wynikającego ze skupienia się na kontroli i monitorowaniu, przy jednoczesnym pomijaniu kluczowych aspektów, takich jak przekazywanie informacji.

1.6. Rozwój controllingu personalnego

Zakres wykorzystywania controllingu personalnego zmieniał się wraz ze zmianą modelu realizacji funkcji personalnej (Nesterak i in., 2020). W modelu tradycyjnym controlling personalny koncentrował się na motywowaniu pieniężnym, głównie budżetowaniu kosztów wynagrodzeń oraz monitorowaniu produktywności pracy. W modelu stosunków międzyludzkich ważna była satysfakcja z pracy oraz komunikacja i przepływ informacji a pomiar dotyczył zadowolenia z pracy i motywowania niematerialnego. W modelu zasobów ludzkich controlling personalny miał charakter systemowy i dotyczył analizy kosztów szkoleń i innych form rozwoju pracowników, budżetowania kosztów związanych z awansami pracowników, partycypacji, autonomii i wpływu pracowników na wyniki organizacji. W modelu kapitału ludzkiego rozwinęły się metody pomiaru kapitału ludzkiego i jego wpływu na wartość organizacji a także postrzeganie kosztów pracy jako inwestycji w kapitał ludzki zarówno na poziomie poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji.

Wilfinger i in. (2022) wskazują, że w praktyce controlling personalny przybiera różne formy w zależności od specyfiki danej organizacji. W przeszłości miał on przede wszystkim charakter administracyjny, koncentrując się na dostarczaniu informacji o zdarzeniach przeszłych, takich jak analiza kosztów pracy, struktura zatrudnienia czy obecność pracowników. Kluczowe wskaźniki obejmowały m.in. koszty osobowe i niewykorzystane dni urlopowe. Koncentrował się na ilości i jakości pracy wykonywanej przez pracowników. Ze względu na szybkie tempo digitalizacji pojawiły się nowe możliwości dla controllingu personalnego. Aby zapewnić wysokiej jakości analizy, narzędzia muszą być zsynchronizowane, a dane regularnie zbierane, weryfikowane i dostępne w centralnej lokalizacji. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają nowoczesne rozwiązania, takie jak systemy Enterprise Resource Planning (ERP), hurtownie danych, Big Data, analityka HR oraz automatyzacja procesów (ang. *Robotic Process Automation*, RPA). Systemy ERP są stosowane w celu wsparcia, integracji i automatyzacji procesów biznesowych. ERP składa się z modułów, które komunikują się ze sobą i współdzielą bazę danych, obejmując m.in. finanse, controlling, HR, sprzedaż i logistykę. Wzbogacenie systemów ERP o narzędzia Business Intelligence (BI) pozwala na osiągnięcie nowej jakości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Umożliwiają one integrację zagregowanych informacji z różnych źródeł, umożliwiając wykonywanie złożonych zapytań i analiz. W kontekście HR i controllingu, systemy BI dostarczają zarówno danych historycznych, jak i bieżących, umożliwiając tworzenie zaawansowanych analiz, raportów i prognoz. Pozwala to na analizę zdarzeń oraz prognozowanie przyszłych trendów. W kontekście HR Big Data rewolucjonizuje proces podejmowania decyzji – np. poprzez przewidywanie rotacji pracowników czy dopasowywanie ścieżki kariery do indywidualnych potrzeb pracowników. Połączenie wewnętrznych danych organizacyjnych (np. informacje o personelu, finansach, produkcji) z danymi makroekonomicznymi (np. sytuacja

na rynku pracy, demografia, konkurencja) umożliwia prowadzenie bardziej kompleksowych analiz. Technologie przetwarzania danych otworzyły drogę do rozwoju analityki HR.

Z kolei automatyzacja procesów i wprowadzenie robotów programowych pozwalają na analizowanie dużych zbiorów danych, identyfikowanie algorytmów i automatyzację powtarzalnych procesów, np. generowanie dokumentów rekrutacyjnych. Technologie oparte na sztucznej inteligencji (AI) oraz uczenie maszynowe umożliwia robotom analizowanie wzorców zachowań użytkowników, uczenie się na podstawie danych historycznych i bieżących, a także podejmowanie decyzji w sposób autonomiczny. Algorytmiczne HRM to krok dalej, funkcje podejmowania decyzji są poza zarządzaniem. Algorytm jest formułą obliczeniową, która autonomicznie podejmuje decyzje w oparciu o modele statystyczne lub reguły decyzyjne bez wyraźnej interwencji człowieka. Zarządzanie algorytmiczne to system kontroli, w którym samouczące się algorytmy otrzymują odpowiedzialność za podejmowanie i wykonywanie decyzji wpływających na pracę, ograniczając w ten sposób zaangażowanie człowieka i jego nadzór nad procesem pracy (Sienkiewicz, 2021).

Lipka (2021) odnosi się do trzech poziomów controllingu personalnego: 1) controllingu kosztów, 2) controllingu jakości i 3) controllingu efektywności. Dla controllingu kosztów kluczowym obszarem jest monitorowanie kosztów pracy i produktywności przy wykorzystaniu narzędzi budżetowania. Controlling jakości związany jest z monitorowaniem pozyskiwania i zatrzymywania w organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach. Controlling efektywności stanowi najwyższy szczebel controllingu personalnego i pokazuje wkład kapitału ludzkiego w funkcjonowanie i rozwój organizacji, wykorzystując wskaźniki związane ze skutecznością i sprawnością gospodarowania kapitałem ludzkim.

1.7. Funkcje i narzędzia controllingu personalnego

Controlling w organizacji obejmuje różne obszary i integruje wszystkie funkcje zarządzania (Bernais i Ingram, 2005; Nesterak i in., 2020). Controlling personalny stanowi wersję controllingu ogólnego, uwzględniającą specyfikę funkcji zarządzania ludźmi oraz jej potrzeby (Nowak, 2008b). Sobańska (2003) podkreśla, że controlling personalny jest jednym z elementów controllingu operacyjnego, obok controllingu produkcji, marketingu i innych obszarów w organizacji.

Controlling personalny pełni funkcję informacyjno-sygnalizacyjną, sterującą, inspiratorską, profilaktyczną i instruktażową (Lipka, 2021; Pochtowski i Purgał-Popieła, 2004). Jego kluczową funkcją jest funkcja informacyjna. Polega ona na gromadzeniu oraz analizie informacji personalnych, potrzebnych do podejmowania decyzji personalnych (Łukasiewicz, 2009). Controlling personalny to więc nie tylko

gromadzenie danych, ale głównie (a może przede wszystkim) ich analiza. Dzięki niej możliwe jest szybkie reagowanie na zmiany, a poprzez to dostosowanie się do zmieniających się warunków oraz wykorzystywanie okazji do poprawy efektów działalności, m.in. poprzez ocenę sposobu wykorzystania dostępnych zasobów (w tym przypadku głównie zasobów ludzkich). Controlling personalny rozpoznaje oraz reaguje na sygnały ostrzegawcze, co umożliwia zapobieganie rozwijaniu się niepożądanym zjawiskom oraz ich skutkom (Śmiałek-Liszczyńska, 2025). Używanie i odpowiednie spożytkowanie informacji ostrzegawczych pozwolić może na uniknięcie bądź zminimalizowanie zagrożeń, identyfikowanie trendów oraz niepożądanych sytuacji albo wykorzystanie posiadanych szans. To między innymi z powyższych powodów controlling nazywany jest systemem wczesnego ostrzegania w organizacji (Nesterak i in., 2020).

Controlling personalny przynosi organizacji korzyści w obszarze finansowym i w obszarze zasobów ludzkich. Controlling personalny między innymi (Bernais i Ingram, 2005; Nesterak i in., 2020; Nieplowicz, 2011):

- wspiera informacyjnie funkcję personalną,
- ma wpływ na zwiększenie efektywności funkcji personalnej,
- współuczestniczy w podejmowaniu decyzji dotyczących polityki personalnej w organizacji,
- racjonalizuje zatrudnienie,
- optymalizuje procesy i koszty ZZL,
- aktywnie kształtuje zarządzanie ludźmi,
- zabezpiecza potencjał pracy, niezbędny do działania organizacji.

W przypadku controllingu personalnego, analiza kosztów pracy i ich budżetowanie jest „jednym z”, ale nie jedynym jego instrumentem. Dysponuje on relatywnie dużym wachlarzem narzędzi, które mogą być zastosowane w różnych obszarach funkcji personalnej – od planowania zatrudnienia i doboru pracowników do ich derekrutacji. Controlling personalny oferuje relatywnie szeroki zestaw narzędzi pomagających specjalistom z zakresu ZZL uzyskać spójny obraz dotyczący tego, co się dzieje z ludźmi w organizacjach (Nowak, 2008b). Przykładowe narzędzia wykorzystywane w controllingu personalnym są następujące (Zámečník i Zeman, 2007; Nesterak i in., 2020; Bernais i Ingram, 2005; Dittrich, 2009):

- budżet kosztów pracy,
- analiza tzw. wąskich gardeł,
- analiza typu *make or buy*,
- strategiczna karta wyników,
- analiza wskaźnikowa w obszarze ZZL,
- analiza kosztów pracy,
- analiza inwestycji w kapitał ludzki.

Narzędzia controllingu personalnego mają szansę wzbogacić informacje o zasobach ludzkich w organizacji, wspomóc zarządzanie nimi oraz umożliwić ocenę procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej pod względem kosztowym

(Bernais i Ingram, 2005; Nesterak i in., 2020). Są stosowane w różnych organizacjach. Nowak i Sadowska (2024), proponują autorski model wdrażania controllingu personalnego w Lasach Państwowych.

W celu identyfikacji zadań i narzędzi wykorzystywanych w controllingu personalnym w praktyce polskich przedsiębiorstw warto odwołać się do analizy ogłoszeń o pracę, która stanowi jedno ze źródeł informacji na temat rzeczywistego zakresu obowiązków przypisywanych specjalistom w tym obszarze. Trudno przy tym jednoznacznie określić, ile organizacji w Polsce posiada wyspecjalizowane jednostki lub stanowiska dedykowane controllingowi personalnemu. Jak wskazują wyniki badania przeprowadzonego przez Grzesiak (2021a), ogłoszenia rekrutacyjne skierowane do specjalistów w tej dziedzinie należały do rzadkości na polskim rynku pracy. Na potrzeby analizy autorka przeprowadziła przegląd 147 ogłoszeń o pracę dotyczących controllingu ogólnego oraz 43 ogłoszeń związanych z controllingiem personalnym, koncentrując się na trzech aspektach: wymaganych kompetencjach, nazwach stanowisk oraz opisywanych zadaniach. Ze względu na cel niniejszego opracowania, w dalszej części zaprezentowane zostaną jedynie wnioski dotyczące zadań zawodowych przypisanych do stanowisk controllingu personalnego.

W wielu organizacjach zadania z zakresu controllingu personalnego realizowane są przez controllerów ogólnych, bez wyodrębnionej specjalizacji w obszarze HR. Analiza 147 ogłoszeń o pracę (Grzesiak, 2021a) wykazała, że najczęściej wskazywanymi zadaniami związanymi z HR były analiza i budżetowanie kosztów wynagrodzeń – były to jedyne elementy controllingu personalnego występujące w tej grupie ogłoszeń. W odróżnieniu od tego, w ogłoszeniach skierowanych do controllerów personalnych zidentyfikowano już 15 różnych zadań ściśle powiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Do najczęściej wymienianych należały: budżetowanie (szczególnie w zakresie szeroko rozumianych kosztów pracy), działania związane z wynagrodzeniami oraz ocena efektywności pracowników. Z kolei współpraca z innymi działami – w tym z działem HR – była wskazywana stosunkowo rzadko, co może świadczyć o tym, że nie jest ona traktowana jako priorytetowa w ramach analizowanych stanowisk. Szczegółowe zestawienie zadań znajduje się w poniższej tabeli (w nawiasach podano liczbę ogłoszeń, w których dane zadanie zostało wskazane).

Analiza ogłoszeń o pracę pozwoliła uchwycić obraz controllingu personalnego w praktyce organizacyjnej. Choć liczba ofert dedykowanych specjalistom w tym obszarze pozostaje ograniczona, widoczne jest wyodrębnienie zestawu zadań związanych z analizą kosztów pracy, budżetowaniem wynagrodzeń oraz oceną efektywności pracowników. Zestawienie to wskazuje, że controlling personalny, choć często realizowany w ramach szerszych funkcji controllingu ogólnego, stopniowo zyskuje na znaczeniu jako wyspecjalizowany obszar wsparcia decyzji personalnych.

Z badań Nowak (2022) wynika, że wizerunek controllerów nie jest jednoznaczny – są postrzegani jako osoby inteligentne, bystre, sprytnie, a także posiadające zdolności strategicznego myślenia i uważnej obserwacji. Cechuje ich elastyczność, intuicja oraz kreatywne podejście do problemów. W codziennej pracy posługują

się różnorodnymi narzędziami i analizują duże ilości danych, dokumentów, tabel czy wykresów. Ich rola w organizacji jest uznawana za istotną, ponieważ mają realny wpływ na efektywność, nadzorują działania innych pracowników i przyczyniają się do ograniczania błędów oraz kosztów. Controllerzy budzą respekt – bywają postrzegani jako niebezpieczni, wzbudzający lęk.

Tabela 3. Zadania realizowane w ramach controllingu ogólnego i personalnego w świetle analizy ogłoszeń o pracę

Zidentyfikowane zadania w ramach zarządzania ludźmi przez controllerów ogólnych	Zidentyfikowane zadania w ramach zarządzania ludźmi przez controllerów personalnych
▪ analiza kosztów wynagrodzeń (29/147) ▪ budżetowanie kosztów wynagrodzeń (29/147)	▪ budżetowanie, w tym kontrolowanie kosztów pracy (43/43) ▪ pomiar, interpretacja i analiza wskaźników z zakresu HR (39/43) ▪ pomiar, interpretacja i analiza efektywności działań personalnych i efektywności pracowniczej (31/43) ▪ raportowanie bieżących działań HR i stanu zasobów ludzkich do najwyższego kierownictwa (29/43) ▪ analiza i ocena inwestycji w kapitał ludzki (27/43) ▪ wyliczanie rezerw (np. urlopowych, premiowych) (27/43) ▪ przygotowywanie planów zatrudnienia i prognoz personalnych w oparciu o modele predykcyjne, w tym współkształtowanie poziomu i struktury poziomu zatrudnienia pracowników (23/43) ▪ realizacja badań dotyczących m.in. zaangażowania i satysfakcji pracowników (19/43) ▪ współpraca z działami: HR, finansowym, controllingu oraz z HR business partnerem (13/43) ▪ współtworzenie efektywnych systemów wynagradzania pracowników (11/43) ▪ wsparcie w optymalizacji ZZL, w tym budowanie narzędzi optymalizujących proces HR (10/43) ▪ monitorowanie trendów rynkowych w zakresie funkcji personalnej (9/43) ▪ śledzenie dobrych praktyk z zakresu HR oraz ich późniejsza prezentacja w organizacji (8/43) ▪ współtworzenie strategii personalnej (8/43) ▪ „współtworzenie wartości dla ZZL” (3/43)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grzesiak, 2021a.

Analiza metafor pokazuje, że controlling jest postrzegany nie tylko przez pryzmat rachunkowości, ale przede wszystkim z perspektywy zarządzania, komunikacji i etyki. Metafory controllera – takie jak nawigator, sumienie czy tłumacz – odzwierciedlają jego rolę zadaniową, odpowiedzialność moralną oraz funkcję pośrednika w organizacji zróżnicowanej kulturowo. Dzięki tym metaforom można lepiej zrozumieć nie tylko samą rolę controllera, ale również potrzeby organizacyjne, w których controlling znajduje swoje uzasadnienie (Nowak, 2018).

Rozdział 2

Controlling personalny a inne rozwiązania związane z kontrolą wspierające zarządzanie ludźmi

2.1. Kontrola w zarządzaniu ludźmi

Kontrola jest jednym z kluczowych pojęć w teorii i praktyce zarządzania, uznawanym od dawna za istotny element procesu kierowania organizacją (Adamiecki, 1970, s. 231). Termin „kontrola” wywodzi się z języka francuskiego i oznacza „sprawdzać” (Tannenbaum, 1968, s. 5, za: Arwinge, 2013). W zależności od kontekstu i formy jej realizacji stosuje się różne określenia, takie jak: „inspekcja”, „lustracja”, „wizytacja”, „nadzór”, które podkreślają „sprawdzający” charakter czynności kontrolnych (Kałużny, 2008).

Kontrola zaliczana jest do klasycznych funkcji zarządzania, sformułowanych na początku XX wieku przez Fayola. W literaturze bywa również określana jako „zasada naukowej organizacji” (Kuc, 2009, s. 19), „faza cyklu działania zorganizowanego” (Kuc, 2009, s. 17), „instrument zarządzania” (Kuc, 2009, s. 20), „narzędzie nowoczesnego zarządzania” (Kuc, 2009, s. 26) oraz „sumienie organizacji” (Kałużny, 2008, s. 45). Liczne definicje kontroli, prezentowane zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, podkreślają jej wieloaspektowość i różnorodne funkcje (Kuc, 2009; Górniak i Motyka, 2012; Lakis i Giriūnas, 2012).

Zgodnie z klasycznym ujęciem, kontrola polega na porównaniu efektów działania z przyjętym celem (Pszczółowski, 1978). Griffin (2017, s. 660) definiuje ją jako „regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie celów”. Marciniak (2015) traktuje kontrolę jako środek umożliwiający osiągnięcie zgodności między stanem faktycznym a oczekiwanym. Podobnie Kieżun (1997) wskazuje, że jej celem jest sprawdzenie, czy działania przebiegają zgodnie z przyjętym planem, obowiązującym porządkiem i akceptowanymi normami. Dla Adamieckiego (za: Kuc, 2009) kontrola jest natomiast środkiem doskonalenia organizacji, a nie celem samym w sobie.

Wspólnym mianownikiem większości definicji kontroli jest przekonanie, że umożliwia ona organizacji nie tylko identyfikowanie i eliminowanie problemów, ale również korygowanie działań w celu zapewnienia realizacji przyjętych celów. Jak zauważa Marciniak (2015), podstawą kontroli jest dążenie do zgodności pomiędzy przebiegiem pracy a wzorcem. Proces ten obejmuje analizę rzeczywistego stanu, porównanie z oczekiwanym standardem, identyfikację przyczyn odchyłeń oraz wskazanie sposobów naprawczych i działań profilaktycznych (Paczuła, 2003). Skutkiem kontroli może być utrzymanie dotychczasowego sposobu działania, wdrożenie działań korygujących lub modyfikacja samych norm i standardów. Co ciekawe, istotne znaczenie ma również sama świadomość istnienia kontroli – może ona wpływać na zachowania pracowników niezależnie od jej rzeczywistego przebiegu (Kuc, 2009).

W literaturze wskazuje się na wiele funkcji kontroli (Kałużny, 2008). Należą do nich między innymi:

- funkcja informacyjna (sygnalizacyjna) – polegająca na dostarczaniu systematycznych informacji niezbędnych do oceny decyzji oraz ich ewentualnej korekty;
- funkcja profilaktyczna (prewencyjna) – ukierunkowana na zapobieganie niepożądanym zjawiskom;
- funkcja korygująca (ochronna) – umożliwiająca przywrócenie stanu zgodnego z założeniami;
- funkcja instruktażowa (doradcza) – wspierająca osoby kontrolowane w rozwoju kompetencji i wskazująca kierunki poprawy;
- funkcja inspirująca (motywacyjna) – służąca pobudzaniu kreatywności i zachęcaniu do aktywności;
- funkcja dydaktyczno-wychowawcza – realizowana poprzez ocenę działań, egzekwowanie zaleceń oraz kształtowanie odpowiedzialnych postaw.

W kontekście organizacyjnym mówi się także o funkcji ochronnej i przeciwdziałającej patologiom (Marciniak, 2015). Kontrola dostarcza organizacjom narzędzi nie tylko do utrzymania ładu wewnętrznego, ale również do adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, ograniczania ryzyka błędów i minimalizacji kosztów (Griffin, 2017). W ten sposób oddziałuje ona aktywnie na pozostałe funkcje zarządzania (Paczuła, 2003), będąc ich naturalnym dopełnieniem.

Według Fayola „kontrola dotyczy wszystkiego – rzeczy, ludzi i działania” (cyt. za: Kałużny, 2008, s. 101). Współczesne organizacje stosują kontrolę w różnorodnych obszarach i na różnych poziomach swojej działalności (Griffin, 2017). Można je klasyfikować m.in. według rodzaju zasobów, których dotyczą – rzeczowych, informacyjnych, finansowych oraz ludzkich (Griffin, 2017). Kontrola zasobów ludzkich obejmuje wszelkie działania związane z obecnością, aktywnością i zarządzaniem pracownikami w organizacji (Kałużny, 2008). Istotnym jej celem jest kształtowanie zachowań pracowników w sposób sprzyjający realizacji celów organizacyjnych, poprzez egzekwowanie określonych norm i wzorców (Griffin, 2017).

Kontrola w obszarze HR sprowadza się do regulowania zachowań zatrudnionych w taki sposób, aby wspierały one osiągnięcie założonych rezultatów oraz zapewniały ciągłość działania w ramach przyjętych planów i strategii (Marciniak, b.d.a). Griffin (2017) zauważa, że w organizacjach występują dwa przeciwstawne podejścia do kontroli: (1) model biurokratyczny oraz (2) model z udziałem pracowników. Pierwszy z nich charakteryzuje się wysokim stopniem formalizacji, silną hierarchią i stosowaniem ściśle określonych procedur. Drugi – bardziej partycypacyjny – opiera się na samokontroli, normach grupowych i kulturze organizacyjnej, a jego cechą charakterystyczną jest niższy poziom formalizacji i większe zaangażowanie zatrudnionych w procesy decyzyjne.

Ważnym głosem w dyskusji nad etyką i efektywnością kontroli pracowników są zasady sformułowane przez Marciniaka (b.d.b), który podkreśla, że skuteczna kontrola powinna:

1. obejmować tylko te obszary, które mogą stanowić zagrożenie dla organizacji lub samych pracowników,
2. chronić ustalone normy i zasady działania,
3. być transparentna – cele kontroli powinny być wszystkim znane,
4. opierać się na współpracy, takcie i dyskrecji.

Kontrola w odniesieniu do zasobów ludzkich nie może zostać pominięta ani wykluczona, ponieważ stanowi istotny element zarządzania personelem (Marciniak, b.d a i b). Jednocześnie jednak jej stosowanie może budzić poważne kontrowersje etyczne i prawne, prowadząc do naruszenia podstawowych zasad współpracy i godności pracownika (Marciniak, 2015; Żemigła, 2013). Z literatury i praktyki wynika, że niektóre działania kontrolne mogą być postrzegane jako nadmierna ingerencja w życie prywatne zatrudnionych. Przykłady takich praktyk przytaczają Cohen i Cohen (2007), wskazując na sytuacje, w których pracodawcy określali dopuszczalne limity wagi pracowników (np. w hotelach i kasynach w Las Vegas), zakazywali palenia poza godzinami pracy (przykład przedsiębiorstwa Weyco Inc.), czy stosowali nadzór obejmujący monitoring trzeźwości, korespondencji, aktywności w sieci, a nawet lokalizacji GPS w pojazdach służbowych. Żemigła (2013), powołując się na innych badaczy, zauważa, że najbardziej kontrowersyjne formy monitorowania obejmują m.in. lokalizowanie pracowników za pomocą GPS, wideomonitoring bez zgody, przymusowe przeszukania szafek, przesłuchania z użyciem wariografu czy testy na obecność substancji psychoaktywnych (wykonywanych bez podstaw prawnych). Choć nowoczesne technologie umożliwiają bardziej precyzyjne działania kontrolne, niosą one ze sobą ryzyko naruszenia prywatności oraz wywołania negatywnych emocji wśród pracowników (Kellogg i in., 2020).

Wnioski wynikające z działań kontrolnych powinny być oparte na faktach, bezstronne i wolne od uprzedzeń. Ważne jest również, aby nie naruszały one godności i prywatności pracownika (Marciniak, 2015). Zbyt silne skoncentrowanie się na aspektach mierzalnych i procedurach, bez uwzględnienia kontekstu społecznego i psychologicznego, może ograniczyć skuteczność kontroli (Griffin, 2017).

Jak podkreślają Górniak i Motyka (2012), formalna kontrola budzi często negatywne skojarzenia – może prowadzić do obniżenia poczucia własnej wartości, demotywacji, a nawet oporu, szczególnie wśród pracowników twórczych.

W literaturze akcentuje się potrzebę stosowania kontroli w sposób humanistyczny. Kontrolujący powinien – jak pisze Kałużny (2002, s. 30) – „widzieć w każdym przypadku człowieka działającego z reguły w dobrej wierze”. Tego typu podejście zmniejsza ryzyko alienacji i wspiera klimat zaufania w organizacji. Eisenhardt (1985) oraz Jaworski (1988, za: Górniak i Motyka, 2012) wskazują, że systemy kontroli mogą być projektowane jako zewnętrzne (formalne) – oparte na procedurach i wskaźnikach, lub wewnętrzne (nieformalne) – zakorzenione w wartościach, kulturze organizacyjnej i relacjach społecznych. Wybór odpowiedniego podejścia zależy m.in. od dwóch zmiennych: mierzalności wyników oraz programowości zadań. Kontrola wyników jest skuteczna tam, gdzie można precyzyjnie mierzyć efekty pracy, natomiast kontrola zachowań – gdy działania są rutynowe, a ich efekty trudne do zmierzenia (Górniak i Motyka, 2012).

Zagadnienie kontroli pojawia się również w psychologii pracy, zwłaszcza w kontekście stresu zawodowego. Badania Dudka i in. (2001) pokazują, że poczucie kontroli nad własną pracą redukuje napięcie i poprawia zdrowie psychiczne. Pracownicy „wewnątrzsterowni” – czyli ci, którzy wierzą, że ich działania mają realny wpływ na rzeczywistość – wykazują większą satysfakcję z pracy i lepsze samopoczucie niż osoby „zewnętrzsterowne”.

Choć potrzeba kontroli jest w zarządzaniu powszechnie akceptowana, zbyt daleko posunięta może przynieść efekt odwrotny od zamierzonego. Jeśli kontrola zaczyna służyć jako narzędzie władzy, a nie wsparcia, prowadzi do spadku zaufania i zaangażowania (Górniak i Motyka, 2012). W dłuższej perspektywie może generować patologie organizacyjne i prowadzić do demotywacji. Marciniak (b.d. a i b) przestrzega, że działania kontrolne powinny być proporcjonalne, sytuacyjnie uzasadnione i adekwatne do ryzyka.

Współczesne podejścia do kontroli w organizacji muszą ewoluować wraz z rozwojem samej organizacji oraz zmianami w jej otoczeniu. Jak zauważa Kuc (2001, za: Górniak i Motyka, 2012), już na początku XXI wieku dało się zauważyć istotne zmiany w sposobie jej realizacji. Zmiany te były związane m.in. z rozwojem technologii i automatyzacją procesów zarządczych, rosnącym znaczeniem kontroli wyników oraz nowym podejściem do roli pracownika w organizacji.

W prognozach dotyczących przyszłości systemów kontroli coraz częściej podnosi się kwestię przesunięcia akcentów: od shtywnej kontroli formalnej w stronę samokontroli, kontroli społecznej oraz mechanizmów opartych na zaufaniu (Kuc, 2009). Wskazuje się również na potrzebę projektowania systemów, które nie tylko zapobiegają błędom, ale są zdolne je przewidywać i wspierać proces ich eliminacji w sposób konstruktywny.

Pomimo dostępności coraz bardziej zaawansowanych narzędzi, efektywna kontrola napotyka na szereg barier. Jedną z nich jest brak odpowiednich mierników

i wskaźników. Inną – zbyt uproszczone podejście do danych liczbowych i faktów, które mogą nie odzwierciedlać rzeczywistego przebiegu działań organizacyjnych (Marciniak, b.d. a i b). W takich warunkach rośnie znaczenie controllingu jako instrumentu integrującego system informacji zarządczej z procesami oceny i korekty działań (Paczuła, 2003).

Podsumowując warto podkreślić, że kontrola jest zarazem elementem procesu zarządzania, jak i strukturą instytucjonalną wspierającą jego realizację (Kałużny, 2008; Paczuła, 2003). Dobrze zaprojektowana kontrola powinna być adekwatna do celu, proporcjonalna i możliwie najmniej inwazyjna. Pracodawca nie może ingerować w sfery życia prywatnego pracownika, które nie mają bezpośredniego związku z wykonywaną pracą. Choć prawo do kontroli wynika z odrębnych przepisów prawa, nie zwalnia to z obowiązku poszanowania prywatności – także w godzinach pracy (Żemigła, 2013).

2.2. Kontrola wewnętrzna

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji i rodzajów kontroli, które różnią się kryteriami podziału (Kałużny, 2002; 2008; Paczuła, 1998; Winiarska, 2010). Najczęściej stosowanym i najbardziej uniwersalnym podziałem jest ten, który rozróżnia kontrolę wewnętrzną i zewnętrzną (Walsh i Seward, 1990; Chung i in., 1997, za: Lakis i Giriūnas, 2012). Ze względu na tematykę niniejszego opracowania dalsze rozważania zostaną ograniczone do zagadnienia kontroli wewnętrznej i jej funkcjonowania w organizacji.

Pomimo rosnącego zainteresowania badaniami nad kontrolą wewnętrzną, pojęcie to nadal pozostaje niejednoznaczne – zarówno w teorii, jak i praktyce (Henk, 2020). W jednym z ujęć definiuje się ją jako działalność kontrolną realizowaną przez różne podmioty w ramach wewnętrznych mechanizmów zarządzania (Paczuła, 2003). Kontrola wewnętrzna powinna przy tym przyjmować postać uporządkowanego, trwałego, samodzielnie działającego i kompleksowego systemu, dostosowanego do specyfiki danej organizacji. Choć w każdej jednostce funkcjonuje jakiś system kontroli, brak jest uniwersalnego modelu jego struktury i działania (Skończył-Tworek, 2021; Fleszer, 2021).

Warunkiem skuteczności systemu kontroli jest jego efektywność, rozumiana jako zdolność do wspierania organizacji w realizacji celów strategicznych, usprawnienia komunikacji, ograniczania asymetrii informacji i redukcji ryzyka operacyjnego (Liu i in., 2022). W tym ujęciu kontrola wewnętrzna pełni nie tylko funkcję kontrolną i informacyjną, lecz także profilaktyczną – działa jako swoisty „system wczesnego ostrzegania” (Paczuła, 2003). Bez odpowiedniego systemu kontroli organizacja nie byłaby w stanie rzetelnie ocenić wyników w kontekście realizowanych celów (Kałużny, 2008).

Warto jednak zauważyć, że nie wszystkie badania potwierdzają jednoznacznie pozytywny wpływ rozbudowanej kontroli wewnętrznej. Z analiz Zhang (2007) oraz Gao i in. (2009, za: Liu i in., 2022) wynika, że zbyt silna kontrola może mieć negatywne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ryzyko to wzrasta szczególnie wtedy, gdy działania kontrolne są nadmiernie inwazyjne i naruszają prywatność pracowników. Przykładowo, Woodman i in. (1982) zauważyli, że pracownicy często nie są świadomi zakresu danych osobowych, które są gromadzone przez organizację. Żemigala (2013) wskazuje natomiast na przypadki, w których przełożeni wykazywali zainteresowanie prywatnymi sprawami zatrudnionych, co wywoływało opór i poczucie dyskomfortu.

System kontroli wewnętrznej jest nieodłącznie związany z działalnością każdej organizacji i nierozdzielnie powiązany z innymi funkcjami zarządzania. Jego fundamentem są dwa podstawowe elementy: 1. system informacji zarządczej oraz 2. ludzie i ich kompetencje (Kałużny, 2008). System ten stanowi domenę kierownictwa, kontrolerów i pracowników wykonawczych, a jego strukturę tworzą cztery współzależne elementy: (1) samokontrola, (2) kontrola funkcjonalna, (3) instytucjonalna oraz (4) społeczna (Kałużny, 2002; 2008) (tabela 4).

Tabela 4. Elementy systemu kontroli wewnętrznej

Elementy systemu kontroli wewnętrznej	Podmioty
samokontrola	każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska
kontrola instytucjonalna	komórka/stanowisko kontroli wewnętrznej lub innej działalności, które wyłącznie sprawują kontrolę
kontrola społeczna	samorząd pracowniczy, związki zawodowe, organizacje społeczne
kontrola funkcjonalna	pionowa – kadra zarządzająca wszystkich szczebli pozioma – pracownicy z racji wykonywanych czynności kontrolnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kałużny, 2002; 2008.

Pierwszym, a zarazem fundamentalnym ogniwem systemu kontroli wewnętrznej jest samokontrola – pojęcie złożone i wielowymiarowe. Kuc (2005) klasyfikuje je jako kategorię o charakterze psychologicznym, moralno-wychowawczym, prakseologicznym i dydaktycznym, a także odnoszącą się do zachowań organizacyjnych. W jego ujęciu samokontrola może mieć charakter czynnościowy, atrybutowy (związany z postawą) oraz instrumentalny (związany z narzędziami jej realizacji).

Odmienne ujęcie samokontroli zaprezentował Saunders (2002), który podkreśla, że pojęcie to nie odnosi się wyłącznie do „kontrolowania samego siebie” przez pracownika. W jego rozumieniu samokontrola to także działania kontrolne podejmowane wewnątrz jednostki organizacyjnej przez jej własnych członków,

ale niekoniecznie w odniesieniu do ich własnej pracy. Dotyczy to sytuacji, w których kierownik – z własnej inicjatywy – kontroluje działania zespołów funkcjonujących w ramach podległej mu jednostki, wykorzystując w tym celu wewnętrzne zasoby organizacji. Tego rodzaju działania mają charakter uzupełniający względem kontroli formalnej i wykraczają poza standardowe procedury i instrukcje. Samokontrola w tym ujęciu nie jest więc indywidualnym aktem samooceny, lecz raczej przejawem wewnętrznego mechanizmu kontroli organizacyjnej, podejmowanego „przez siebie – w obrębie własnej jednostki”, lecz niekoniecznie „nad sobą samym”.

Z kolei Kałużny (2008) ujmuje samokontrolę jako świadomie inicjowany przez jednostkę proces, którego celem jest osiągnięcie zgodności między rezultatem działania a odpowiednim wzorcem. W podobnym duchu wypowiada się Kuc (2005), definiując samokontrolę jako zdolność pracownika do monitorowania własnej pracy – oceny efektywności realizacji zadań, identyfikacji przyczyn odchyień oraz inicjowania działań korygujących. Samokontrola – nazywana przez Kałużnego (2008, s. 94) „ideałem wszelkiej kontroli” – uznawana jest za jej pierwotną, najbardziej pożądaną formę, opartą na pełnym przyjęciu odpowiedzialności za własne działania (Kałużny, 2002).

Samokontrola nie jest jednak jednorazowym aktem, lecz procesem złożonym z wielu faz i czynności (Kuc, 2005). Dotyczy zarówno pracy indywidualnej, jak i zespołowej oraz powinna być obecna na każdym szczeblu organizacyjnym. Jak zauważa Kałużny (2008), systemowa skuteczność kontroli wewnętrznej w dużej mierze zależy od siły mechanizmów samokontroli – im są one silniejsze, tym mniej potrzeba nadzoru zewnętrznego.

W literaturze samokontrola postrzegana jest również jako proces samodoskonalenia i samoregulacji (Kałużny, 2008). Pracownik inicjuje ją autonomicznie, świadomie dążąc do zgodności swojego zachowania z ustalonymi normami i miernikami. W tym sensie samokontrola staje się nie tylko narzędziem podnoszenia jakości pracy, ale także źródłem rozwoju i zaangażowania jednostki. W porównaniu do innych form kontroli, cechuje ją większa subtelność działania oraz odmienny sposób funkcjonowania – oparty na motywacji wewnętrznej, a nie przymusie zewnętrznym (Kuc, 2005).

Jednym z warunków efektywnej samokontroli jest zapewnienie autonomii i poczucia odpowiedzialności, które mobilizują potencjał pracownika i jego chęć działania na rzecz zespołu (Kuc, 2005). Autor ten podkreśla, że im bardziej rozpowszechniona, świadoma i regularna jest samokontrola, tym mniejsze jest zapotrzebowanie na tradycyjne formy kontroli. Kluczowe dla jej efektywności jest dostosowanie struktur organizacyjnych tak, by wspierały mechanizmy samokontroli w sposób adekwatny do specyfiki pracy i oczekiwań zarówno kierownictwa, jak i zespołu. Nieodzownym elementem procesu samokontroli są normy lub standardy, które umożliwiają pracownikowi ocenę poprawności i jakości realizowanych zadań (Kuc, 2005).

Kontrola społeczna to forma kontroli realizowana zarówno przez zbiorowe podmioty, takie jak związki zawodowe, organizacje pracownicze i organy samorządu pracowniczego, jak i przez jednostki działające indywidualnie (Kałużny, 2002). Szczególne znaczenie przypisuje się jej w organizacjach, w których zasady działania opierają się na deklarowanych wspólnych wartościach – np. w środowiskach akademickich czy w dynamicznie rozwijających się i innowacyjnych organizacjach (Górniak i Motyka, 2012).

Kałużny (2002, s. 69) definiuje kontrolę społeczną jako „każdą niepaństwową działalność mającą za przedmiot ocenę funkcjonowania danej organizacji, niezależnie od tego, kto z taką oceną występuje”. Jej kluczowymi ogniwami są organy przedstawicielskie zatrudnionych, takie jak związki zawodowe i organizacje społeczne, które mogą zarówno reprezentować interesy pracowników w ramach procedur kontrolnych, jak również dbać o zgodność działań organizacji z uzgodnionymi normami etycznymi i społecznymi.

Kontrola instytucjonalna realizowana jest przez wyodrębnioną w strukturze organizacyjnej komórkę lub stanowisko przeznaczone wyłącznie do prowadzenia działań kontrolnych (Kałużny, 2008). Jej cechą charakterystyczną jest wysoki poziom formalizacji – obejmuje ona ustalony z góry tryb postępowania, zazwyczaj w ramach kontroli następczej (*ex post*), prowadzonej zgodnie z wewnętrznymi regulacjami. Tego typu kontrola często ma na celu ocenę wykonanych działań i ich zgodności z procedurami, a także identyfikację nieprawidłowości. Działalność ma sformalizowany charakter (Skoczylas-Tworek, 2021).

Kontrola funkcjonalna, określana także jako kontrola kierownicza, to podstawowy i powszechnie realizowany mechanizm kontroli w organizacjach. Sprawowana jest przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze na wszystkich szczeblach – od kadry zarządzającej po kierowników operacyjnych (Paczuła, 2003; Marciniak, b.d. a i b). W kontroli funkcjonalnej działania kontrolne są z definicji integralną częścią danego stanowiska pracy – oznacza to, że osoba pełniąca określoną funkcję nie tylko realizuje przypisane jej zadania operacyjne, ale również odpowiada za kontrolę poprawności ich wykonania. Kontrola nie jest tu więc odrębnym, zewnętrznym procesem, lecz naturalnym elementem codziennej pracy i odpowiedzialności danego pracownika. Dzięki temu możliwe jest szybkie wykrywanie nieprawidłowości i podejmowanie działań korygujących w czasie rzeczywistym (Paczuła, 2003; Kałużny, 2008).

W odróżnieniu od kontroli instytucjonalnej kontrola funkcjonalna ma bardziej indywidualny, bieżący i mniej sformalizowany charakter. Może być sprawowana zarówno w układzie pionowym (hierarchicznym), jak i poziomym (między współpracownikami w obrębie zespołu) (Kałużny, 2008). Jej skuteczność zależy od systematyczności i kompleksowości – powinna obejmować wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, w tym m.in. koszty, czas realizacji zadań oraz jakość podejmowanych decyzji (Marciniak, b.d. a i b). To forma kontroli bezpośrednio związana z odpowiedzialnością przełożonego za efektywność działania podległych jednostek.

Tabela 5. Rodzaje kontroli ze względu na charakter jej sprawowania

Charakter kontroli	Kontrola zarządcza	Kontrola funkcjonalna	Kontrola instytucjonalna	Samokontrola
Opis kontroli	Oznacza przyjęty system zarządzania organizacją ustanowiony przez osoby nią zarządzające i dostosowany do organizacji, jej uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.	Odnosi się do funkcji kierowniczej i stanowi element pracy każdego menedżera. Dotyczy sprawowania nadzoru, jaki został powierzony kierującemu danym obszarem działalności jednostki.	Istota kontroli instytucjonalnej wynika z jej służebnej roli wobec kierownictwa danej jednostki. Kontrola ta odnosi się do jednostek, komórek bądź stanowisk organizacyjnych powołanych w celu wykonywania czynności kontrolnych. Jest ona na trwale wbudowana w strukturę organizacyjną instytucji.	Samokontrola to proces świadomie inicjowany przez organizację, którego celem jest ocena zgodności działania instytucji z odpowiednim wzorcem, standardem działania.
Możliwe formy sprawowania	Samodzielnie poprzez kadrę kierowniczą, przy ewentualnym zaangażowaniu wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych pomocnych w opracowaniu procedur zarządczych.	Samodzielnie przez kadrę kierowniczą.	Zaangażowanie specjalnie do tego wyodrębnionych komórek organizacyjnych określanych również komórkami kontroli wewnętrznej bądź z wykorzystaniem organizacji zewnętrznych.	Samodzielnie przez kadrę kierowniczą bądź specjalnie powołaną grupę roboczą.

Źródło: fragment tabeli prezentowanej w: Skoczylas-Tworek, 2021, s. 15.

Podsumowując, system kontroli wewnętrznej stanowi złożony, wieloelementowy mechanizm zarządzania organizacją, którego celem jest zapewnienie zgodności działań z przyjętymi normami, standardami i celami. Jego skuteczność opiera się na współdziałaniu czterech uzupełniających się form: samokontroli, kontroli funkcjonalnej, instytucjonalnej oraz społecznej. System kontroli wewnętrznej powinien być dostosowany do specyfiki organizacji, elastyczny, nieinwazyjny oraz ukierunkowany nie tylko na identyfikację nieprawidłowości, lecz także na ich zapobieganie i wspieranie rozwoju organizacyjnego.

2.3. HR compliance

Organizacje zobowiązane są do przestrzegania określonych przepisów prawa, regulacji oraz standardów dotyczących środowiska i warunków pracy. Szeroko rozumiana kontrola w pracy pozostaje ściśle powiązana z kwestią zgodności działalności organizacji z przepisami prawa oraz normami, które organizacja przyjęła dobrowolnie (Marciniak, b.d.a). Zmienność otoczenia regulacyjnego oraz rosnące wymagania w zakresie ładu korporacyjnego powodują, że ryzyko braku zgodności (*non-compliance*) staje się realnym zagrożeniem – zarówno w kontekście przepisów zewnętrznych, jak i wewnętrznych regulacji (Wald i Winterfeldt, 2012). Ich nieprzestrzeganie może skutkować poważnymi konsekwencjami prawnymi i finansowymi (Stephen, 2016).

W odpowiedzi na te wyzwania rozwija się funkcja *compliance*, której geneza sięga lat 50. XX wieku w Stanach Zjednoczonych (Przewodnik po HR compliance, 2021). Termin *compliance* wywodzi się z medycyny i pierwotnie odnosił się do zgodności zachowania pacjenta z zaleceniami lekarza (Makowicz, b.d. a). W kontekście organizacyjnym oznacza on zgodność działań z przepisami prawa (*hard law*) oraz innymi normami postępowania (*soft law*) – takimi jak standardy branżowe, zasady etyczne czy wartości organizacyjne (Przewodnik po HR compliance, 2021).

Compliance obejmuje wymagania dotyczące zachowań wszystkich członków organizacji na wszystkich jej poziomach. Jego funkcje mają przede wszystkim charakter prewencyjny, zapobiegając naruszeniom przepisów prawa i wewnętrznych regulacji, a także umożliwiają podejmowanie działań korygujących. W strukturze organizacyjnej funkcja *compliance* zwykle podlega bezpośrednio zarządowi, co zapewnia jej niezależność i umożliwia bezpośredni dostęp do najwyższego szczebla decyzyjnego (Makowski, b.d. a i b). Zgodnie z literaturą pełni ona funkcje: ochronną, doradczą, informacyjną, kontrolną i dowodową (Stowarzyszenie Compliance Polska).

Szczególną formą tej funkcji jest *HR compliance* – czyli zespół procesów, procedur i działań regulujących postępowanie w obszarze zarządzania ludźmi. Celem *HR compliance* jest nie tylko zapewnienie zgodności z obowiązującym prawem pracy, ale również kształtowanie odpowiedzialnych i etycznych praktyk HR (Morawiec-Bartosik, 2022; Przewodnik po HR compliance, 2021). Obejmuje on działania zapewniające zgodność z przepisami prawa zewnętrznego i wewnętrznego, standardami oraz zasadami etycznymi. Pełni istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem personalnym, oferując przy tym konkretne instrumenty i procedury wsparcia (Baran, b.d.; Marciniak, 2018).

HR compliance dotyczy przestrzegania prawa, norm i regulacji – zarówno międzynarodowych, krajowych, lokalnych, jak i wewnętrznych – w odniesieniu do pracowników etatowych, ale też wykonawców, pracowników agencyjnych i dostawców zewnętrznych (Jensen, 2015). System ten pomaga organizacjom minimalizować ryzyko niezgodności, zapobiegać patologiom w funkcjonowaniu działu HR, a także

usprawniać jego działalność i zwiększać skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi (Przewodnik po HR compliance, 2021; Wald i Winterfeldt, 2012).

HR compliance odgrywa również ważną rolę informacyjną – umożliwia pracodawcom bieżące dostosowywanie się do zmieniających się przepisów, a pracownikom zapewnia jasność co do obowiązujących procedur i standardów (Przewodnik po HR compliance, 2021). Działy HR są odpowiedzialne za monitorowanie zmian legislacyjnych i rekomendowanie organizacji odpowiednich działań dostosowawczych (Lamczyk, 2018).

Skuteczne wdrożenie *HR compliance* wymaga spójnego i kompleksowego podejścia – ograniczenie się do wybranych aspektów może wywołać dezorientację wśród pracowników i zwiększyć ryzyko naruszeń (Jensen, 2015). Choć niekiedy koncepcja *HR compliance* spotyka się z krytyką – zwłaszcza w kontekście kojarzenia jej z nadmierną hierarchicznością i autokratycznym stylem przywództwa – właściwie wdrożony system powinien wspierać zrównoważony rozwój organizacyjny, a nie go ograniczać (Wald i Winterfeldt, 2012).

W literaturze coraz częściej pojawiają się pojęcia takie jak zarządzanie zgodnością (*compliance management*) oraz system zarządzania zgodnością (*compliance management system*, CMS). Mimo że *HR compliance* wciąż się intensywnie rozwija, jego znaczenie systematycznie rośnie – nie tylko jako narzędzia ograniczającego ryzyko, lecz również jako mechanizmu doskonalenia praktyk HR (Wald i Winterfeldt, 2012; Raport, 2021).

2.4. Audyt personalny

Zarządzanie ludźmi wymaga systematycznego monitorowania i doskonalenia działań podejmowanych w jego ramach (Markiewicz, 2011). Jednym z instrumentów, który nie tylko wspiera ten proces, ale również umożliwia ocenę i diagnozę działań w obszarze zarządzania ludźmi, jest audyt personalny (*HR audit*, „audyt HR”).

Sam termin „audyt” jest wieloznaczny i różnie interpretowany (Moeller, 2018). Odnosi się do różnorodnych czynności okołokontrolnych (Grzesiak, 2021a), a jego etymologia wywodzi się z łacińskiego *audire*, co oznacza „słuchać” lub „wysłuchać” (Sawyer i in., 2003; Lenz, 2013). Jednym z popularniejszych podziałów audytu jest rozróżnienie na audyt zewnętrzny i wewnętrzny. Dodanie przymiotnika „personalny” odnosi zakres audytu – niezależnie od jego formy – do obszaru funkcji personalnej, czyniąc z niego audyt funkcjonalny (Olalla i Castillo, 2002), koncentrujący się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem ludźmi.

W literaturze spotkać można dwa podejścia do audytu. Pierwsze z nich zakłada, że „audytor to audytor”, niezależnie od tego, czy działa wewnętrznie czy zewnętrznie (Grzesiak, 2021b). Drugie podejście – reprezentowane m.in. przez Swansona

i Marsha (1991) – sugeruje, że audyt jest z definicji działalnością wewnętrzną. W każdym przypadku audyt powinien być prowadzony przez niezależnego specjalistę (audytora), który przestrzega zasad etycznych i profesjonalnych standardów. Z tego względu audytu personalnego nie powinny przeprowadzać osoby odpowiedzialne operacyjnie za audytowany obszar, w tym przypadku za dział HR.

Audyt wewnętrzny pełni zarówno funkcję instrumentu kontroli, jak i jej przedmiotu (Kałużny, 2008). Pocztowski (2008) traktuje audyt personalny jako element audytu wewnętrznego. Zdaniem Markiewicza (2011), audyt personalny coraz częściej koncentruje się na ocenie efektywności zarządzania ludźmi. Może być stosowany w każdej organizacji, niezależnie od obowiązku wdrożenia audytu wewnętrznego (Markiewicz, 2011; Pocztowski i Potoczek, 2000; Grzesiak, 2021a). Jego przeprowadzenie pozwala ocenić stopień dostosowania praktyk HR do celów strategicznych organizacji oraz zgodność z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

W literaturze nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja audytu personalnego. Marciniak (2015) traktuje go jako „kompleksowy przegląd spraw kadrowych w organizacji, obejmujący zarówno «stan» zasobów ludzkich, jak i wszelkie kwestie z zakresu zarządzania tymi zasobami”. Podobnie Padzik (2002) wskazuje, że przedmiotem audytu jest personel oraz sposób zarządzania nim. Z kolei Hercus i Oades (1983, za: Muhammad, 2019) opisują go jako logicznie uporządkowaną, systematyczną analizę polityk i praktyk HR.

Najczęściej cytowaną definicją audytu personalnego w polskiej literaturze wydaje się być ta opracowana przez Pocztowskiego (2018), według której audyt personalny to „działanie o charakterze doradczym i monitorującym, polegające na usystematyzowanym, niezależnym, metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mające na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)”. Definicja ta wskazuje na szeroki zakres audytu, obejmujący zarówno diagnozę zasobów ludzkich, jak i ocenę całego systemu zarządzania nimi.

W literaturze występuje także różna typologia audytu HR (Pocztowski, 2008; Muhammad, 2019). Dla przykładu Stephen (2016) wyróżnia: audyt zgodności, audyt dobrych praktyk, audyt strategiczny oraz audyty wyspecjalizowane. Ulrich (1997) proponuje audyty praktyk, profesjonalistów i całych działów HR. Nutley (2006) wskazuje z kolei na następujące sześć rodzajów audytów HR: dodających wartość (ang. *value-added*), zorientowanych na użytkownika, systemowych, efektywnościowych, strategicznych i zgodnościowych. Pocztowski i Potoczek (2000) dzielą audyt personalny na: audyt personelu oraz audyt funkcji personalnej. Z kolei Pocztowski (2008) wprowadza podziały ze względu na: planowość (planowe vs. pozaplanowe), zakres (kompleksowe vs. wycinkowe), sposób realizacji (zewnętrzne vs. wewnętrzne) oraz głębokość analizy (wstępne vs. pogłębione).

Obszary analizy audytu personelu obejmują m.in.: kompetencje pracowników, strukturę i efektywność zatrudnienia, koszty pracy, mobilność wewnętrzną

i zewnętrzną (Markiewicz, 2011). Z kolei audyt funkcji personalnej dotyczy takich obszarów jak: strategia ZZL, stosowane metody i narzędzia, efektywność systemów personalnych, otoczenie funkcji HR (Markiewicz, 2011). Marciniak (2015) zauważa, że prowadzenie audytu funkcji personalnej jest łatwiejsze tam, gdzie funkcjonuje controlling personalny, który dostarcza audytorom wskaźników i danych.

Audyt personalny może mieć charakter całościowy lub selektywny, być prowadzony w określonym czasie i zakresie, zależnie od celów, zasobów i możliwości organizacji (Tephillah Vasantham, 2020). Jego rezultatem są rekomendacje oparte na analizie zgodności stanu faktycznego z oczekiwaniami organizacyjnymi, przepisami prawa i dobrymi praktykami. Wyniki audytu pozwalają podejmować decyzje wspierające rozwój HR, zwiększające jego skuteczność i zgodność z wartościami organizacyjnymi.

Audyt HR umożliwia weryfikację, czy organizacja spełnia wymogi certyfikacyjne w zakresie ZZL (Pocztowski, 2008), a także stanowi narzędzie wspierające komunikację HR z otoczeniem wewnętrznym (Pocztowski, 2008). Uznawany jest także za narzędzie aktywnej polityki zarządzania ryzykiem kapitału ludzkiego (Cieślak, 2010), poszukiwania talentów (Biernat, 2014) i doskonalenia całego systemu HRM (Sapeta, 2005).

Nie brakuje jednak głosów krytycznych. Power (1997) określa niektóre formy audytu jako „rytuały weryfikacyjne” (Nutley, 2006, s. 21), pozbawione realnego wpływu na działalność organizacji. W literaturze można dostrzec różnice w podejściu do audytu – inaczej opisują go badacze audytu wewnętrznego, a inaczej specjaliści z zakresu HRM. Mimo to, punktem wspólnym pozostaje uznanie audytu personalnego za narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

2.5. Kontrola, audyt, *compliance* i controlling personalny – obszary wspólne i różnice

Współczesne zarządzanie ludźmi opiera się na różnorodnych mechanizmach wspierających realizację celów organizacyjnych, zapewniających zgodność działań z obowiązującymi regulacjami oraz wspomagających rozwój funkcji personalnej. Do takich rozwiązań należą: system kontroli wewnętrznej, *compliance* w obszarze HR, audyt personalny oraz controlling personalny. Choć ich cele częściowo się pokrywają, a niektóre z funkcji mogą się uzupełniać, każde z tych podejść opiera się na odmiennych założeniach, posiada własną specyfikę, zakres oddziaływania.

Wspólnym mianownikiem wszystkich czterech rozwiązań jest ich orientacja na wspieranie realizacji celów organizacyjnych i poprawę efektywności działania zarządzania ludźmi. Sposób i cel tego podejmowanych działań są jednak różne.

System kontroli wewnętrznej to najbardziej klasyczne z omawianych rozwiązań – głęboko osadzone w tradycji zarządzania. Obejmuje zestaw mechanizmów nadzoru nad zgodnością działań z przyjętymi wzorcami i normami, realizowany zarówno przez kierownictwo, jak i pracowników (np. poprzez samokontrolę). Jest to „rozwiązanie bieżące”, wbudowane w codzienne funkcjonowanie organizacji, którego celem jest profilaktyka, korekta i doskonalenie działań operacyjnych. Kontrola wewnętrzna bezpośrednio dotyczy (w większym lub w mniejszym stopniu) kadry zarządzającej i pracowników.

HR compliance koncentruje się z kolei na zapewnieniu zgodności funkcjonowania organizacji – zwłaszcza w obszarze zarządzania personelem – z przepisami prawa oraz standardami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Posiada wyraźnie normatywny charakter – jego celem jest zapobieganie ryzyku braku zgodności (*non-compliance*) oraz wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na etyce i przejrzystości. Funkcja *compliance* jest też silnie związana z ładem korporacyjnym i odpowiedzialnością organizacyjną, a w strukturze organizacyjnej umiejscawiana jest zwykle blisko zarządu. Wykonywana przez tzw. strażnika ds. zgodności (*compliance officer*).

Audyt personalny ma charakter bardziej diagnostyczny, zapewniający i doradczy niż wcześniej wskazane rozwiązania. Jego zadaniem jest systematyczna ocena stanu zasobów ludzkich oraz systemów i praktyk HR prowadzona w sposób niezależny i metodyczny przez obiektywnego audytora. Audyt koncentruje się na ocenie zgodności praktyk z normami i standardami, ale też formułuje rekomendacje usprawniające i przysparzające wartość, dlatego jest określany jako „oczy i uszy zarządzających” (ang. *the eyes and ears of management*) (The Institute of Internal Auditors, 2016).

Controlling personalny jako narzędzie zarządzania o charakterze analitycznym i prognostycznym różni się zasadniczo od pozostałych podejść. Skupia się nie tylko na monitorowaniu przeszłości, lecz przede wszystkim na planowaniu, kontroli realizacji celów i ocenie efektywności zarządzania ludźmi w perspektywie strategicznej. Jego głównym celem jest wspieranie menedżerów w podejmowaniu racjonalnych decyzji personalnych poprzez dostarczanie wskaźników, analiz i raportów.

Choć system kontroli wewnętrznej, *HR compliance*, audyt personalny i controlling personalny pełnią odmienne funkcje i operują innymi narzędziami, wszystkie mogą współistnieć w organizacji jako komplementarne elementy ładu zarządczego (ang. *governance*) w obszarze zarządzania ludźmi. Ich wzajemne powiązania mogą wzmacniać skuteczność zarządzania, wspierać zgodność działania z wartościami organizacyjnymi oraz zwiększać odporność na ryzyko związane z kapitałem ludzkim. Kluczem do efektywnego ich wykorzystania jest świadome projektowanie systemu zarządzania ludźmi, który równoważy kontrolę, analizę i rozwój.

Tabela 6. Ogólna charakterystyka rozwiązań organizacyjnych związanych z kontrolą w zarządzaniu ludźmi

Rozwiązanie organizacyjne	Cel dominujący	Charakterystyka ogólna	Rola w systemie ZZL
System kontroli wewnętrznej	Profilaktyka, sprawdzenie i korekta.	Mechanizmy kontrolne realizowane przez kierownictwo i pracowników, osadzone w codziennym funkcjonowaniu organizacji.	Zapobieganie błędom, zapewnianie spójności działań, korekta zachowań.
HR compliance	Zapewnienie zgodności z przepisami i normami, zarządzanie ryzykiem <i>non-compliance</i> .	Działania zapewniające zgodność procesów kadrowych z obowiązującym prawem, normami etycznymi i politykami wewnętrznymi organizacji.	Minimalizacja ryzyka niezgodności, wzmacnianie etycznego ładu.
Audyt personalny	Ocena stanu praktyk HR za pomocą usług zapewniających i doradczych.	Niezależna i obiektywna działalność z ukierunkowaniem na doskonalenie operacyjne i przysporzenie wartości.	Diagnoza luk w procesach i formułowanie usprawnień/rekomendacji.
Controlling personalny	Wspieranie decyzji HR w perspektywie strategicznej, planowanie i analiza.	Zintegrowane narzędzie analityczne i progностyczne, silnie powiązane z planowaniem.	Wsparcie menedżerów w realizacji strategicznych celów personalnych i podejmowaniu decyzji za pomocą dostarczania danych.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, wszystkie cztery działania realizowane dla usprawnienia działań z zakresu zarządzania ludźmi pełnią funkcję informacyjną, prewencyjną i kontrolną. Ich wspólnym celem jest zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi, a w konsekwencji większa profesjonalizacja zarządzania ludźmi. Choć są one powiązane z systemem informacji personalnej, różnią się jego zakresem i funkcją.

Tabela 7. Porównanie rozwiązań organizacyjnych związanych z kontrolą w zarządzaniu ludźmi

Rozwiązanie organizacyjne	Częstotliwość stosowania	Podmioty odpowiedzialne	Orientacja czasowa	Cecha wyróżniająca
System kontroli wewnętrznej	Bieżący, ciągły element codziennego funkcjonowania organizacji.	Pracownicy, kadra kierownicza, komórki kontrolne, związki zawodowe. Nie może być wyoutsourcowany.	Retrospektywna	Działalność kontrolna zintegrowana z codziennym funkcjonowaniem organizacji, realizowana na wszystkich szczeblach, działa „w tle” codziennych działań, wspierając osiągnięcie celów, minimalizując ryzyko.
HR compliance	Stały monitoring zgodności z prawem, bieżące aktualizacje działań w odpowiedzi na zmiany prawa.	Zespół ds. <i>compliance</i> (<i>compliance officer</i>), często bezpośrednio podlegający zarządowi może być wyoutsourcowany.	Retrospektywna – ocena zgodności działań z przepisami i prospektywna.	Koncentruje się na zgodności procesów kadrowych z przepisami prawa, normami etycznymi i politykami wewnętrznymi.
Audyt personalny	Zgodny z planem audytu oraz doraźny, w zależności od potrzeb organizacji.	Realizowany przez niezależnego i obiektywnego audytora może być wyoutsourcowany.	Retrospektywna – ocena działań po ich realizacji oraz prospektywna za pomocą wydawanych rekomendacji.	Zgodność z normami i standardami, usprawnienie praktyk, całościowe i systematyczne podejście do oceny polityk i praktyk HR – mające na celu nie tylko sprawdzenie zgodności z przepisami, ale także identyfikację ryzyk, luk oraz możliwości poprawy efektywności i spójności działań kadrowych z celami organizacji.
Controlling personalny	Ciągły – cykliczny proces planowania, analizy, raportowania.	Controllerzy, controllerzy personalni – może być wyoutsourcowany.	Prospektywna – orientacja na przyszłość i cele strategiczne.	Cele strategiczne i efektywność decyzji personalnych łączy dane kadrowe z celami biznesowymi – dostarczając informacji i analiz niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji w obszarze zarządzania ludźmi.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, powyższe cztery rozwiązania (system kontroli wewnętrznej, *HR compliance*, audyt personalny oraz controlling personalny) pełnią różne funkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć często się uzupełniają. Różnią się one między innymi częstotliwością stosowania, orientacją czasową oraz zakresem odpowiedzialności. Wyróżniają je m.in. integracja z codziennym funkcjonowaniem (system kontroli), koncentracja na zgodności (*compliance*), kompleksowa (w tym finansowa) ocena działań HR (audyt) oraz analityczne wsparcie decyzji strategicznych za pomocą czynionych analiz finansowych (controlling).

Rozdział 3

Analityka personalna: ewolucja koncepcji, zastosowania i poziomy zaawansowania

3.1. Różnorodność terminologiczna analityki personalnej

Terminologia związana z analityką w zarządzaniu ludźmi jest niejednorodna. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg określeń, takich jak *HR analytics* (analityka HR), *people analytics* (analityka ludzi), *workforce analytics* (analityka siły roboczej), *talent analytics* (analityka talentów) oraz *human capital analytics* (analityka kapitału ludzkiego). Poszczególne terminy bywają stosowane wymiennie, ale nierzadko różnią się zakresem i kontekstem użycia. Jak zauważają McCartney i Fu (2022a), mimo rosnącej popularności analityki personalnej, zarówno środowisko akademickie, jak i praktyczne nie wypracowało spójnej definicji ani jednolitej terminologii. Rozbieżności w użyciu terminów utrudniają porządkowanie wiedzy, a także wprowadzają chaos w zakresie ustalania celów, metod i rezultatów analityki stosowanej w HR.

Różnica między analityką a pomiarem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi od lat budzi zainteresowanie badaczy i praktyków. Choć oba podejścia bazują na danych, ich istota, zakres oraz funkcja w organizacji znacząco się różnią. Pomiar stanowi podstawowy element zarządzania ludźmi, jednak dopiero jego integracja z zaawansowaną analizą prowadzi do powstania analityki HR – narzędzia umożliwiającego podejmowanie decyzji strategicznych w oparciu o dane.

Wskaźniki HR (ang. *HR metrics*) rozumiane są jako zbiory wskaźników liczbowych opisujących efektywność i skuteczność funkcji personalnej. Lawler i in. (2004) zaproponowali podział wskaźników na trzy kategorie: wydajność (np. czas rekrutacji, liczba aplikacji na jedno stanowisko), skuteczność (np. retencja nowo zatrudnionych) oraz wpływ (np. wskaźniki zaangażowania w powiązaniu z wynikami finansowymi). Wskaźniki te (z tych trzech kategorii) mają charakter statyczny

i retrospektywny – służą obserwacji tego, co się wydarzyło i w jakim zakresie. Są powszechnie wykorzystywane w raportowaniu HR, ale ich użyteczność strategiczna jest ograniczona (van den Heuvel i Bondarouk, 2017).

W odróżnieniu od *HR metrics*, analityka HR nie tylko gromadzi i przedstawia dane, ale także poddaje je interpretacji za pomocą zaawansowanych metod statystycznych, modeli predykcyjnych, eksploracji danych czy symulacji scenariuszowych. Jej celem nie jest wyłącznie opis zjawisk, lecz zrozumienie ich przyczyn, przewidywanie konsekwencji oraz optymalizacja decyzji kadrowych w kontekście realizacji celów organizacyjnych (Marler i Boudreau, 2017). W tym sensie analityka HR stanowi ewolucyjnie wyższy poziom wykorzystania danych niż wskaźniki – pozwala na przejście od reaktywnego do proaktywnego zarządzania personelem.

Jak wskazują Mondare, Douthitt i Carson (2011), analityka HR pozwala wykazać bezpośredni wpływ działań HR na wyniki biznesowe – nie tylko poprzez mierzenie efektów, ale także przez kształtowanie decyzji strategicznych, np. w zakresie rekrutacji, sukcesji czy planowania zatrudnienia. Również Samson i Bhanugopan (2022) podkreślają, że jeśli analitykę sprowadza się wyłącznie do pomiaru lub zestawu wskaźników, nie oddaje się jej pełnego potencjału jako narzędzia zarządzania strategicznego, gdyż straci się wtedy jej funkcję interpretacyjną, prognostyczną i wspierającą podejmowanie decyzji opartych na danych.

Warto zauważyć, że granica między wskaźnikami a analityką nie jest absolutna – oba podejścia funkcjonują komplementarnie. Jednak kluczową różnicą jest to, że wskaźniki dostarczają informacji o tym, co się wydarzyło, a analityka – dlaczego tak się stało, co się może wydarzyć i co należy zrobić, by uzyskać pożądane rezultaty. W tym sensie analityka HR integruje wskaźniki w szerszym procesie decyzyjnym i tworzy z nich narzędzie o realnym wpływie na kształt organizacji.

Podsumowując, *HR metrics* koncentrują się na pomiarze i raportowaniu, podczas gdy analityka HR tworzy wartość poprzez interpretację i strategiczne wykorzystanie danych. Jak trafnie podsumowują Marler i Boudreau (2017), „analityka HR pojawiła się, żeby oferować więcej niż same wskaźniki HR, ponieważ umożliwia powiązanie procesów i decyzji personalnych z wynikami organizacyjnymi”. Kluczową różnicą jest logika wykorzystania danych – zorientowana nie na sprawozdawczość, a na podejmowanie decyzji opartych na danych, integrujących perspektywę HR z celami biznesowymi organizacji.

HR analytics to jedno z najczęściej stosowanych określeń, odnoszące się do praktyki zarządzania ludźmi wspieranej przez technologię informacyjną, która wykorzystuje analizę danych opisowych, wizualnych i statystycznych dotyczących procesów HR, kapitału ludzkiego oraz wyników organizacyjnych (Marler i Boudreau, 2017). Definicja ta zakłada szeroki zakres działania – od analiz podstawowych po zaawansowane modele predykcyjne – oraz strategiczne powiązanie danych HR z decyzjami biznesowymi. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest jego ugruntowanie w paradygmacie zarządzania opartego na dowodach (ang. *evidence-based management*) (Bassi, 2011).

W późniejszym artykule McCartney i Fu (2022b) starają się zoperacjonalizować pojęcie *HR analytics*, przyjmując definicję Marlera i Boudreau (2017). W ich ujęciu jest to praktyka HR wspierana przez technologie informacyjne, wykorzystująca analizy deskryptywne, wizualne i statystyczne w odniesieniu do procesów HR, kapitału ludzkiego, wyników organizacyjnych i benchmarków zewnętrznych, której celem jest umożliwienie podejmowania decyzji opartych na danych. Autorzy uzupełniają tę definicję o ramę analityki kapitału ludzkiego (Minbaeva, 2018), zgodnie z którą *HR analytics* składa się z trzech komponentów: a) wysokiej jakości danych, b) kompetencji analitycznych oraz c) zdolności strategicznego działania. Skuteczna analityka musi spełniać przesłanki teorii zasobowej – być wartościowa, trudna do imitacji, rzadka i niepodlegająca substytucji – jeśli ma stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

Istotnym czynnikiem wpływającym na terminologiczne rozproszenie jest różnicowanie użytkowników tych pojęć. Inaczej rozumieją i stosują je naukowcy zajmujący się HRM, inaczej analitycy danych w środowiskach IT, a jeszcze inaczej menedżerowie operacyjni. Dodatkowo, jak podkreśla Huselid (2018), kontekst kulturowy również wpływa na znaczenie poszczególnych terminów. W efekcie ten sam termin może mieć różne zakresy znaczeniowe, co utrudnia zarówno badania porównawcze, jak i implementację rozwiązań analitycznych w międzynarodowych organizacjach.

Coraz większą popularność w literaturze i w praktyce zyskuje także termin *people analytics*, który według McCartneya i Fu (2022a) można uznać za współczesny i atrakcyjny komunikacyjnie odpowiednik dla *HR analytics*. Bonilla-Chaves i Palos-Sánchez (2023) *people analytics* definiują jako obszar praktyki zarządzania ludźmi, który koncentruje się na wykorzystaniu technologii informatycznych oraz analizie danych opisowej i predykcyjnej. Celem jest optymalizacja efektywności i doświadczeń pracowników przy jednoczesnym wzmacnianiu wyników organizacyjnych. Termin ten obejmuje również aspekty związane z dobrostanem pracowników, kulturą organizacyjną i projektowaniem doświadczeń pracownika (ang. *employee experience*), przez co bywa postrzegany jako bardziej „ludzki” i inkluzywny niż technicznie brzmiąca „analityka HR”. Pojęcie *people analytics* bywa utożsamiane z *HR analytics*, lecz nierzadko akcentuje inny zakres działań: bardziej zorientowany na doświadczenie pracownika i aspekty związane z kulturą organizacyjną.

Z kolei *workforce analytics* to termin preferowany przez autorów podkreślających szeroki kontekst organizacyjny problematyki zarządzania ludźmi. Huselid (2018) definiuje go jako procesy związane z rozumieniem, kwantyfikowaniem, zarządzaniem i poprawą roli talentów w realizacji strategii oraz tworzeniu wartości. Podejście to obejmuje zarówno wybór odpowiednich wskaźników, jak i analizę ich wpływu na cele strategiczne. *Workforce analytics* przekracza ramy funkcji HR, integrując dane z różnych poziomów i działów organizacyjnych, przez co lepiej wpisuje się w system zarządzania wydajnością strategiczną organizacji (Samson i Bhanugopan, 2022).

Terminy *talent analytics* oraz *human capital analytics* pojawiają się najczęściej w kontekście podejścia strategicznego do zarządzania. Jak zauważa Huselid (2018), *talent analytics* bywa używane zamiennie z *people analytics*, jednak znaczenie słowa *talent* różni się w zależności od kontekstu kulturowego – w Ameryce Północnej obejmuje ono całą siłę roboczą, natomiast w Europie i Azji odnosi się wyłącznie do pracowników wysokiego potencjału. Ta różnica wpływa na zakres analiz i decyzji, które są podejmowane na jej podstawie.

Human capital analytics natomiast koncentruje się na ekonomicznej wartości pracowników i kapitału ludzkiego jako kluczowego źródła przewagi konkurencyjnej. W podejściu zaprezentowanym przez Samsona i Bhanugopana (2022), termin ten odnosi się do zastosowania predykcyjnej analizy danych w procesie podejmowania decyzji strategicznych, przy uwzględnieniu wielu zmiennych wpływających na wydajność pracowników. Autorzy ci nie traktują analityki kapitału ludzkiego jako technicznego narzędzia HR, lecz jako element systemu zarządzania strategicznego, odpowiedzialnego za realizację celów organizacyjnych.

Terminologia związana z analityką HR nie tylko odzwierciedla różnorodność podejść badawczych i praktycznych, ale również wskazuje na brak wspólnej podstawy definicyjnej i klasyfikacyjnej w tej dziedzinie. *HR analytics*, *people analytics*, *human capital analytics*, *workforce analytics*, *talent analytics* oraz *HR metrics* to terminy spokrewnione, ale nie tożsame – różniące się zakresem, celem i kontekstem aplikacyjnym. Ich zróżnicowanie wskazuje na konieczność dalszych badań konceptualnych i operacjonalizacji, która pozwoliłaby na budowę wspólnego języka w nauce i praktyce zarządzania ludźmi.

W poniższej tabeli zestawiono wybrane przez McCartneya i Fu (2022a) terminy stosowane do opisu analityki HR, uzupełnione o definicję Minbaevy (2018). Ta ostatnia przedstawia analitykę kapitału ludzkiego jako organizacyjną zdolność strategiczną (ang. *strategic capability*), obejmującą trzy ściśle powiązane komponenty: jakość danych, kompetencje analityczne oraz zdolność do działania. To przesunięcie akcentu z narzędzia na zdolność organizacyjną ma istotne konsekwencje dla myślenia o miejscu analityki HR w strukturze zarządzania.

Tabela 8. Wybrane definicje analityki HR

Termin (użyty w publikacji)	Definicja
HR analytics (Rasmussen i in., 2016)	Zawiera złożone, wieloetapowe projekty wymagające formułowania pytań, projektowania badań, organizowania danych oraz modelowania statystycznego i ekonometrycznego o różnym poziomie złożoności i rygoru.
HR analytics (Levenson i Fink, 2017)	Odnosi się do szerokiego zakresu podejść pomiarowych i analitycznych. Różni się od raportowania HR tym, że skupia się na wpływie programów i procesów HR – odpowiadając na pytania „i co z tego?” (np. ROI).
HR analytics (Marler i Boudreau, 2017)	Praktyka HR wspierana przez technologie informacyjne, wykorzystująca analizy deskryptywne, wizualne i statystyczne danych dotyczących procesów HR, kapitału ludzkiego, wyników organizacyjnych i benchmarków.
HR analytics (Sharma i Sharma, 2017)	Obejmuje różnorodne narzędzia modelujące (np. modelowanie behawioralne, predykcyjne, analiza wpływu, analiza kosztów i korzyści, ROI) wspomagające podejmowanie decyzji HR.
HR analytics (van den Heuvel i Bondarouk, 2017)	Systematyczna identyfikacja i kwantyfikacja czynników ludzkich wpływających na wyniki biznesowe, mająca na celu podejmowanie lepszych decyzji.
HR analytics (van der Togt i Rasmussen, 2017)	Daje możliwość poprawy HR przy mniejszych nakładach; łączy praktyki HR z wynikami biznesowymi i wartością; pozwala praktykom kwestionować założenia i podejmować decyzje w oparciu o dane i predykcje.
People analytics (Nielsen i McCullough, 2018)	Wykorzystanie danych o zachowaniach, relacjach i cechach ludzi w celu podejmowania decyzji biznesowych; zastępuje intuicyjne decyzje analizą danych, predykcją i badaniami eksperymentalnymi.
People analytics (Gittell i Ali, 2021)	Zastosowanie modelowania predykcyjnego, big data i sztucznej inteligencji do zarządzania zasobami ludzkimi.
Talent analytics (Sivathanu i Pillai, 2020)	Stosowane do prognozowania rekrutacji i retencji oraz proponowania rozwiązań dla zjawisk takich jak odejścia pracowników.
Workforce analytics (Huselid, 2018)	Proces służący zrozumieniu, zarządzaniu i poprawie roli talentów w realizacji strategii i tworzeniu wartości. Obejmuje zarówno wskaźniki, jak i działania analityczne.
Workforce analytics (McIver i in., 2018)	Proces ciągły – udoskonalany przez rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem dobrego pomiaru, odpowiednich modeli badawczych, analizy danych i technologii wspierających decyzje organizacyjne.
Human capital analytics (Minbaeva, 2018)	Analityka kapitału ludzkiego to zdolność organizacyjna, która obejmuje trzy wzajemnie powiązane wymiary: jakość danych, kompetencje analityczne i strategiczną zdolność do działania.

Źródło: McCartney i Fu (2022a); Minbaeva (2018) (tłumaczenie autorek).

Analiza zgromadzonych definicji potwierdza znaczną różnorodność stosowanych pojęć. Mimo semantycznej niejednoznaczności możliwe jest wskazanie wspólnego rdzenia wszystkich definicji: orientacji na podejmowanie decyzji, wykorzystania danych ilościowych i jakościowych oraz zastosowania narzędzi analitycznych i technologicznych. Z kolei niektóre definicje podkreślają procesowość (McIver i in., 2018; Huselid, 2018), inne koncentrują się na narzędziach i metodach statystycznych (Sharma i Sharma, 2017; Gittell i Ali, 2021), jeszcze inne eksponują wpływ na biznes lub rolę transformacyjną HR (van der Togt i Rasmussen). W definicjach widoczna jest różna dojrzałość podejścia – od prostego pomiaru i identyfikacji zależności (van den Heuvel i Bondarouk, 2017) po zaawansowane modelowanie predykcyjne i AI (Gittell i Ali, 2021; Sivathanu i Pillai, 2020). Niektóre definicje np. Huselida (2018) czy Minbaevy (2018) zawierają odniesienie do strategii organizacyjnej i tworzenia wartości, wskazując na konieczność osadzania analityki w konkretnym kontekście biznesowym.

3.2. Cechy i obszary zastosowania analityki personalnej

Analityka HR, choć niejednorodnie definiowana, charakteryzuje się zestawem kluczowych cech, które odróżniają ją od tradycyjnego pomiaru i nadają jej unikatową wartość strategiczną. Przedstawione poniżej cechy wynikają z jej funkcji jako narzędzia wspierającego podejmowanie decyzji opartych na danych oraz ze sposobu, w jaki integruje dane, technologie i procesy organizacyjne.

Zorientowanie na dane i dowody

Analityka HR jest związana z zarządzaniem opartym na dowodach (ang. *evidence-based management*), co oznacza, że decyzje kadrowe powinny wynikać z empirycznych danych, a nie jedynie z intuicji, tradycji czy opinii (Bassi, 2011; Marler i Boudreau, 2017). Przekłada się to na potrzebę systematycznego zbierania, analizowania i interpretowania danych o pracownikach i procesach HR – zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym.

Wykorzystanie zaawansowanych metod analitycznych

W odróżnieniu od prostego raportowania, analityka HR opiera się na zróżnicowanych technikach – od analizy opisowej, przez korelacyjną, aż po modelowanie predykcyjne i preskrypcyjne. Jak zauważają Marler i Boudreau (2017), kluczowe jest tu nie tylko gromadzenie danych, ale umiejętność ich statystycznego opracowania i zastosowania w kontekście strategicznym. Zaawansowanie metodyczne stanowi zatem jeden z fundamentów rozwoju analityki HR.

Integracja z technologią

Niezbędnym elementem analityki HR jest wykorzystanie technologii informatycznych – systemów HRIS, hurtowni danych, platform do analityki predykcyjnej. McCartney i Fu (2022b) podkreślają, że technologia nie pełni tu roli wspierającej, ale stanowi infrastrukturę umożliwiającą całościowy proces – od pozyskiwania danych po ich przekształcenie w wiedzę decyzyjną. Oznacza to również potrzebę współpracy między działem HR a specjalistami ds. IT i analityki danych.

Skoncentrowanie na wartości biznesowej

Analityka HR nie ogranicza się do monitorowania procesów kadrowych, lecz ma na celu wykazanie wpływu działań HR na wyniki organizacyjne. Mondare, Douthitt i Carson (2011) wskazują, że wartość analityki mierzy się zdolnością do tworzenia powiązań między kapitałem ludzkim a efektywnością organizacji. McCartney i Fu (2022b) dodają, że organizacje osiągające największe korzyści z analityki to te, które potrafią przełożyć dane na konkretne działania strategiczne.

Procesowy i ciągły charakter

Analityka HR nie jest jednorazowym projektem, lecz procesem – iteracyjnym i zintegrowanym z cyklem zarządzania. Jej skuteczność zależy od spójności danych, ich aktualizacji oraz możliwości wyciągania wniosków w czasie rzeczywistym. Marler i Boudreau (2017) podkreślają, że dojrzała analityka HR wymaga nie tylko narzędzi, ale i kultury organizacyjnej sprzyjającej refleksji nad danymi i uczeniu się na ich podstawie.

Analityka HR znajduje zastosowanie w wielu funkcjach zarządzania ludźmi, obejmując zarówno klasyczne procesy kadrowe, jak i bardziej złożone zagadnienia strategiczne. Jak wskazują Nille i in. (2024), jednym z bardziej oczywistych obszarów aplikacji analityki HR jest rekrutacja i selekcja pracowników. W tym kontekście analityka umożliwia prognozowanie efektywności rekrutacji, identyfikację źródeł pozyskiwania najlepszych kandydatów, optymalizację czasu i kosztu zatrudnienia oraz ocenę trafności decyzji rekrutacyjnych.

Kolejnym istotnym polem do jej zastosowania jest retencja pracowników i zarządzanie fluktuacją. Analizy predykcyjne pozwalają identyfikować czynniki wpływające na lojalność pracowniczą oraz przewidywać, którzy pracownicy są narażeni na odejście z organizacji. Z kolei w obszarze rozwoju i szkoleń analityka może wspierać ocenę skuteczności programów szkoleniowych, identyfikację luk kompetencyjnych oraz planowanie ścieżek kariery.

Nille i współautorzy (2024) podkreślają również zastosowanie analityki w zarządzaniu wynagrodzeniami i świadczeniami. W tym przypadku analizy mogą dotyczyć m.in. sprawiedliwości płacowej, konkurencyjności pakietów benefitów oraz związku pomiędzy wynagrodzeniem a wynikami pracy. Z kolei w planowaniu sukcesji i zarządzaniu talentami analityka HR dostarcza danych wspierających wybór kandydatów do awansu oraz ocenę potencjału przywódczego.

Bonilla-Chaves i Palos-Sánchez (2023), analizując piśmiennictwo z zakresu big data i analityki personalnej, identyfikują pięć głównych obszarów zastosowania analityki HR: zarządzanie wydajnością i produktywnością, zarządzanie talentami i rozwój pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi i strukturą organizacyjną, rekrutacja i selekcja, zaangażowanie i satysfakcja pracowników.

3.3. Rozwój analityki personalnej

Historia rozwoju analityki personalnej sięga przełomu XIX i XX wieku i związana jest z ewolucją zarządzania oraz technologii wykorzystywanych do analizy danych dotyczących zasobów ludzkich (Marler i Boudreau, 2017). Pierwsze zastosowania metod analitycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi pojawiły się w ramach nurtu zarządzania naukowego, którego twórcą był Frederick Winslow Taylor. Koncentrował się on na optymalizacji efektywności pracy poprzez dokładne pomiary czasu pracy, analizę ruchów oraz standaryzację zadań pracowników. Równolegle Hugo Münsterberg oraz Elton Mayo prowadzili eksperymenty mające na celu zbadanie wpływu czynników psychologicznych i społecznych na wydajność pracowników, czego przykładem były badania w zakładach Western Electric Hawthorne.

W kolejnych dekadach zaczęto przykładać coraz większą wagę do oceny wartości ekonomicznej pracowników, co zostało uwidocznione poprzez koncepcję rachunkowości zasobów ludzkich zaproponowaną przez Flamholtza (1974). W latach 60. i 70. XX wieku organizacje zaczęły stosować bardziej zaawansowane metody analityczne w obszarze zatrudnienia, wynagrodzeń czy retencji.

Kluczowym momentem w historii analityki personalnej była publikacja w 1984 roku książki Jaca Fitz-enza pt. *How to Measure Human Resource Management*, uznawanej za pierwsze całościowe opracowanie dotyczące metod pomiaru w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Marler i Boudreau, 2017; Fitz-enz, 1995). Lata 90. przyniosły dalszy rozwój analityki przede wszystkim dzięki wdrożeniu systemów HRIS (ang. *Human Resource Information System*), które umożliwiły zbieranie i analizowanie dużych zbiorów danych kadrowych (Diez i in., 2020).

Początek XXI wieku charakteryzuje dynamiczny rozwój technologii *big data*, uczenia maszynowego oraz zaawansowanych metod statystycznych, co umożliwiło rozwój analityki predykcyjnej. Dzięki temu organizacje zaczęły stosować analizy danych nie tylko do diagnozy sytuacji bieżącej, ale także do przewidywania przyszłych trendów związanych z retencją talentów, zarządzaniem wynagrodzeniami i innymi strategicznymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi (Diez i in., 2020).

Kolejnym etapem rozwoju analityki HR jest zarządzanie algorytmiczne, oparte na automatyzacji decyzji kadrowych poprzez samouczące się algorytmy, co zmniejsza potrzebę bezpośredniego nadzoru człowieka nad procesami kadrowymi (Sienkiewicz, 2021; Duggan i in., 2020).

Zmiany na rynku pracy oraz rosnące wymagania konkurencyjne doprowadziły do tego, że dostęp do szczegółowych informacji o kapitale ludzkim stał się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej (Schiemann i in., 2018). Dynamiczne zmiany technologiczne, zmniejszenie kosztów pozyskiwania informacji oraz wzrost znaczenia kompetencji w obszarach takich jak STEM (ang. *S – Science, T – Technology, E – Engineering, M – Mathematics*) wpłynęły na znaczenie analityki HR jako narzędzia strategicznego.

Podsumowując, analityka personalna przeszła długą drogę ewolucji od podstawowych pomiarów efektywności pracy do zaawansowanych modeli predykcyjnych i algorytmicznych, stając się obecnie integralnym i strategicznym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach (Huselid, 2018).

Poziomy analityki personalnej

Obszar analityki HR obejmuje różnorodne podejścia, które klasyfikuje się według poziomu zaawansowania narzędzi analitycznych oraz zakresu wspierania decyzji organizacyjnych. Najczęściej w literaturze przedmiotu wyróżnia się analitykę opisową, diagnostyczną, predykcyjną, preskryptywną oraz kognitywną (Diez i in., 2020; Sivarajah i in., 2017).

Analityka opisowa stanowi pierwszy poziom rozwoju analityki zasobów ludzkich, koncentrujący się na analizie danych historycznych i odpowiadający na pytanie: „co się wydarzyło?”. Jej głównym celem jest przekształcenie surowych danych w czytelne informacje, które umożliwiają identyfikację wzorców, trendów oraz zależności w przeszłych zjawiskach związanych z zarządzaniem ludźmi. W praktyce obejmuje to przede wszystkim raportowanie wskaźników HR, takich jak rotacja, absencja, czas obsadzenia wakatów czy liczba szkoleń, a także tworzenie wizualizacji danych (dashboardów), kart wyników oraz zestawień porównawczych (Diez i in., 2020).

W analizie opisowej wykorzystywane są podstawowe metody statystyczne, takie jak średnia, mediana, odchylenie standardowe czy rozkład częstości (Sivarajah i in., 2017; Rehman i in., 2016). Choć analityka opisowa bywa utożsamiana z rutynowym raportowaniem, stanowi ona fundament dla bardziej zaawansowanych form analizy. Jest także ważnym elementem dojrzałości organizacyjnej w zakresie zarządzania informacją – warunkiem efektywnej analityki predykcyjnej i preskrypcyjnej. Jak podkreślają Diez i in. (2020), zrozumienie historycznych wzorców jest niezbędne, by zidentyfikować potencjalne obszary ryzyka, wąskie gardła w procesach HR oraz punkty wyjścia do dalszych eksploracji diagnostycznych i predykcyjnych. Analityki opisowe łączy się też z narzędziami wizualizacji i eksploracji danych, co pozwala na szybsze reagowanie na zmiany w zachowaniach pracowników oraz w strukturach organizacyjnych (Banerjee i in., 2013). W ten sposób analityka opisowa staje się aktywnym narzędziem wsparcia decyzji operacyjnych, a nie jedynie funkcją informacyjno-archiwizacyjną.

Analityka diagnostyczna reprezentuje drugi poziom zaawansowania w hierarchii analityki HR i odpowiada na pytanie: „dlaczego to się wydarzyło?”.

Jej podstawowym celem jest identyfikacja przyczyn i uwarunkowań zjawisk obserwowanych w danych historycznych. W przeciwieństwie do analityki opisowej, która koncentruje się na syntetycznym przedstawieniu faktów, analityka diagnostyczna angażuje głębsze metody eksploracji danych, umożliwiające formułowanie hipotez, weryfikację zależności oraz zrozumienie mechanizmów wpływających na procesy kadrowe (Diez i in., 2020).

Do najczęściej stosowanych technik w tym obszarze należą analizy regresji, korelacji, analiza koszykowa, analiza wariancji, a także metody klasyfikacji (np. drzewa decyzyjne), które pozwalają rozpoznać wzorce i grupy ryzyka. Przykładowo, analityka diagnostyczna może być wykorzystana do zidentyfikowania czynników zwiększających prawdopodobieństwo rotacji pracowników lub obniżonego zaangażowania. Tego rodzaju informacje mają szczególne znaczenie w kontekście optymalizacji procesów HR, takich jak rekrutacja, retencja czy zarządzanie talentami (Banerjee i in., 2013).

W ujęciu organizacyjnym, rozwój analityki diagnostycznej wymaga wyższej dojrzałości technologicznej i kompetencyjnej niż poziom opisowy. Konieczne jest nie tylko gromadzenie danych, ale również ich czyszczenie, łączenie oraz analiza w ujęciu wielowymiarowym (Sivarajah i in., 2017). Jak zauważają Diez i in. (2020), umiejętność wyjaśniania przyczyn obserwowanych zjawisk pozwala HR-owi przyjąć rolę doradczą wobec biznesu, wspierając podejmowanie decyzji opartych na dowodach.

Analityka predykcyjna stanowi trzeci poziom zaawansowania analityki HR i odpowiada na pytanie: „co może się wydarzyć?”. Celem tej formy analizy jest przewidywanie przyszłych zdarzeń, trendów lub zachowań na podstawie danych historycznych i bieżących. W odróżnieniu od analityki opisowej i diagnostycznej, które skupiają się odpowiednio na identyfikacji i wyjaśnianiu zjawisk przeszłych, analityka predykcyjna koncentruje się na modelowaniu zjawisk przyszłych i umożliwia podejmowanie działań wyprzedzających (Diez i in., 2020).

Typowe zastosowania w obszarze HR obejmują m.in. przewidywanie rotacji pracowników, ryzyka absencji, zaangażowania, skuteczności rekrutacji czy efektywności szkoleń. Do realizacji tych celów wykorzystywane są zaawansowane techniki statystyczne i uczenia maszynowego, takie jak modele regresji logistycznej, modele klasyfikacyjne (drzewa decyzyjne), sieci neuronowe, analiza szeregów czasowych czy modele przetrwania (Banerjee i in., 2013; Rehman i in., 2016).

Wymaga to zarówno danych o wysokiej jakości, jak i kompetencji analitycznych w zakresie eksploracji danych, inżynierii cech i walidacji modeli predykcyjnych. Jak zauważają Sivarajah i in. (2017), organizacje często napotykają trudności nie tylko na poziomie technologicznym, ale również poznawczym – związanym z interpretacją modeli i wbudowaniem ich wyników w procesy decyzyjne. Ponadto, jak podkreślają Diez i in. (2020), analityka predykcyjna przestaje być jedynie narzędziem technicznym – staje się elementem strategicznego doradztwa HR, dostarczając wiedzy kluczowej do planowania działań z wyprzedzeniem. Wdrażanie analityki na tym

poziomie wymaga wyjścia poza klasyczne raportowanie i myślenie operacyjne. Wymaga również zbudowania zaufania do algorytmów i przekonania decydentów do korzystania z prognoz w planowaniu polityki personalnej (Banerjee i in., 2013; Sivarajah i in., 2017).

Analityka preskrypcyjna stanowi najbardziej zaawansowany poziom analityki zasobów ludzkich i odpowiada na pytanie: „co powinniśmy zrobić?”. Jej zadaniem jest nie tylko przewidywanie przyszłych zdarzeń, ale również formułowanie rekomendacji dotyczących działań, które organizacja powinna podjąć w reakcji na przewidywane zjawiska. W odróżnieniu od analityki predykcyjnej, która identyfikuje możliwe scenariusze, analityka preskrypcyjna wskazuje optymalne ścieżki postępowania, często z uwzględnieniem ograniczeń, kosztów i ryzyka (Diez i in., 2020).

Typowe zastosowania w HR obejmują np. rekomendacje dotyczące strategii retencji dla pracowników o wysokim ryzyku odejścia, wybór najlepszego kanału rekrutacyjnego dla określonego stanowiska czy optymalizację harmonogramów pracy z uwzględnieniem przewidywanych absencji. W warstwie technicznej preskrypcja opiera się na zaawansowanych metodach analitycznych, takich jak modelowanie optymalizacyjne, algorytmy decyzyjne, symulacje Monte Carlo, a także sztuczna inteligencja i systemy wspomagania decyzji (Banerjee i in., 2013; Sivarajah i in., 2017).

Analityka preskrypcyjna wymaga najwyższego poziomu dojrzałości danych, technologii i kultury organizacyjnej. Warunkiem jej skuteczności jest nie tylko poprawność modelu, ale także akceptacja rekomendacji przez decydentów i zdolność do ich wdrożenia w praktyce (Diez i in., 2020). W tym kontekście rola działu HR przesuwana się z funkcji wspierającej do funkcji strategicznego partnera, zdolnego do rekomendowania działań o wymiernym wpływie na cele biznesowe.

Coraz częściej preskrypcyjna analityka HR jest również interpretowana jako przejaw tzw. algorytmicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *algorithmic HRM*) – modelu, w którym decyzje personalne są nie tylko wspierane, ale wręcz automatyzowane na podstawie rekomendacji generowanych przez algorytmy. Jak zauważa Sienkiewicz (2021), w takim ujęciu działania z zakresu doboru, oceny, rozwoju czy retencji pracowników są modelowane przez systemy oparte na logice danych i regułach decyzyjnych, co niesie ze sobą zarówno potencjał zwiększenia obiektywizmu, jak i ryzyko ograniczenia autonomii człowieka w zarządzaniu. Analityka preskrypcyjna, rozumiana jako infrastruktura wspierająca tego typu procesy, wymaga nie tylko zaawansowania technicznego, ale też refleksji etycznej i instytucjonalnej.

Mimo obiecującego potencjału, analityka preskrypcyjna – szczególnie w formie algorytmicznego HRM – rodzi liczne wątpliwości etyczne, społeczne i organizacyjne. Automatyzacja decyzji personalnych niesie ze sobą ryzyko dehumanizacji procesów zarządzania, ograniczenie roli menedżera w podejmowaniu decyzji opartych na kontekście, empatii czy indywidualnych potrzebach pracowników.

Ponadto, w przypadku zastosowania modeli tzw. „czarnych skrzynek”, trudność w zrozumieniu mechanizmu rekomendacji może prowadzić do spadku zaufania oraz problemów z odpowiedzialnością decyzyjną (Sienkiewicz, 2021).

Analityka kognitywna to nowy, nieugruntowany jeszcze poziom rozwoju analityki danych, który integruje metody sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego oraz przetwarzania języka naturalnego (ang. *Natural Language Processing*, NLP) w celu symulowania ludzkich zdolności poznawczych. Choć jest to mniej ustandaryzowana kategoria niż cztery klasyczne poziomy (opisowy, diagnostyczny, predykcyjny i preskrypcyjny), można ją potraktować jako nadbudowę lub rozszerzenie poziomu preskrypcyjnego. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, analityka kognitywna umożliwia nie tylko przetwarzanie i analizę danych, ale również rozumienie kontekstu, interpretację treści nieustrukturyzowanych i prowadzenie interakcji „człowiek–system” w czasie rzeczywistym (Diez i in., 2020).

Rozwiązania kognitywne w HR mogą obejmować m.in. systemy rekrutacyjne oparte na analizie treści CV i profili społecznościowych, chatboty do prowadzenia wstępnych rozmów kwalifikacyjnych czy systemy rekomendujące ścieżki rozwoju zawodowego na podstawie danych o wydajności i kompetencjach. Co istotne, analityka kognitywna umożliwia również uczenie się na podstawie interakcji i nowych danych, co czyni ją szczególnie przydatną w szybko zmieniających się środowiskach pracy.

Z perspektywy zarządczej, systemy kognitywne wspierają decyzje HR w warunkach niepewności i wieloznaczności, pozwalając analizować dane nieustrukturyzowane – np. opinie pracowników, transkrypcje rozmów czy dokumenty tekstowe – i łączyć je z danymi ilościowymi w jeden ekosystem wiedzy (Sivarajah i in., 2017). Jak zauważają Diez i in. (2020), to właśnie zdolność do uczenia się, przetwarzania języka i adaptacji do kontekstu czyni analitykę kognitywną prekursorem tzw. inteligentnych systemów HRM, które mogą stanowić kolejny etap automatyzacji zarządzania ludźmi.

Kluczowe jest, aby zasady stosowane w analityce HR były jasne, zrozumiałe i przejrzyste – tak, aby jej użytkownicy rozumieli, na jakiej podstawie tworzone są rekomendacje. Równie istotne jest połączenie wiedzy technicznej z dobrą znajomością etyki i przepisów prawa pracy. Wdrożenie zaawansowanej analityki wymaga nie tylko odpowiednich narzędzi i danych, ale też zmiany sposobu myślenia w organizacji – opartego na zaufaniu, odpowiedzialności i otwartości na nowe podejścia.

Przedstawione poziomy analityki HR pokazują ewolucję od prostych analiz danych historycznych do zaawansowanych modeli decyzyjnych. Wzrost złożoności stosowanych metod analitycznych oraz rosnące możliwości technologiczne umożliwiają organizacjom coraz skuteczniejsze zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez dane, co staje się kluczowym elementem strategii biznesowej (tabela 9).

Tabela 9. Porównanie analityki predykcyjnej, preskryptywnej i kognitywnej

Kryterium	Analityka predykcyjna	Analityka preskryptywna	Analityka kognitywna
Główne pytanie	„Co prawdopodobnie się wydarzy?”	„Jakie działania należy podjąć?”	„Jak decyzje mogą być podejmowane automatycznie?”
Cel	Prognozowanie przyszłych zdarzeń i trendów.	Optymalizacja decyzji, wybór najlepszego scenariusza.	Automatyzacja procesu decyzyjnego z minimalnym lub zerowym udziałem człowieka.
Metody analityczne	Modele regresyjne, klasyfikacyjne, sieci neuronowe, uczenie maszynowe.	Optymalizacja, symulacje, modele matematyczne.	Sztuczna inteligencja, głębokie uczenie, NLP (przetwarzanie języka naturalnego).
Poziom autonomii	Prognozy wspierające decyzje człowieka; człowiek podejmuje decyzje na podstawie prognoz.	Rekomendacje scenariuszy działań; decyzje podejmuje człowiek.	System podejmuje decyzje autonomicznie, człowiek pełni rolę nadzorczą lub kontrolną.
Złożoność technologiczna	Średnio wysoka (zaawansowane modele statystyczne i uczenie maszynowe).	Wysoka (zaawansowane symulacje, modele optymalizacyjne).	Bardzo wysoka (zaawansowane technologie AI, modele samouczące).
Przykłady zastosowań w HR	Prognozowanie rotacji pracowników, przewidywanie efektywności szkoleń, ryzyka odejścia pracowników.	Optymalizacja polityki kadrowej, minimalizacja ryzyka, wybór strategii HR.	Automatyczna analiza CV, chatboty HR, wykrywanie nadużyć kadrowych.

Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do wcześniejszych podejść, skoncentrowanych głównie na technicznej złożoności analiz, model dojrzałości analityki HR podkreśla znaczenie interakcji i współzależności między różnymi wymiarami organizacyjnymi.

Jednym z takich modeli jest HRAMM (*HR Analytics Maturity Model*), opracowany przez Rigamontiego i in. (2024). Stanowi on strukturalne i procesowe ujęcie organizacyjnej dojrzałości w obszarze analityki HR. Szczególną uwagę poświęcono relacjom między komponentami, które zostały zilustrowane za pomocą macierzy współzależności, służącej do identyfikacji obszarów synergii pomiędzy nimi oraz warunków wstępných rozwoju analityki HR.

Model HRAMM czerpie inspirację z koncepcji dojrzałości procesowej, wywodzącej się m.in. z podejścia *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), szeroko stosowanego w zarządzaniu projektami, jakością i procesami organizacyjnymi. Koncepcja ta zakłada (Sreenivasan i Kothandaraman, 2019), że organizacje

rozwijają się stopniowo poprzez kolejne etapy dojrzałości, przechodząc od stanu chaotycznego lub przypadkowego do ustrukturyzowanego, przewidywalnego i strategicznego działania. Dojrzałość procesowa wiąże się z coraz większym stopniem standaryzacji, monitorowania, doskonalenia i integrowania procesów w ramach organizacji.

W kontekście analityki HR dojrzałość procesowa oznacza systematyczne wdrażanie i zarządzanie praktykami analitycznymi w sposób zintegrowany z procesami organizacyjnymi i decyzyjnymi. Model HRAMM operacjonalizuje to podejście poprzez wyodrębnienie etapów dojrzałości, które odzwierciedlają stopień formalizacji, zaawansowania i wpływu działań analitycznych na funkcjonowanie organizacji. Przejście na wyższy poziom dojrzałości nie polega jedynie na wdrożeniu nowych technologii, lecz wymaga także rozwoju kompetencji, ustanowienia struktur i procesów wspierających analitykę oraz budowy kultury sprzyjającej wykorzystywaniu danych w praktyce zarządzania ludźmi.

W modelu tym analityka HR traktowana jest jako zdolność organizacyjna (Minbaeva, 2018). Zdolność w zakresie analityki zasobów ludzkich (ang. *HRA capability*) definiowana jest jako umiejętność systematycznego wdrażania, zarządzania oraz strategicznego wykorzystywania danych i analiz w celu wspierania procesów oraz decyzji dotyczących pracowników.

Autorzy modelu podkreślają, że rozwój tej zdolności wymaga integracji zasobów technologicznych, organizacyjnych, a także struktur procesowych i kulturowych. Model HRAMM stanowi kompleksową operacjonalizację tej zdolności, ujmując ją w czterech głównych obszarach, czternaście wymiarów oraz trzydzieści siedem komponentów. Charakterystykę wymiarów w ramach czterech wyróżnionych obszarów przedstawia tabela 10.

Rzeczywistość w zakresie analityki HR przebiega w sposób ewolucyjny, obejmując cztery etapy dojrzałości: (1) etap początkowy, charakteryzujący się brakiem systematycznego podejścia lub wręcz brakiem funkcji analitycznej; (2) etap ograniczony, oznaczający podstawowe wdrożenia i okazjonalne wykorzystywanie analiz; (3) etap systematyczny, w którym ugruntowane praktyki analityczne są stosowane regularnie; oraz (4) etap strategiczny, definiowany jako zaawansowane i zintegrowane podejście, mające istotny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

Autorzy modelu podkreślają, że dane same w sobie nie wystarczają do osiągnięcia dojrzałości analitycznej – muszą one zostać zintegrowane z procesami decyzyjnymi oraz zakorzenione w kulturze organizacyjnej. Z tego względu model uwzględnia takie elementy, jak kultura analityczna, integracja z decyzjami biznesowymi oraz przywództwo wspierające wykorzystanie danych. W praktyce model HRAMM umożliwia nie tylko ocenę stanu obecnego, ale również zaprojektowanie mapy rozwoju zdolności analitycznych oraz zarządzanie procesem transformacji organizacyjnej.

Tabela 10. Charakterystyka wymiarów w modelu HRAMM

Obszar	Wymiar	Opis
Technologiczny	Architektura HRA	Stopień zaawansowania i integracji systemów oraz platform danych HR.
	Zarządzanie danymi	Elementy technologiczne umożliwiające pozyskiwanie i zarządzanie danymi, zdolność organizacji do łączenia danych HR z innymi źródłami danych.
	Aplikacje HRA	Odnosi się do aplikacji technologicznych umożliwiających analizę danych oraz ich wizualizację.
	Interfejs	Technologie, które stanowią podstawę interfejsu użytkownika umożliwiającego dostęp do systemu HRA (np. sposoby logowania, dostęp przez przeglądarkę lub aplikację).
Organizacyjny	Kompetencje analityczne	Ocena wewnętrznych kompetencji organizacji w zakresie nadzoru technologicznego, zarządzania operacyjnego i wykorzystania analityki zasobów ludzkich (HRA) w organizacji.
	Model operacyjny	Ocena poziomu wewnętrznej organizacji i koordynacji działań związanych z rozwojem, zarządzaniem i kontrolą HRA.
	Strategia analityki HR	Ocena istnienia strategii w zakresie HRA. Poziom formalizacji i integracji strategii analityki HR z ogólną strategią organizacji.
Funkcjonalny	Ład danych	Ocena działań podejmowanych w ramach systemu HR Analytics w celu poprawy jakości danych wejściowych i zapewnienia wiarygodności danych wyjściowych.
	Pomiar	Funkcjonalności HRA wspierające tworzenie wskaźników do oceny określonych aspektów HR (np. jakość przywództwa) lub procesów (np. współczynnik selekcji), oceniany jest dla różnych pól zastosowań.
	Raportowanie	Jakość raportowania oraz sposób generowania i dystrybucji raportów do użytkowników.
	Analiza	Zdolności organizacji do przeprowadzania określonych analiz w ramach HRA: opisowych, predykcyjnych, preskrypcyjnych.
Upowszechnienia	Wsparcie decyzji	Stopień, w jakim dane HR wspierają decyzje na różnych poziomach organizacji oraz wyznaczanie operacyjnych i strategicznych celów.
	Dostępność	Ocena odsetka użytkowników mających dostęp do infrastruktury i informacji związanych z analityką zasobów ludzkich, np. kto ma możliwość przeglądania wyników analityki HR. Komponent oceniany jest z perspektywy pięciu grup użytkowników: osoby odpowiedzialne za HRA, dział HR, jednostki biznesowe, najwyższe kierownictwo, pracownicy.
	Kultura analityczna	Rozpowszechnienie analitycznego sposobu myślenia w działach HR i/lub w całej organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rigamonti i in., 2024.

Analizy poziomów dojrzałości oraz współzależności między wymiarami wskazują, że czynniki technologiczne i organizacyjne stanowią podstawowe warunki rozwoju zdolności analitycznych. Technologie informacyjne umożliwiają gromadzenie, zarządzanie oraz analizowanie danych pracowniczych, dostarczając „surowca” niezbędnego do realizacji projektów i praktyk analitycznych. Z kolei czynniki organizacyjne – takie jak indywidualne kompetencje, zasady ładu danych oraz struktury organizacyjne – warunkują efektywne wykorzystanie tych technologii, kontrolę nad procesami oraz ich dalszy rozwój.

Wymiary kulturowe odgrywają natomiast kluczową rolę w pełnym wykorzystaniu potencjału inicjatyw analitycznych oraz w upowszechnieniu analityki HR w całej organizacji. Skuteczne przekształcenie analiz w konkretne działania zarządcze zależy m.in. od istnienia kultury analitycznej, wiarygodności praktyk HRA oraz od stopnia, w jakim decydenci rzeczywiście wykorzystują dane w procesach podejmowania decyzji.

Rozpowszechnienie analityki HR w organizacji oceniane jest w trzech wymiarach: dostępności analiz HR, wsparcia procesów decyzyjnych oraz obecności kultury analitycznej. Każdy z tych wymiarów został opisany przy użyciu siedmiu komponentów, dla których określono poziomy dojrzałości.

Tabela 11. Poziomy dojrzałości w obszarze upowszechnienia analityki HR w organizacji

Poziom	Opis
Dostępność – ocena stopnia, w jakim grupy użytkowników mają dostęp do funkcjonalności systemu analityki HR. Ocena dokonywana jest – w pięciu wyodrębnionych grupach: osób odpowiedzialnych za HRA, dział HR, jednostek biznesowych, najwyższego kierownictwa i pracowników.	
1	Brak odpowiedniego systemu HRA lub – jeśli istnieje – jego funkcjonalności nie są dostępne dla grup użytkowników.
2	Okolo 50% funkcjonalności HRA jest dostępnych dla grup użytkowników (np. podstawowe pomiary operacyjne, wyniki analiz deskryptywnych, ogólne raporty).
3	Znacząca liczba funkcjonalności systemu HRA jest dostępna dla grup użytkowników (np. różne typy pomiarów i raportów, strategiczne wnioski z analiz predykcyjnych i preskrypcyjnych, gwarancja jakości danych), ale dane są prezentowane w formacie ogólnym, niespersonalizowanym.
4	Wszystkie funkcjonalności systemu HRA są dostępne dla grup użytkowników i udostępniane w sposób dostosowany do ich potrzeb.
Wsparcie w definiowaniu celów – stopień wykorzystania rozwiązań HR Analytics (i ich wyników) do proaktywnego definiowania operacyjnych i strategicznych celów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.	
1	Brak odpowiedniego systemu HRA lub niewykorzystywanie przez menedżerów HRA do definiowania celów.
2	Wnioski z HRA są używane do definiowania celów związanych z zarządzaniem personelem, gdy potrzebne jest potwierdzenie decyzji.

3	Cele operacyjne i strategiczne dotyczące zarządzania personelem nie mogą być definiowane bez uwzględnienia wyników HRA.
4	Cele operacyjne i strategiczne w obszarze zarządzania personelem są definiowane w oparciu o dane i wnioski z HRA.
Wsparcie decyzyjne stopień wdrożenia HRA do wspierania procesów decyzyjnych lub podejmowania decyzji personalnych w sposób proaktywny.	
1	Brak odpowiedniego systemu HRA lub niewykorzystanie przez decydentów jego wyników przy podejmowaniu decyzji.
2	Wnioski z HRA są używane do podejmowania decyzji personalnych, gdy wymagane jest potwierdzenie dowodowe.
3	Decyzje dotyczące pracowników nie mogą być podejmowane bez uwzględnienia danych HRA.
4	Decyzje dotyczące pracowników są bezpośrednio oparte na wnioskach z HRA.
Wiarygodność analityki – na ile wskaźniki i wyniki HRA są postrzegane jako wiarygodne w organizacji.	
1	Brak odpowiedniego systemu HRA lub korzystanie z wyników i wskaźników tylko przez jego promotorów.
2	Wskaźniki i wyniki HRA są wykorzystywane wyłącznie przez dział HR i promotorów analityki.
3	Wskaźniki i wyniki HRA są wysoko cenione w dziale HR i w wybranych jednostkach biznesowych.
4	Wskaźniki i wyniki HRA są postrzegane jako fundament podejmowania decyzji personalnych w całej organizacji.
Słownik analityczny – obecność i stopień rozpowszechnienia wspólnego języka do omawiania zagadnień związanych z HRA i ich wyników w organizacji.	
1	Brak systemu HRA lub stosowanie specyficznego słownika tylko przez promotorów analityki.
2	Wspólny słownik HRA zaczyna być stosowany w dziale HR.
3	Spójny język analityczny rozpowszechnia się w innych działach poza HR.
4	Organizacja posiada ustrukturyzowany, wspólny i powszechnie stosowany język do omawiania zagadnień HRA.
Kultura analityczna – upowszechnienia kultury analitycznej w organizacji. Kultura analityczna oznacza nawyk wykorzystywania danych do rozwiązywania problemów, identyfikowania szans oraz podejmowania decyzji.	
1	Brak systemu HRA lub przekonanie o strategicznej roli analityki tylko przez jego promotorów.
2	Kultura podejmowania decyzji w oparciu o HRA zaczyna się rozwijać w dziale HR.
3	Kultura ta rozszerza się na inne jednostki organizacyjne.
4	HRA przekształciła sposób podejmowania decyzji w całej organizacji; wykorzystywanie danych jest powszechnie akceptowaną normą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rigamonti i in. (2024), s. 262, 270.

W tabeli cyfry 1–4 oznaczają cztery etapy dojrzałości: (1) etap początkowy, (2) etap ograniczony, (3) etap systematyczny oraz (4) etap strategiczny.

Podsumowując model HRAMM stanowi kompleksowe narzędzie umożliwiające diagnozę, planowanie i zarządzanie rozwojem zdolności analitycznych w obszarze HR. Uwzględniając zarówno technologiczne, organizacyjne, jak i kulturowe determinanty dojrzałości, model oferuje strukturalne ramy oceny oraz wskazuje kierunki dalszych działań doskonalących. Jego procesowe i wielowymiarowe ujęcie pozwala nie tylko na identyfikację aktualnego poziomu rozwoju analityki HR, lecz także na projektowanie transformacji sprzyjającej budowie kultury opartej na danych.

3.4. Wyzwania i kontrowersje związane z analityką HR

Choć analityka HR jest dziś uznawana za jedno z kluczowych narzędzi wspierających zarządzanie ludźmi, jej implementacja i praktyczne zastosowanie wiążą się z licznymi trudnościami. Z jednej strony, analityka postrzegana jest jako nośnik innowacji, z drugiej – pojawiają się głosy, że może być jedynie przemijającą modą zarządczą (Marler i Boudreau, 2017). W literaturze i praktyce organizacyjnej wyróżnia się kilka obszarów problemowych. Zostaną one poniżej opisane.

1. Brak dowodów empirycznych i niska dojrzałość organizacyjna

Pomimo intensywnie rozwijającego się dyskursu wokół analityki HR, zarówno w literaturze akademickiej, jak i w praktyce menedżerskiej, nadal istnieją poważne zastrzeżenia co do jej realnego wpływu na efektywność organizacyjną. W szczególności podnoszona jest kwestia braku empirycznych dowodów potwierdzających deklarowaną wartość dodaną analityki personalnej. Marler i Boudreau (2017, s. 20) podkreślają, że „pomimo dowodów na rosnące zainteresowanie tą innowacją, znaleźliśmy bardzo mało i ograniczonych dowodów naukowych, które mogłyby pomóc w podejmowaniu decyzji dotyczących tego, czy przyjąć analitykę HR”. Podobnie Rasmussen i Ulrich (2015) zauważają, że dostępne publikacje wspierające domniemane zalety analityki HR są w dużej mierze oparte na przekonaniach i materiałach promocyjnych organizacji konsultingowych, a nie na niezależnych badaniach empirycznych.

Tę lukę potwierdzają również wyniki systematycznego przeglądu literatury, w którym McCartney i Fu (2022a) zidentyfikowali brak dowodów na powiązanie analityki personalnej z wynikami organizacyjnymi jako jeden z głównych tematów debaty naukowej. Autorzy wskazują, że mimo licznych studiów przypadków opisujących sukcesy wdrożeniowe, brakuje badań o charakterze ilościowym, które pozwalałyby na wyciąganie uogólnionych wniosków.

Źródłem problemu jest również niejednoznaczność terminologiczna i nieuksztaltowana jeszcze tożsamość analityki HR. Jak zauważa Huselid (2018), brak ustalonej definicji oraz niejednorodność metodologiczna sprawiają, że analityka HR nie posiada jeszcze wyraźnych ram teoretycznych i praktycznych, co utrudnia rozwój spójnych modeli badawczych. Z kolei Samson i Bhanugopan (2022) argumentują, że strategiczna analityka kapitału ludzkiego często pozostaje odseparowana od systemów zarządzania efektywnością organizacyjną, co znacząco ogranicza jej zastosowanie decyzyjne.

W kontekście praktyki organizacyjnej niski poziom dojrzałości analitycznej wielu organizacji przejawia się brakiem integracji działań HR z innymi funkcjami biznesowymi, słabym wykorzystaniem danych w podejmowaniu decyzji oraz ograniczonymi kompetencjami analitycznymi w zespołach personalnych (McCartney i Fu, 2022a). W rezultacie, mimo technologicznych możliwości, analityka HR często nie przekracza poziomu operacyjnego i nie wspiera procesów strategicznych, co czyni ją wciąż bardziej obietnicą niż rzeczywistym narzędziem transformacji organizacyjnej.

2. Pułapki wdrożeniowe i ryzyko „mody na analitykę”

Zwolennicy analityki HR często przedstawiają ją jako nieodzowny element nowoczesnego zarządzania, podkreślając jej transformacyjny potencjał. Niemniej, bez odpowiedniego osadzenia w kontekście biznesowym, analityka może pozostać jedynie „przemijającą modą menedżerską”. Marler i Boudreau (2017) ostrzegają, że istnieje ryzyko, iż analityka HR nie przyniesie długofalowych efektów, jeśli nie zostaną określone warunki jej skutecznego zastosowania. Wskazują oni na konieczność empirycznego badania wpływu analityki na wyniki organizacyjne oraz identyfikacji czynników, które warunkują jej efektywność.

Rasmussen i Ulrich (2015) identyfikują szereg pułapek, które mogą prowadzić do wypaczenia istoty analityki HR. Jednym z głównych zagrożeń jest brak rzeczywistej analizy – sytuacje, w których pozorna aktywność analityczna nie przekłada się na dostarczanie użytecznych informacji decyzyjnych. Częstym błędem jest także fetyszyzacja danych – przekonanie, że sama ilość zgromadzonych informacji zapewnia trafność wniosków. Tymczasem, jak podkreślają autorzy, kluczowe znaczenie mają jakość danych, właściwe pytania badawcze oraz zdolność do interpretacji wyników w kontekście strategicznym.

Kolejnym problemem jest nadmierne akademizowanie analityki – oparcie jej na złożonych modelach statystycznych, które są trudne do zastosowania w warunkach rzeczywistego zarządzania. W praktyce może to prowadzić do sytuacji, w których analityka pozostaje domeną wyspecjalizowanych zespołów, nie przekładając się na decyzje biznesowe. Dodatkowo, prowadzenie analiz w ramach wyspecjalizowanych centrów ekspertyzy HR, oderwanych od realnych potrzeb organizacyjnych, może skutkować analizami „dla samej analizy”, niepowiązanymi z konkretnymi problemami decyzyjnymi.

Jednym z mniej oczywistych, lecz istotnych zagrożeń dla wiarygodności i trwałości analityki HR jest tzw. „dziennikarskie podejście” do danych. Termin ten, użyty przez Rasmussena i Ulricha (2015), odnosi się do sytuacji, w której analityka personalna jest wykorzystywana nie po to, by obiektywnie diagnozować problemy organizacyjne, lecz by uzasadniać wcześniej przyjęte tezy lub promować określone narracje. Autorzy porównują takie podejście do tendencyjnego dziennikarstwa lub działalności *think-tanków* – dane są selekcjonowane i interpretowane w sposób zgodny z potrzebami interesariuszy, a nie w poszukiwaniu prawdy czy realnych rozwiązań.

Tego rodzaju praktyki mogą prowadzić do poważnych zniekształceń poznawczych. Zamiast wykorzystywać analitykę jako narzędzie „rozświetlające” złożoną rzeczywistość organizacyjną, służy ona jako „latarnia dla pijanego” – używana nie do oświetlania drogi, lecz do podparcia (Rasmussen i Ulrich, 2015). Przykładem mogą być analizy prowadzone na zlecenie mające „potwierdzić skuteczność programu szkoleniowego” lub wykazać zasadność nowej inicjatywy HR, niezależnie od faktycznych wyników. Takie instrumentalne traktowanie danych podważa fundamenty podejścia *evidence-based* i wzmacnia sceptycyzm wobec rzetelności analiz HR.

Rasmussen i Ulrich (2015) zwracają również uwagę na zjawisko *publication bias* w organizacjach – podobne do tego, które występuje w nauce – polegające na tym, że wyniki negatywne (np. brak efektów podjętych działań) są rzadko ujawniane, podczas gdy publikowane są niemal wyłącznie „historie sukcesu”. Takie podejście utrudnia uczenie się organizacji i może prowadzić do utrwalenia nieefektywnych działań. Co więcej, potrzeba politycznego wsparcia i finansowania dla zespołów analitycznych HR sprawia, że są one skłonne do wybiórczego raportowania wyników i unikania konfrontacji z decydentami.

Autorzy podkreślają, że choć umiejętność opowiadania historii (ang. *storytelling*) są niezbędne w komunikacji wyników analityki, to nie mogą one zastępować rzetelności analitycznej. Dobre analizy powinny być zwarte, oparte na danych, ale także zakorzenione w rzeczywistych problemach biznesowych, a nie podporządkowane uprzednio ustalonym scenariuszom. W przeciwnym razie analityka HR nie tylko nie przyniesie wartości, ale może wręcz pogłębiać błędne decyzje i wzmacniać istniejące uprzedzenia poznawcze.

3. Deficyt kompetencji i technologii

Jedną z głównych barier rozwoju analityki HR pozostaje niedostateczny poziom kompetencji analitycznych w działach personalnych. Jak zauważa Laurie Bassi (2011), nawet jeśli organizacje mają dostęp do coraz bardziej zaawansowanych narzędzi technologicznych, wielu specjalistom HR brakuje umiejętności nie tylko w zakresie analizy danych, ale także rozumienia ich potencjalnych zastosowań. Pomimo postępu w automatyzacji procesów i łączeniu rozproszonych źródeł danych, wiedza z zakresu analityki pozostaje domeną nielicznych, co powoduje, że

zaawansowane analizy są rzadko stosowane w praktyce i nie wpływają istotnie na decyzje strategiczne.

Podobnie Marler i Boudreau (2017) wskazują, że organizacje często nie dysponują zespołami zdolnymi do przeprowadzania analiz o odpowiedniej jakości, co znacząco ogranicza możliwości wdrażania inicjatyw opartych na danych. W literaturze podkreśla się również, że samo wdrożenie technologii – nawet zaawansowanej – nie wystarczy, jeśli brakuje kompetencji w zakresie zadawania właściwych pytań badawczych, formułowania hipotez i krytycznej interpretacji wyników (Harris i in., 2011; McCartney i Fu, 2022a).

Bassi (2011) zwraca ponadto uwagę na niebezpieczne zjawisko używania analityki HR jako narzędzia do udowadniania wartości funkcji personalnej – zamiast do jej właściwego celu, czyli wspierania decyzji prowadzących do poprawy efektywności indywidualnej i organizacyjnej. W takim ujęciu analityka traci swój diagnostyczny charakter i staje się instrumentem legitymizowania istniejących programów, co może skutkować błędnymi decyzjami lub nieufnością wobec ich wyników. Bassi (2011) podkreśla, że skuteczna analityka HR wymaga nie tylko umiejętności technicznych, lecz także odwagi, by prezentować wnioski, które podważają sensowność dotychczasowych działań.

Problemy kompetencyjne pogłębiają również ograniczenia w wykorzystywanych narzędziach i systemach. McCartney i Fu (2022b) wskazują, że wiele organizacji wciąż korzysta z niespójnych i rozproszonych źródeł danych, co utrudnia ich integrację i zastosowanie w bardziej zaawansowanych analizach. Jak zauważa Andersen (2017), niska jakość danych HR często wynika nie z braku technologii, ale z braku świadomości ich strategicznego znaczenia i braku kultury pracy z danymi.

Wobec tego część organizacji decyduje się na delegowanie funkcji analitycznej do działów finansowych lub IT. Choć takie rozwiązanie może poprawić jakość analityki technicznej, niesie ryzyko oderwania analiz od kontekstu HR. Bassi (2011) przestrzega przed takim scenariuszem, podkreślając, że jeśli HR nie rozwinie niezbędnych kompetencji i zdolności, może bezpowrotnie utracić kontrolę nad jednym z najbardziej strategicznych obszarów przyszłości zarządzania ludźmi.

4. Etyka, prywatność i odpowiedzialność związana z użytkowaniem algorytmów

Rozwój analityki HR – zwłaszcza tej opartej na sztucznej inteligencji (AI) – rodzi liczne kontrowersje etyczne. Dotyczą one zarówno prywatności pracowników, jak i odpowiedzialności za decyzje podejmowane w oparciu o algorytmy (Sienkiewicz, 2021). Brak transparentności modeli, ryzyko uprzedzeń algorytmicznych oraz dehumanizacja decyzji personalnych prowadzą do poważnych dylematów, wymagających nie tylko regulacji prawnych, lecz także etycznego nadzoru i rozwoju „audytu algorytmicznego”.

Wraz z rosnącą popularnością i zaawansowaniem analityki HR coraz bardziej istotnym problemem stają się kwestie etyczne związane z gromadzeniem i wykorzystywaniem danych personalnych. Praktyka pokazuje, że granica pomiędzy analizą a nadzorem bywa nieostra, co rodzi pytania o dopuszczalne granice przetwarzania informacji o pracownikach, zwłaszcza tych wrażliwych lub pozyskanych w sposób niejawni. Pomiar zachowań, emocji, komunikacji czy stylu pracy – często bez pełnej wiedzy pracownika – prowadzi do naruszeń sfery prywatnej, a w dłuższej perspektywie może skutkować utratą zaufania i wzrostem oporu wobec działań HR. Analityka HR staje się wówczas narzędziem kontroli, a nie wsparcia (Sienkiewicz, 2021).

Podobne zagrożenia wskazuje Bassi (2011), która zwraca uwagę na możliwość nadużyć związanych z wykorzystywaniem danych medycznych, behawioralnych czy psychologicznych. Przykłady wykorzystywania informacji o leczeniu farmakologicznym czy profilach psychometrycznych w procesach selekcji czy zarządzania ryzykiem pokazują, że granice etyczne coraz częściej są przekraczane. Bassi (2011) podkreśla, że brak jasno określonych zasad stosowania analityki HR może skutkować trwałą utratą wiarygodności tej funkcji w organizacji.

Sienkiewicz (2021) formułuje postulat opracowania zasad etycznych i mechanizmów nadzoru – takich jak kodeksy etyki, polityki regulujące przejrzystość danych oraz audyty algorytmiczne – które mają na celu ograniczenie ryzyka nadużyć. Etyczna analityka powinna być oparta nie tylko na zgodności z przepisami prawa, ale również na zasadach sprawiedliwości organizacyjnej, przejrzystości oraz poszanowania autonomii pracownika.

Nie mniej ważne są zagrożenia związane z błędami systemowymi i uprzedzeniami algorytmicznymi. Jeśli algorytmy uczą się na danych historycznych zawierających nieświadome uprzedzenia (np. dotyczące płci, wieku czy pochodzenia), mogą one te uprzedzenia powielać. Jak ostrzegają Rasmussen i Ulrich (2015), analityka HR pozbawiona szerszego spojrzenia kontekstowego może prowadzić do pozornie „obiektywnych”, ale faktycznie niesprawiedliwych decyzji.

Dlatego niezbędne jest nie tylko rozwijanie kompetencji technicznych, ale również etycznych. Bassi (2011) rekomenduje, by organizacje proaktywnie opracowały jasne zasady, kiedy i jak stosować analitykę HR, oraz budowały kompetencje do prowadzenia dialogu wokół wyników analiz. Tylko wówczas analityka może stać się narzędziem budowania zaufania, a nie jego destrukcji.

5. Szum informacyjny i brak wskaźników strategicznych

Pomimo dynamicznego rozwoju narzędzi analitycznych, wiele organizacji boryka się z trudnością w odróżnieniu informacji wartościowych od zbędnych. Informacyjny szum utrudnia podejmowanie decyzji, zamiast je wspierać. Jak zauważają Schiemann i in. (2018), organizacje coraz częściej gromadzą olbrzymie ilości danych, lecz nie potrafią efektywnie wyłuskać z nich tzw. „sygnałów” – czyli informacji istotnych z punktu widzenia strategii i celów biznesowych. Nadmiar wskaźników w połączeniu

z brakiem umiejętności ich interpretacji i powiązania z konkretnymi problemami organizacyjnymi prowadzi do paraliżu decyzyjnego i inflacji raportowania. Zamiast wspierać działania strategiczne, analityka staje się kolejnym kanałem operacyjnego przeciążenia – tworzone są raporty, ale ich użyteczność pozostaje niewielka.

Warto przy tym zauważyć, że organizacje często koncentrują się na danych łatwo dostępnych, takich jak rotacja, absencja czy wyniki badań zaangażowania, pomijając bardziej złożone i strategiczne wskaźniki, które mogłyby dostarczyć realnego wglądu w kapitał ludzki. Huselid (2018) zwraca uwagę, że brakuje wskaźników integrujących dane HR z wynikami finansowymi, operacyjnymi i rynkowymi, co ogranicza zdolność HR do uczestnictwa w procesach zarządzania na poziomie strategicznym.

Jak zauważają Schiemann i współpracownicy (2018), skuteczna analityka HR powinna być zorientowana na przyszłość – nie tylko opisywać przeszłość, ale również umożliwiać formułowanie prognoz i rekomendacji. Tymczasem wiele organizacji zatrzymuje się na poziomie mierników operacyjnych, nie rozwijając analityki predykcyjnej ani preskryptywnej. Oznacza to, że HR – mimo potencjału – nie pełni roli partnera strategicznego, a jedynie dostarczyciela danych historycznych.

Rozwiązaniem tych problemów może być lepsze powiązanie danych HR z kluczowymi miernikami biznesowymi oraz koncentracja na wybranych, najbardziej istotnych wskaźnikach. Przyszłością analityki HR jest nie tylko przetwarzanie danych, ale przede wszystkim ich interpretacja w kontekście strategicznym – a więc tworzenie analiz, które realnie wspierają realizację celów organizacji, a nie jedynie dokumentują jej bieżące funkcjonowanie.

6. Spory o lokalizację funkcji analityki HR

W literaturze toczy się debata, czy analityka HR powinna być integrowana z centralnymi strukturami analitycznymi, czy pozostać w gestii działu HR. Zwolennicy centralizacji podkreślają większe możliwości integracji danych z różnych obszarów organizacji. Przeciwnicy zwracają uwagę, że to właśnie HR dysponuje unikalnym kontekstem niezbędnym do właściwej interpretacji danych personalnych (Andersen, 2017; van den Heuvel i Bondarouk, 2017).

Rozdział 4

W stronę praktyki: controlling personalny i analityka HR w świetle danych empirycznych

4.1. Metodyka badań

Celem tej książki oprócz uporządkowania wiedzy teoretycznej z zakresu controllingu personalnego i analityki HR jest także przedstawienie ich zastosowania w praktyce organizacyjnej. W latach 2020–2022 w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ zrealizowano cztery badania, które stanowią podstawę empiryczną niniejszej publikacji. Ich przedmiotem były: przekonania i doświadczenia pracowników działów HR oraz specjalistów z obszaru controllingu i rachunkowości zarządczej, a także praktyki pomiaru zasobów ludzkich w średnich i dużych organizacjach.

Zgromadzony materiał badawczy charakteryzuje się metodyczną różnorodnością. Trzy pierwsze badania miały charakter jakościowy – zastosowano w nich metodę analizy treści swobodnych wypowiedzi pisemnych. Metoda ta pozwalała na uchwycenie osobistych narracji, wyrażających sposób doświadczania i interpretowania controllingu personalnego przez respondentów. Założono, że indywidualne doświadczenia zawodowe stanowią istotne źródło wiedzy i interpretacji praktyki organizacyjnej.

Czwarte badanie miało charakter ilościowy i zostało zaprojektowane w celu diagnozy praktyk pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Zastosowano w nim sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza z pytaniami zamkniętymi, który pozwolił na zbadanie skali, celów i sposobów wykorzystania pomiaru HR w praktyce. Ze względu na niejednoznaczność pojęcia „controlling personalny” zarówno w literaturze, jak i praktyce zarządzania, w badaniu posłużono się pojęciem „pomiar HR”, definiowanym jako proces gromadzenia, przetwarzania, analizowania i przekazywania informacji z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji.

Wszystkie cztery badania przeprowadzono w warunkach zapewniających anonimowość respondentów i z wykorzystaniem formularzy Google oraz CAWI, co umożliwiło dotarcie do zróżnicowanych środowisk zawodowych i organizacyjnych. Charakterystykę każdego z czterech badań, zastosowaną metodę, sposób rekrutacji uczestników oraz podstawowe dane demograficzne i zawodowe badanych przedstawiono w kolejnych podpunktach. W nawiasach podano nazwiska badaczek, które są autorkami poszczególnych badań.

Badanie 1 – Przekonania na temat controllingu personalnego (Grzesiak)

Pierwsze z przeprowadzonych badań miało charakter jakościowy i koncentrowało się na analizie przekonań pracowników działów HR dotyczących controllingu personalnego, w szczególności tych, które odbiegają od ujęć prezentowanych w literaturze przedmiotu. Celem badania było rozpoznanie, w jaki sposób controlling personalny jest rozumiany przez specjalistów HR oraz jakie są potencjalne rozbieżności między praktycznym postrzeganiem tego obszaru a jego teoretycznymi definicjami. Badanie miało charakter eksploracyjny i jakościowy.

Badanie online zostało przeprowadzone w okresie od 3 listopada 2020 do 28 lutego 2021 roku. Rekrutacja uczestników odbywała się za pośrednictwem portalu zawodowego LinkedIn, gdzie rozesłano zaproszenia do udziału w badaniu osobom pracującym w komórkach HR. Odpowiedzi były zbierane anonimowo przy użyciu formularza Google, co zapewniło swobodę wypowiedzi oraz zwiększyło komfort respondentów.

Formularz badawczy składał się z dwóch części. Pierwsza część zawierała metryczkę, w której uczestnicy zostali poproszeni o podanie informacji demograficznych i zawodowych, obejmujących: płeć (kobieta/mężczyzna), zajmowane stanowisko (kierownicze/wykonawcze), sektor organizacji (prywatny/publiczny), posiadanie lub brak doświadczenia w zakresie controllingu personalnego.

Druga część formularza zawierała pytanie otwarte: „Czym w Pani/Pana opinii jest controlling personalny?”. Uczestnicy mogli swobodnie wyrażać swoje zdanie – nie narzucono im żadnych ograniczeń dotyczących długości ani struktury wypowiedzi. Taka konstrukcja pozwoliła na uzyskanie różnorodnych, nieskategoryzowanych treści, które mogły stanowić wyraz autentycznego zrozumienia badanego pojęcia.

Analizę zebranego materiału przeprowadzono metodą analizy treści zgodnie z wytycznymi przedstawionymi m.in. przez Babbiego (2005, s. 343, 367). Autorka nie ingerowała w język wypowiedzi respondentów – nie dokonano ich redakcji ani korekty językowej, co pozwoliło zachować oryginalny charakter narracji i styl wypowiedzi.

W badaniu udział wzięło 51 osób zatrudnionych w działach HR. Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Charakterystyka respondentów – badanie 1

Cecha	Liczba osób	
	kobiety	mężczyźni
Płeć	31	20
Stanowisko w HR	wykonawcze	kierownicze
	29	22
Sektor	publiczny	prywatny
	20	31
Styczność z controllingiem personalnym	tak	nie
	48	3
Razem	51	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu 1 wzięło udział łącznie 51 respondentów. Większość stanowiły kobiety (31 osób), a mężczyźni stanowili 20-osobową grupę. Pod względem zajmowanego stanowiska, 29 osób pełniło funkcje wykonawcze, natomiast 22 osoby – kierownicze. Respondenci pochodzili zarówno z sektora prywatnego (31 osób), jak i publicznego (20 osób). Aż 48 osób zadeklarowało styczność z controllingiem personalnym.

Badanie 2 – Doświadczenia pracowników działów HR (Striker i Grzesiak)

Drugie badanie miało na celu poznanie osobistych doświadczeń pracowników działów HR związanych z controllingiem personalnym. W odróżnieniu od badania pierwszego, które skupiało się na przekonaniach i definicjach, niniejsze koncentrowało się na subiektywnym doświadczaniu controllingu personalnego w praktyce zawodowej przez respondentów. Wyniki badania opisane zostały w: Striker i Grzesiak, 2022.

Z uwagi na ograniczony dostęp do informacji na temat rozwiązań organizacyjnych z zakresu controllingu – często traktowanych jako dane wrażliwe lub objęte tajemnicą biznesową – zdecydowano się na zastosowanie podejścia jakościowego, opartego na teorii poznawczo-doświadczeniowej S. Epsteina (ang. *Cognitive Experiential Self Theory* – CEST). Teoria ta zakłada (Pracka, 2012), że ludzie przetwarzają informacje za pomocą dwóch równoległych systemów: racjonalnego i doświadczeniowego. System racjonalny jest świadomy, analityczny i opiera się na logicznych powiązaniach przyczynowo-skutkowych, umożliwiając refleksyjne podejście do informacji. Z kolei system doświadczeniowy działa szybko i intuicyjnie, wykorzystując emocje i skojarzenia, a rzeczywistość kodowana jest w nim głównie w formie obrazów i narracji. W porównaniu z systemem racjonalnym charakteryzuje się on większą impulsywnością i tendencją do powierzchownego, emocjonalnego reagowania na otoczenie.

W przeprowadzonych badaniach szczególne znaczenie nadano temu drugiemu, mniej uświadomionemu systemowi, zakładając, że subiektywne doświadczenie organizacyjne jest nie tylko ważnym źródłem wiedzy, ale także nośnikiem emocji, intuicji i sensów, które nie są w pełni uchwytnie za pomocą tradycyjnych narzędzi ilościowych. Przedmiotem badań nie były więc konkretne rozwiązania stosowane w organizacjach tylko doświadczanie controllingu personalnego w pracy zawodowej specjalistów HR.

W kontekście przyjętej w niniejszych badaniach perspektywy teoretycznej doświadczenie jest tu rozumiane inaczej niż w teoriach kompetencji. Jak wskazuje Oleksyn (2010), doświadczeniem jest każde zdarzenie, które przeżyła jednostka, wiedza zdobyta podczas uczestniczenia w takim zdarzeniu lub całkowita suma zgromadzonej wiedzy. W tych badaniach skoncentrowaliśmy się na tym pierwszym aspekcie doświadczenia – wyobrażeniach pracowników uważanych przez nich za ich osobiste doświadczenia.

Zgodnie z przyjętymi założeniami teoretycznymi, podstawową formą strukturyzującą doświadczenie jednostki jest narracja (Grzegorek, 2003; Pracka, 2012). Za pomocą narracji człowiek ujmuje i klasyfikuje własne doświadczenia (Kulas, 2014). W związku z tym zastosowano metodę narracyjną: respondenci byli proszeni o swobodne wypowiedzi pisemne w odpowiedzi na jedno zdanie wstępne: „Moje doświadczenia z controllinglem personalnym to...”. Tak skonstruowane pytanie badawcze umożliwiło uczestnikom wyrażenie osobistych refleksji bez presji dostosowania się do oczekiwań badaczy czy ograniczeń formalnych. Uczestnicy mieli pełną dowolność co do objętości, stylu i zakresu wypowiedzi – najkrótsze odpowiedzi liczyły jedno zdanie, najdłuższe – 25.

Tabela 13. Charakterystyka respondentów – badanie 2

Cecha	Liczba osób	
	kobiety	mężczyźni
Płeć	35	32
Stanowisko w HR	wykonawcza	kierownicza
	41	26
Sektor	publiczny	prywatny
	6	61
W organizacji funkcjonuje controlling	tak	nie
	60	7
Razem	67	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie przeprowadzono w formie zdalnej z wykorzystaniem anonimowego kwestionariusza Google w okresie październik 2021–luty 2022. Zaproszenia do udziału w nim rozesłano w wiadomościach prywatnych do 243 osób (specjalistów i menedżerów HR) za pośrednictwem portalu LinkedIn. Pozycja zawodowa uczestników była weryfikowana na podstawie informacji z ich profili.

Kwestionariusz zawierał pytania metryczkowe (dotyczące płci, sektora własności organizacji oraz zajmowanego stanowiska) oraz jedno pytanie sprawdzające, czy w organizacji uczestnika funkcjonuje dział controllingu. Pytania te pozwoliły na określenie podstawowych charakterystyk badanej grupy, które zestawiono w tabeli 13.

Spośród 243 zaproszonych osób 67 przesłało swoje odpowiedzi. Wśród nich 21 osób odmówiło podania szerszych wypowiedzi, podając argumenty neutralne lub o wyraźnie negatywnym zabarwieniu (np. „są straszne”, „złe”, „mam niespecjalne, ale one nie są zbyt miłe”). Zebrane dane (46 pełnych wypowiedzi) zostały poddane analizie treści zgodnie z wytycznymi literatury przedmiotu (por. Babbie, 2005; Bengtsson, 2016; Neuendorf, 2002; Silverman, 2007). Analiza ta umożliwiła zrekonstruowanie sposobów, w jakie controlling personalny jest doświadczany i interpretowany przez respondentów – osoby bezpośrednio zaangażowane w procesy zarządzania ludźmi.

Badanie 3 – Doświadczenia controllerów i specjalistów ds. rachunkowości zarządczej (Grzesiak i Striker)

Trzecie badanie stanowiło kontynuację badań jakościowych dotyczących doświadczania controllingu personalnego (badanie 2). Tym razem grupę badawczą stanowili controllerzy oraz specjaliści ds. rachunkowości zarządczej – osoby reprezentujące perspektywę finansową i zarządczą w organizacjach, współpracujące z działami HR lub odpowiedzialne za wdrażanie rozwiązań controllingowych. Celem tego badania była eksploracja ich osobistych doświadczeń i refleksji związanych z controllingiem personalnym. Wyniki badania zostały opisane (Grzesiak, Striker, 2024).

Podobnie jak w badaniu drugim zastosowano metodę analizy treści swobodnych wypowiedzi pisemnych, a podejście badawcze zostało osadzone w ramach poznawczo-doświadczeniowej teorii S. Epsteina (CEST). Teoria ta rozróżnia dwa systemy przetwarzania informacji: racjonalny (świadomy, analityczny, refleksyjny) i doświadczeniowy (intuicyjny, emocjonalny, skojarzeniowy), przy czym to właśnie ten drugi stanowił przedmiot zainteresowania badania. Doświadczenie było tu rozumiane jako subiektywne, nieweryfikowalne wyobrażenie uczestników, kształtowane przez osobiste i emocjonalnie znaczące zdarzenia zawodowe.

Zgodnie z przyjętą koncepcją, wypowiedzi respondentów traktowano jako formy porządkowania i interpretowania rzeczywistości. Tak jak w badaniu 2, narracja była uznana za istotne narzędzie badawcze, pozwalające uchwycić znaczenia nadawane doświadczeniom przez samych uczestników.

Dane zostały zebrane za pomocą ankiety online, udostępnionej respondentom w październiku i listopadzie 2022 roku. Zaproszenia do udziału w badaniu wysłano indywidualnie do 277 osób pracujących w Polsce na stanowiskach związanych z controllingiem. Rekrutacja respondentów odbyła się za pośrednictwem portalu LinkedIn, który umożliwił identyfikację i nawiązanie kontaktu z osobami spełniającymi kryteria doboru próby. Organizacje były wybierane niezależnie od sektora działania (publicznego lub prywatnego) czy branży, którą reprezentują.

Kwestionariusz badawczy składał się z pytań metryczkowych (obejmujących płeć, sektor organizacji, stanowisko, obecność komórki HR w strukturze organizacyjnej oraz główny zakres obowiązków zawodowych) oraz jednego pytania otwartego: „Jakie są Pani/Pana doświadczenia związane z controllingiem w HR?”. Uczestnicy mogli udzielać całkowicie swobodnych odpowiedzi – nie narzucono im ograniczeń dotyczących długości wypowiedzi, ich struktury ani zakresu tematycznego. Dodatkowo respondenci mieli możliwość sformułowania uwag uzupełniających, z której część badanych skorzystała.

Spośród 277 zaproszonych osób, 74 wypełniły ankietę w całości. Ze względu na zastosowany format narracyjny, wypowiedzi były jakościowo zróżnicowane – zarówno pod względem długości, jak i stylu. Respondenci byli zróżnicowani ze względu na płeć i zajmowane stanowisko (tabela 14). Wszyscy respondenci byli zatrudnieni w sektorze prywatnym, w organizacjach, dla których pracowali, był wyodrębniony dział HR oraz wszyscy zajmowali się controllingiem lub rachunkowością zarządczą.

Tabela 14. Charakterystyka respondentów – badanie 3

Cecha	Liczba osób	
	kobiety	mężczyźni
Płeć	38	36
Stanowisko w finansach	wykonawcze	kierownicze
	51	23
Sektor	publiczny	prywatny
	0	74
Razem	74	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zebrane dane zostały poddane analizie treści zgodnie z rekomendacjami literatury metodologicznej (Babbie, 2005; Bengtsson, 2016; Neuendorf, 2002; Silverman, 2007). Analiza ta umożliwiła identyfikację wzorców interpretacyjnych, odczuć i refleksji towarzyszących respondentom w kontaktach z controllingiem personalnym w środowisku zawodowym. Poniżej przedstawiono podsumowanie badań jakościowych 1–3 (tabela 15).

Tabela 15. Ogólna charakterystyka badań jakościowych 1–3

Cecha / Badanie	Badanie 1	Badanie 2	Badanie 3
Nazwa badania	Przekonania na temat controllingu personalnego.	Doświadczenia pracowników działów HR.	Doświadczenia controllerów i specjalistów ds. rachunkowości zarządczej.
Cel badania	Rozpoznanie, w jaki sposób controlling personalny jest rozumiany przez specjalistów HR oraz jakie są potencjalne rozbieżności między praktycznym postrzeganiem tego obszaru a jego teoretycznymi definicjami.	Rozpoznanie doświadczenia pracowników HR, związanych z controllingiem personalnym.	Eksploracja osobistych doświadczeń i refleksji związanych z controllingiem personalnym.
Pytanie do respondentów	„Czym w Pani/Pana opinii jest controlling personalny?”	„Moje doświadczenia z controllingiem personalnym to...”	„Jakie są Pani/Pana doświadczenia związane z controllingiem w HR?”
Respondenci	51 osób zatrudnionych w działach HR.	67 pracowników działów HR.	74 pracownicy finansowi (controllerzy oraz specjaliści ds. rachunkowości zarządczej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie 4 – Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych (Cewińska, Striker, Grzesiak, Michałkiewicz, Syper-Jędrzejak)

Czwarte badanie miało charakter ilościowy i koncentrowało się na diagnozie praktyk pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Celem badania było zweryfikowanie, jak pomiar ten determinuje zachowania pracowników. Ze względu na różnorodne rozumienie pojęcia „kapitału ludzkiego” w praktyce i literaturze, autorki badania (zespół badaczek Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego: J. Cewińska, M. Striker, L. Grzesiak, A. Michałkiewicz, M. Syper-Jędrzejak) zdecydowały się operacyjnie posłużyć się pojęciem „pomiar HR”, rozumianym jako proces gromadzenia, przetwarzania, analizowania i przekazywania informacji z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji. Wyniki części badań opisano w: Cewińska, Striker, 2023.

Badanie zostało zrealizowane w trzecim kwartale 2022 roku przez Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., na zlecenie Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Zastosowaną techniką był sondaż z wykorzystaniem ankiety internetowej (CAWI). Kwestionariusz ankiety zawierał 36 pytań zamkniętych oraz metryczkę.

Jako autorki tej książki dokonaliśmy analizy wybranych danych, które odnosiły się do postawionych przez nas szczegółowych pytań badawczych:

PB1: Na jakiej podstawie podejmowane są w organizacji decyzje personalne – czy dominują przesłanki intuicyjne, obiektywne dane czy też decyzje podejmowane są w sposób zautomatyzowany na podstawie algorytmów?

PB2: Gdzie zlokalizowany jest pomiar HR: w strukturach działu personalnego, w działach finansowych, controllingowych lub podmiotach zewnętrznych?

PB3: Jakie pozytywne i negatywne skutki stosowania pomiaru HR są dostrzegane w organizacjach przez respondentów?

Pytania zawarte w kwestionariuszu, które były przedmiotem naszych analiz przedstawionych w tej książce, umieściliśmy w załączniku 1.

W badaniu wzięło udział 500 osób reprezentujących organizacje, które zadeklarowały prowadzenie pomiaru HR jako elementu polityki personalnej. Próba została dobrana losowo w oparciu o dostępność respondentów, co oznacza, że badanie nie miało charakteru reprezentatywnego. Wszystkie badane organizacje zatrudniały co najmniej 50 pracowników. Najliczniejszą grupę stanowiły podmioty średniej wielkości (250–1000 pracowników), które odpowiadały za 45% próby (224 organizacje). Podmioty małe (50–249 pracowników) stanowiły 35% (177 organizacji), a duże (powyżej 1000 pracowników) – 20% (99 organizacji). Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw miała krajowy kapitał (367 przedsiębiorstw; 73%), a 133 przedsiębiorstwa (27%) znajdowały się w rękach właścicieli zagranicznych.

Tabela 16. Wielkość i własność organizacji objętych badaniem 4

Wielkość organizacji (liczba pracowników)	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek
50–249	177	35%
250–1000	224	45%
powyżej 1000	99	20%
Dominujący właściciel	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek
Krajowy	367	73%
Zagraniczny	133	27%

Źródło: Cewińska i Striker, 2023, s. 36.

Wypełnianiem ankiet zajmowały się osoby wskazane przez organizacje jako kompetentne w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego – głównie przedstawiciele działów HR oraz finansów. Najliczniejszą grupę stanowili kierownicy średniego szczebla i specjaliści (293 osoby; 59%). Kadre kierowniczą najwyższego szczebla reprezentowało 176 osób (35%), a pracowników wykonawczych – 31 (6%).

Pod względem demograficznym badana próba była zróżnicowana: większość respondentów stanowiły kobiety (276 osób; 55%), najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 31–40 lat (206 osób; 41%), 69% uczestników miało staż pracy w obecnej organizacji od 2 do 10 lat.

Tabela 17. Charakterystyka demograficzna respondentów w badaniu 4

Płeć	Liczba osób	Odsetek
Kobieta	276	55%
Mężczyzna	224	45%
Wiek	Liczba osób	Odsetek
do 30 lat	140	28%
31–40 lat	206	41%
41–50 lat	111	22%
51–60 lat	29	6%
powyżej 60 lat	14	3%
Staż pracy w obecnej organizacji	Liczba osób	Odsetek
poniżej 2 lat	31	6%
2–5 lat	179	36%
6–10 lat	165	33%
powyżej 10 lat	125	25%
Zajmowane stanowisko	Liczba osób	Odsetek
Naczelne kierownictwo	176	35%
Kierownicy średniego szczebla i specjaliści	293	59%
Pracownicy wykonawczy	31	6%
Razem	500	100%

Źródło: Cewińska i Striker, 2023, s. 37.

Zgromadzone dane dostarczyły informacji na temat praktyk związanych z pomiarem HR oraz jego wykorzystania w kontekście zarządzania ludźmi.

4.2. Przekonania i doświadczenia związane z controllinglem personalnym

W tej części rozdziału zaprezentowane są wyniki trzech badań jakościowych.

Badanie pierwsze miało na celu rozpoznanie, jak specjaliści HR postrzegają controlling personalny oraz na ile ich przekonania odbiegają od ujęć prezentowanych w literaturze przedmiotu. Analiza wypowiedzi respondentów ujawniła liczne rozbieżności interpretacyjne, w tym utożsamianie controllingu z kontrolą lub z działaniami typowo finansowymi. W niniejszej części zaprezentowano wybrane przykłady tych przekonań, pogrupowane tematycznie – m.in. według rozumienia istoty controllingu oraz przypisywanych mu funkcji i korzyści. Zachowano oryginalną pisownię wypowiedzi.

W wypowiedziach respondentów ujawniały się różnorodne interpretacje controllingu personalnego, pojawiały się liczne odniesienia do “kontroli”, “kontroli zarządczej” oraz powiązań controllingu z finansami. W tabeli 18 przedstawiono wybrane wypowiedzi ilustrujące takie rozumienie controllingu.

Tabela 18. Przekonania respondentów (HR) dotyczące istoty controllingu personalnego

STWIERDZENIE	
controlling to finanse	
„Controlling nie może być stosowany do funkcji personalnej, ponieważ controlling jest tylko finansowy”.	R7, kobieta, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna
„Czy to jest pytanie podchwytliwe? Czy może być inny controlling niż finansowy?”	R8, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllinglem personalnym
„Controlling to taka jakby rachunkowość”.	R9, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllinglem personalnym
controlling to kontrola	
„Controlling personalny to inna nazwa kontroli pracowników. Takie mnożenie bytów trochę”.	R1, kobieta, funkcja wykonawcza, organizacja publiczna, styczność z controllinglem personalnym
„Controlling w HR to kontrola w HR”.	R3, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllinglem personalnym
„Controlling = kontrola = KPI = strach = stres = bezsens”.	R5, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllinglem personalnym
„Controlling to bardziej miękka, znośniejsza nazwa kontroli, kontroli zarządczej”.	R6, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja publiczna, styczność z controllinglem personalnym

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wypowiadali się również na temat funkcji i użyteczności controllingu personalnego, nierzadko podając jego sens w wątpliwość. W tabeli 19 przedstawiono wypowiedzi dotyczące percepcji funkcji oraz korzyści (lub ich braku) wynikających z jego stosowania.

Tabela 19. Przekonania respondentów (z HR) na temat funkcji i korzyści z controllingu personalnego

STWIERDZENIE	
„Controlling personalny nie dostarcza żadnych informacji ani dla organizacji, ani dla działów HR”.	R11, mężczyzna, funkcja kierownicza, organizacja prywatna, styczność z controllingiem personalnym
„Controlling personalny nie jest potrzebny w organizacjach, bo nie ma z niego żadnych korzyści”.	R12, kobieta, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllingiem personalnym
„Controlling personalny tylko wykrywa nadużycia w organizacji dokonane przez pracowników”.	R10, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja publiczna, styczność z controllingiem personalnym
„między nami – ci controllerzy to oni są dziwni, liczą coś, z tego nie bardzo coś wynika dla HR-u. Liczą, sobie liczą...i nic nie wyliczą. I nie powiedzą”.	R44, mężczyzna, funkcja wykonawcza, organizacja publiczna, styczność z controllingiem personalnym
„Controlling to jedynie budżetowanie kosztów pracy (...), nic więcej nie może on zaproponować”.	R15, kobieta, funkcja wykonawcza, organizacja prywatna, styczność z controllingiem personalnym

Źródło: opracowanie własne.

Controlling może być – i jest – różnie rozumiany (Nesterak i in., 2020). Niemniej, jeśli ma skutecznie realizować swoje funkcje i zadania na rzecz zarządzania ludźmi, musi być rozumiany zarówno przez controllerów, jak i przez osoby, które mają z niego korzystać. Wyniki badania ujawniają interesującą i niejednoznaczną treść. Okazuje się, że wśród pracowników działów HR funkcjonują różnorodne wyobrażenia na temat controllingu personalnego – niekiedy znacząco odbiegające od ujęć obecnych w literaturze przedmiotu. Co istotne, większość respondentów zadeklarowała wcześniejszą styczność z tym obszarem, co skłania do refleksji nad źródłami utrwalonych sposobów rozumienia controllingu, ich zakresem oraz wpływem na praktykę zarządzania ludźmi. Pojawiły się wątpliwości, na ile przytoczone wypowiedzi mają charakter indywidualny, a na ile stanowią przejaw szerszych tendencji występujących w środowisku HR. Zrodziło to również pytanie, czy zaprezentowane interpretacje rzeczywiście wyczerpują pełne spektrum możliwych podejść do omawianego zagadnienia. Skłoniło to do dalszych badań, by pogłębić percepcję controllingu personalnego w środowisku HR.

Kolejne badania (2 i 3) skoncentrowane były wokół osobistych doświadczeń i refleksji związanych z controllingiem personalnym dwóch grup – pracowników działów HR oraz controllerów i specjalistów ds. rachunkowości zarządczej.

Analiza wypowiedzi pracowników działów HR pozwoliła na podzielenie ich na trzy główne grupy: narracje o dominującym zabarwieniu negatywnym (10 wypowiedzi), narracje określone przez nas: pozytywne oczekiwania wobec controllingu – negatywne doświadczenia (20 wypowiedzi) i narracje o charakterze pozytywnym lub neutralnym (16 wypowiedzi). Ujawniły się w nich zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje towarzyszące kontaktom z controllingiem personalnym, co potwierdza złożony i ambiwalentny charakter doświadczeń respondentów w tym obszarze (tabela 20).

Tabela 20. Pozytywne i negatywne skojarzenia z controllingiem personalnym

Pozytywne	Negatywne
Super narzędzie	Nie lubię ich
Inspiracja	Znęcają się
Piękno analityki	Utrudniają
Fajne	Są straszne
Ciekawy obszar	Stres
Potrzebne	Porażka
Uwielbiam	Czarny PR
Fascynują się	Znienawidzone

Źródło: opracowanie własne.

W narracjach badanych respondentów powracały wątki już wcześniej zidentyfikowane w badaniu przekonań – w szczególności: negatywna ocena samego słowa „controlling”, jego utożsamianie z kontrolą pracowników, skojarzenia z rachunkowością oraz pojawiająca się w niektórych wypowiedziach nadzieja na wzmocnienie pozycji HRM w organizacji dzięki zastosowaniu narzędzi controllingowych. W analizowanych wypowiedziach można wyróżnić trzy dominujące sposoby opowiadania o doświadczeniach związanych z controllingiem personalnym. Część respondentów dzieliła się narracjami nacechowanymi wyraźnie negatywnie – opowiadając o trudnościach, napięciach i rozczarowaniach (10 osób). Najliczniejszą grupę stanowiły wypowiedzi, w których entuzjazm i pozytywne oczekiwania wobec controllingu kontrastowały z negatywnymi doświadczeniami zdobytymi w praktyce (20 osób). Z kolei pozostałe wypowiedzi miały charakter neutralny lub pozytywny – odnosiły się do controllingu jako narzędzia potencjalnie użytecznego, choć wymagającego lepszego zrozumienia i dopasowania do specyfiki HR (16 osób).

Niektórzy respondenci (10 osób) w swoich wypowiedziach odnieśli się do związków controllingu z kontrolą. Z jednej strony niektórzy z nich wyrażali

przypuszczenia, że kontrola to to samo, co controlling, ale z drugiej – nawiązywanie w nazwie do kontroli i zawodowe doświadczenia w tym zakresie wywołują negatywne emocje i niechęć do controllingu. Fragmenty wypowiedzi zawarte są w tabeli 21.

Tabela 21. Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) odnoszące się do kontroli

STWIERDZENIE
„Controlling – czy my wszystko musimy nazywać odkontrolnie? (...) No bo nie chcę, by ten analityczny controlling się kojarzył z kontrolą”. R8, kobieta, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora publicznego
„Myślę, że to kontrolowanie jest niepotrzebne. Jaki jest pożytek z posiadania dwóch kontrolerów w firmie, kiedy nie pomagają, ale utrudniają sprawy. Nadmiernie kontrolują ludzi, a nie kontrolują procesów. Stają na przeszkodzie, a nie wspierają. Jako zastępca HR, funkcja kierownicza w HR, nie widzę, że są oni bardzo pomocni dla HR. Jako absolwent MBA wiem, jak powinno być, a jak nie jest”. R45, mężczyzna, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego
„Pamiętam jednego kontrolera badającego czas pracy pracowników. Jeden z nich zawsze wybił zegar [kończył pracę – przypis autorki] o 2–3 minuty za wcześnie. Dla nas HR to nie problem. A dla nich? Hm... Zналиśmy robotnika, był dobrym facetem. Nie zostawił swojej pracy w nieładzie, więc nie musiał pozostawać na miejscu do ostatniej chwili. Nastąpił skandal. My, HR i pracownik otrzymaliśmy reprimendę. A kontroler został umieszczony na piedestale w celu wykrycia naruszenia. Naprawdę?” R3, mężczyzna, funkcja wykonawcza w HR, organizacja z sektora prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

W wypowiedziach respondenci nawiązywali do własnych doświadczeń ze współpracy z controllerami, często podkreślając ich specyfikę oraz trudności wynikające z takiej współpracy. Zamiast postrzegać ich jako partnerów wspierających działania HR, wielu uczestników badania przedstawiało controllerów jako osoby zamknięte na perspektywę pracowniczą, nadmiernie przywiązane do procedur, danych liczbowych i wskaźników. W relacjach tych pojawiały się skojarzenia z kontrolą, sztywnością, a nawet brakiem zrozumienia dla ludzi. Często podkreślano, że controllerzy zamiast ułatwiać pracę – komplikują ją, skupiając się na wychwytywaniu nieprawidłowości i niedociągnięć, nie zaś na wspieraniu rozwoju procesów HR. Takie postrzeganie wpływało na ogólny dystans, a niekiedy niechęć wobec controllingu jako praktyki organizacyjnej (tabela 22).

W opisach doświadczeń respondenci wielokrotnie nawiązywali do skojarzeń controllingu personalnego z rachunkowością i finansami, podkreślając trudności we współpracy oraz brak zrozumienia dla specyfiki funkcji personalnej. Szczególnie silne emocje budziło poczucie marginalizacji HR w kontekście działań controllingowych – wielu badanych wyrażało rozczarowanie, że controlling personalny nie jest postrzegany jako narzędzie wspierające rozwój funkcji personalnej, a jego potencjalne korzyści dla HR pozostają niedostrzegane.

Tabela 22. Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) na temat specyfiki pracy controllerów

STWIERDZENIE
„Nie, nie lubię ich. To taki trochę controlling-trolling. To znaczy zawsze chcą informacji, z których nic nie wynika”. R1, mężczyzna, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„(...) controlling personalny powinien pomagać w zarządzaniu ludźmi. W praktyce jest to po-niekąd... znęcanie się”. R9, mężczyzna, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„Controllerzy podchodzą zbyt, powiedziałabym, rachunkowo, finansowo, produkują analizy, z których nic nie wynika”. R25, kobieta, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego
„Nie bardzo wiem, czy mogę powiedzieć, ale powiem tak: controllerzy znęcają się nad HR-em”. R30, kobieta, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„Traktowali wszystkich z góry, rachunkowość traktowana jako bóg. Ehhh... finanse, księgo-wość to najważniejsze w każdej organizacji, a ludzie to niby nie?” R42, mężczyzna, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów controlling z powodzeniem funkcjonuje w większości obszarów organizacyjnych, natomiast w odniesieniu do HR jest wykorzystywany rzadko, powierzchownie lub w sposób niezrozumiały dla pracowników tego działu. Podkreślano, że nawet jeśli prowadzone są analizy dotyczące HR, to ich rezultaty są nieczytelne, nieprzydatne lub wręcz niedostępne dla zespołów personalnych. W efekcie controlling personalny bywa postrzegany jako narzędzie oderwane od codziennej praktyki i realnych potrzeb HR-u.

Mimo tych zastrzeżeń, wielu badanych wskazywało również na potencjał controllingu jako narzędzia, które – przy właściwym wdrożeniu i współpracy – może realnie wspierać funkcję personalną, zwiększyć jej strategiczną pozycję i przyczynić się do wzmocnienia roli HRM jako partnera w podejmowaniu decyzji biznesowych.

W wypowiedziach respondentów często pojawiała się krytyka samego określenia „controlling”. Aż 14 osób wyraziło wprost negatywny stosunek do tej nazwy, uznając ją za nieadekwatną do tego, co naprawdę oznacza i jak funkcjonuje w praktyce HR. W ich odczuciu termin „controlling” niesie za sobą skojarzenia z kontrolą i nadzorem, co budzi nieufność i dystans. Wiele z badanych wskazywało, że lepszym określeniem byłaby „analityka HR” lub „pomiar HR” – nazwy, które ich zdaniem lepiej oddają sens tych działań i nie mają tak negatywnego ładunku emocjonalnego. Fragmenty takich wypowiedzi zawarte są w tabeli 24.

Tabela 23. Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) na temat potencjału i ograniczeń controllingu personalnego w funkcji HR

STWIERDZENIE
„Controlling personalny nie spełnia moich oczekiwań. Marzę o tych, którzy za pomocą swoich magicznych tabel, cyfr, arkuszy kalkulacyjnych doradzą, jak sprawić, by pracownicy czuli się komfortowo. (...) Nasz dział HR nie otrzymuje wyników analiz przeprowadzanych przez controllerów. Czy nie jesteśmy tego warci? Czy do cholery nas widzą? Wydaje się, że ich strategią jest ominięcie nas, HR”.
R26, kobieta, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„Controlling personalny powinien służyć HRM, ale nie powiedziałbym, że tak jest w naszej firmie. Oni (controllerzy – przyp. autorek) są trochę boscy i wszechwładni, wszechwiedzący, rachunkowo-centryczni, kontrolują nas i raczej karzą niż wspierają. O rany, to nie w porządku”.
R43, mężczyzna, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„Taaaaak, controlling personalny! Uwielbiam, go, fascynuję się, ale...w naszym kraju to porażka, mam doświadczenie z Zachodu, tam analizy w HR są tak naturalne, jak wypłata wynagrodzenia. U nas czarny PR zrobili księgowi. Wszystko chcą zawłaszczyć, na wszystkim się znają. Serio?????”
R61, mężczyzna, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego
„Dlaczego u nas nie podchodzi się w sposób «na serio» do HR? Bo nie ma poprawnej, dobrej, skutecznej analityki HR/controlling w HR, przecież bez informacji nie podejmie się decyzji – dlatego tego nikt nie rozumie. Controllerzy podchodzą zbyt, powiedziałabym, rachunkowo, finansowo, produkują analizy, z których nic nie wynika”.
R25, kobieta, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 24.** Opinie respondentów (HR) na temat nazwy „controlling/controlling personalny”

STWIERDZENIE
„(...) controlling personalny... nazwa nietrafiona, ale narzędzie OK (...)”.
R52, mężczyzna, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego
„(...) controlling HR jest potrzebny, by go sprzedać, może niekoniecznie pod tą nazwą, ale już jako opomiarowanie HR czy analityka HR już tak (...)”.
R51, mężczyzna, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego
„W ogóle to sama nazwa bywa myląca”.
R20, kobieta, pracownik HR wykonawczy, organizacja z sektora prywatnego
„(...) Dla mnie jest to ważne, aby używać «controllingu» z głową. Celowo w cudzysłowie, bo dla mnie nazwa controlling zaciera piękno tej analityki, tego systemu informacji (...)”.
R15, kobieta, funkcja kierownicza w HR, organizacja z sektora prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Narracje pracowników działów HR ukazały controlling personalny jako obszar budzący mieszane emocje – od zainteresowania i nadziei po rozczarowanie i dystans. Doświadczenia te często oscylowały wokół poczucia braku znajomości specyfiki pracy HR, ograniczonego dostępu do danych analitycznych oraz trudności we współpracy z controllerami. Jednocześnie respondenci dostrzegali potencjał controllingu personalnego jako narzędzia wspierającego strategiczną rolę zarządzania ludźmi – pod warunkiem jego głębszego zakorzenienia w realiach funkcji personalnej, językowego „odczarowania” oraz większego otwarcia na dialog.

Z uwagi na liczne odniesienia do trudności we współpracy z działami finansowymi, w kolejnym etapie badania tożsame pytanie dotyczące doświadczeń związanych z controllingiem personalnym skierowano do pracowników działów finansowych zajmujących się controllingiem lub rachunkowością zarządczą. Analiza 74 wypowiedzi pozwoliła na wyodrębnienie dwóch grup: respondentów deklarujących doświadczenie w obszarze controllingu personalnego (33 osoby) oraz respondentów, którzy nie posiadali takiego doświadczenia (41 osób).

W wypowiedziach przedstawicieli obu grup – zarówno tych z doświadczeniem, jak i bez – zauważalne było przekonanie o marginalnym znaczeniu funkcji HR w organizacji. Często pojawiały się również komentarze o negatywnym zabarwieniu emocjonalnym, deprecjonujące rolę HRM. Funkcja ta była sprowadzana wyłącznie do czynności administracyjnych związanych z kadrami i płacami bądź do działań postrzeganych jako niepoważne i oderwane od realnych potrzeb biznesu. Przykłady takich wypowiedzi zawiera tabela 25.

Tabela 25. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) wskazujących, że HRM to trywialne działania

STWIERDZENIE
„Po to poszłam na studia ekonomiczno-finansowe, by nie zajmować się «owocowymi czwartkami»”. R57, kobieta, stanowisko wykonawcze, brak doświadczenia w controllingu HR
„(...) Tylko «owocowe wtorki», «mięsne czwartki», «piżamowe piątki»”. R19, kobieta, stanowisko wykonawcze, doświadczenie w controllingu HR
„Te głupie HR-y znów coś wymyślają? Nie wiedzą, co mówią, opierają się tylko na przeczuciu i intuicji”. R25, kobieta, stanowisko wykonawcze, brak doświadczenia w controllingu HR
„Wyuczone formułki w stylu «zgrany zespół, młody i dynamiczny, owocowe czwartki». Nie myślą samodzielnie, nie są nowocześni. Taki «dział gier i zabaw»”. R28, kobieta, stanowisko kierownicze, brak doświadczenia w controllingu HR

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe cytaty obrazują dominujący wśród respondentów z działów finansowych sposób postrzegania funkcji HR jako obszaru mało istotnego, nacechowanego elementami rozrywki lub ogólnikowych deklaracji. W wypowiedziach obecny był

ton ironii, lekceważenia lub jawnej niechęci, który wskazuje na niską legitymizację działań podejmowanych przez działy personalne z perspektywy pracowników controllingu i rachunkowości zarządczej. Tego rodzaju narracje mogą utrwalać organizacyjne stereotypy oraz pogłębiać istniejące bariery we współpracy między funkcjami HR i finansów, utrudniając rozwój wspólnych praktyk controllingu personalnego. Warto zauważyć, że negatywne opinie były wyrażane zarówno przez osoby mające doświadczenie w obszarze controllingu HR, jak i przez te, które takiego doświadczenia nie deklarowały, co może wskazywać na szerszy kulturowy kontekst marginalizacji funkcji personalnej w organizacjach.

Tabela 26. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) dotyczące systemu kształcenia pracowników działów HR i controllerów

STWIERDZENIE
„Sami humaniści tutaj są, bez sensu w ogóle nawet do nich coś mówić”. R27, kobieta, stanowisko wykonawcze
„Ciężko się z nimi dogadać. Zadają dziwne pytania przy okazji współpracy. Nie rozumieją, nie mają <i>backgroundu</i> , więc jeśli robimy coś razem, to czuję się jakbyśmy mówili różnymi językami. Oni rzucają hasłami «wzrośnie zadowolenie, satysfakcja», ale konkretów nie mają. O ile wzrośnie? Jak wzrośnie? Mają swoje frazesy i nimi rzucają. To powoduje, że moje doświadczenie jest tragiczne. Jak z dziećmi”. R29, mężczyzna, stanowisko kierownicze
„Ze studiów pamiętam (...), że controlling to liczby, finanse, a nie ludzie. W każdym razie nie pojawiły się na studiach wzmianki o tym, że HR i rachunkowość zarządczą można połączyć. Ja chodziłam na wszystkie wykłady i ani razu nie było tam o HR-ach”. R53, kobieta, stanowisko wykonawcze, brak doświadczenia w controllingu HR
„Ja jestem po controllingu, robiłem studia podyplomowe i MBA nie po to, by ogarniać te HR”. R68, mężczyzna, stanowisko kierownicze, brak doświadczenia w controllingu HR
„No właśnie, to ciekawe. Uświadomiłam sobie, że na żadnym etapie edukacji nie słyszałam o zastosowaniu controllingu dla HR. A skończyłam i zarządzanie finansami, i MBA, i inne podyplomówki z szeroko rozumianego zarządzania”. R69, kobieta, stanowisko wykonawcze, brak doświadczenia w controllingu HR
„(...) czy widziała Pani, żeby uczyli ludzkich spraw na zajęciach z controllingu? Nie. Tam tylko IRR-y, NPV-ki, i wszechwiedząca rachunkowość zarządcza. Ludzi nie widzą. Myślę, że trzeba ja-koś odczarować ten temat analityki w HR-ze”. R31, mężczyzna, stanowisko wykonawcze, brak doświadczenia w controllingu HR

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym wątkiem, pojawiającym się niezależnie od deklarowanego doświadczenia w zakresie controllingu personalnego, było wskazywanie, że źródłem braku porozumienia oraz ograniczonego zrozumienia roli i zadań działów HR, a także potrzeb informacyjnych związanych z funkcją personalną jest system kształcenia. Respondenci podkreślali, że zarówno specjaliści HR, jak i pracownicy controllingu

nie są w wystarczającym stopniu przygotowani – w ramach swojej edukacji – do efektywnej współpracy międzyfunkcyjnej¹. Krytyczne uwagi dotyczące kształcenia pracowników HR odnosiły się przede wszystkim do jego humanistycznego lub psychologicznego charakteru oraz braku kompetencji w zakresie języka, świadomości i logiki biznesowej. Jednocześnie część wypowiedzi wskazywała na istotne luki w edukacji finansistów, którzy podczas studiów nie zetknęli się z tematyką HRM lub nie dostrzegali potencjalnych powiązań między rachunkowością zarządczą a funkcją personalną. Wybrane wypowiedzi ilustrujące ten problem zaprezentowano w tabeli 26.

Brak wspólnych punktów odniesienia, zarówno po stronie języka, jak i kompetencji, sprzyja wzajemnemu niezrozumieniu i utrwalaniu negatywnych stereotypów. Respondenci wskazywali na trudności komunikacyjne, odmiennosc perspektyw analitycznych oraz nierealistyczne – w ich ocenie – postulaty formułowane przez działy HR. Wypowiedzi te sygnalizują potrzebę lepszego przygotowania obu grup zawodowych do współpracy międzyfunkcyjnej, w tym uwzględnienia zagadnień z pogranicza controllingu i zarządzania zasobami ludzkimi w programach kształcenia akademickiego i podyplomowego.

Wśród wypowiedzi respondentów posiadających doświadczenie w obszarze controllingu personalnego pojawiały się opinie ograniczające jego zastosowanie wyłącznie do kwestii kosztów wynagrodzeń i ewidencji czasu pracy. Wypowiedzi te miały wyraźnie negatywne zabarwienie emocjonalne i zawierały elementy umniejszające rolę HR w organizacji. Wybrane przykłady zaprezentowano w tabeli 27.

W sześciu wypowiedziach respondenci wskazali, że łączą doświadczenia rachunkowe z pracą w działach HR, pełniąc funkcje związane z analizą danych personalnych, budżetowaniem lub projektowaniem systemów wynagradzania. Były to jedne z nielicznych narracji o pozytywnym, a niekiedy wręcz entuzjastycznym zabarwieniu, w których akcentowano możliwość łączenia perspektywy finansowej i personalnej oraz rozwijania kompetencji analitycznych w obszarze HR. Cytowane wypowiedzi ukazują nie tylko potencjał takiej integracji, ale także wyzwania związane z brakiem formalnego uznania tych ról w strukturze organizacyjnej. Przykłady tych wypowiedzi zaprezentowano w tabeli 28.

1 Międzyfunkcyjna współpraca to współdziałanie pracowników/zespołów pochodzących z różnych działów (np. HR, finanse) w celu realizacji wspólnych zadań, projektów czy celów. Umożliwia lepsze wykorzystanie różnorodnych kompetencji i spojrzenie z różnych perspektyw.

Tabela 27. Fragmenty wypowiedzi respondentów z doświadczeniem w controllingu HR wskazujące na brak/trudności ze współpracą z działem HR

STWIERDZENIE
„HR podobno ma kluczowe znaczenie dla organizacji. Ale w liczby nie umięją. Doświadczenie mam, ale... ciężko to określić. Nie da się z nimi rozmawiać po naszymu. (...) Tylko «owocowe wtorki», «mięsne czwartki», «piżamowe piątki». Nasz dział finansowy, który zajmuje się controllingiem jest za sztywny, za mało ludzki, oni za mało ludzcy. Już kiedyś mówiłam, by zamknąć naszego dyrektora i ich i niech się dogadają. Bo tak się dłużej nie da. My sami z siebie nic nie możemy”.
R19, kobieta, stanowisko wykonawcze
„Tam pracują ludzie głównie po psychologii. Więc nawet nie potrzebuję kontaktu z nimi. Doświadczenie z controllingiem w HR-ze mam, ale nie mam kontaktu z Haerami. Na szczęście ja ich tylko proszę o dane. Liczę np. dla nich budżety. Ale nie umięją na nim pracować. To denerwujące jest – te emaila z podstawowymi pytaniami”.
R22, mężczyzna, stanowisko kierownicze
„W moim 7-letnim doświadczeniu większość zespołów HR traktowało controlling jako konieczne zło i często nie przykładali wagi do przykładowego stosowania się do procesów. Powodowało to często problemy dla zespołu controllingu. Dodatkowo nigdy nie było widać skruchy, gdy zwracaliśmy na to uwagę. Widziałem wręcz wrogość”.
R7, mężczyzna, stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 28.** Fragmenty wypowiedzi respondentów łączących doświadczenia rachunkowe z HR

STWIERDZENIE
„Ooo! Dziękuję za to pytanie. (...) Z moimi Haerciakami robimy super rzeczy, uczę ich mówić językiem biznesu. Walczył mój HRBP o to, by mieć u siebie taką osobę (...)”.
R20, kobieta, stanowisko kierownicze
„Controlling w HR to patologia. Jestem controllerem, ale wcześniej pracowałam w HR. Przekwalifikowanie wynikało ze «zdenerwowania» na dział controllingu, że nam nie pomagają. I w sumie dobrze wyszło, bo jestem «pod pionem personalnym», nie finansowym. Oficjalnie nie mam prawa do nazywania siebie controllerem. Moje stanowisko (nazwa) nie jest związana z controllingiem, ale obowiązki – tak. Robię nie tylko budżety, ale też analizy wskaźnikowe, pomiar kapitału pracowników, śledzę dobre praktyki, analizuję efektywność pracowników, liczę rezerwy, współtworzę system wynagradzania”.
R47, kobieta, stanowisko wykonawcze
„(...) Mam mądrą organizację, tzn. HR jest u nas meeeega profesjonalny (...). Obecnie zaczynam się specjalizować w analityce HR i przyznam szczerze jest to mega fascynujący obszar. Taki dla wybranych (...)”.
R54, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Patrząc z mojej perspektywy, to controlling personalny to domena HRPB. Co robię? Budżety, analizy kosztów wszystkich ludzkich, nie tylko wynagrodzeń, jestem generalnie do dyspozycji całego HR. Uczymy się razem mówić językiem biznesu. Mam wrażenie, że jesteśmy odludkami, tzn. nie bardzo rozumiemy się w ogóle HR. Sami sobie jesteśmy winni. Mówimy językiem przedszkola «wzrośnie satysfakcja», pracownicy szczęśliwi, owocowe wtorki, mięsne poniedziałki, dni w piżamie etc. Zarząd oczekuje konkretów, ok. Inwestujemy, ale jakie to będzie mieć przełożenie na konkretny wskaźnik? HR tego nie powiedzą i się podkładają. Generalnie widać odrobinę zmianę, ale duuużo przed nami”.
R64, mężczyzna, stanowisko wykonawcze

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiedzi respondentów łączących doświadczenia w obszarze HR i controllingu personalnego ujawniają istotny potencjał wynikający z integracji kompetencji analitycznych i znajomości realiów funkcji personalnej. Osoby te podkreślały znaczenie wspólnego języka, wzajemnego uczenia się i wrażliwości na potrzeby różnych interesariuszy. Jednocześnie ich narracje wskazują na trudności, z jakimi wiąże się pełnienie takiej roli „łącznikowej” – m.in. brak formalnego przypisania do struktur controllingu, ograniczone możliwości decyzyjne, a także marginalizacja lub niejasność pozycji w organizacyjnej hierarchii. Ich doświadczenia mogą być interpretowane jako sygnał wskazujący zarówno na możliwości, jak i bariery rozwoju controllingu personalnego – szczególnie w kontekście potrzeby budowania ról hybrydowych oraz wzmocnienia pozycji analityki personalnej w strukturze organizacyjnej.

W wypowiedziach osób, które deklarowały brak doświadczenia w zakresie controllingu personalnego, powtarzały się dwa dominujące wątki. Po pierwsze, respondenci wyrażali przekonanie, że controlling jest domeną wyłącznie finansów i nie znajduje zastosowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Takie stanowisko pojawiło się w 18 wypowiedziach, często zabarwionych ironią lub zdziwieniem wobec samego pytania o controlling HR (przykłady zaprezentowano w tabeli 29).

Tabela 29. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) bez doświadczenia w controllingu HR wskazujące, że controlling nie dotyczy HR

STWIERDZENIE	
„Nie mam [doświadczenia w zakresie controllingu personalnego – przypis auterek], ponieważ w mojej firmie nie stosuje się controllingu do HR (nie wiem, dlaczego) (...)”	R50, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Żadne, przecież nie można (?) stosować controllingu do HR”.	R51, kobieta, stanowisko wykonawcze
„Do HR-ów nie da się zastosować controllingu, przecież controlling to finanse, a nie ludzie, więc nikt nie ma takiego doświadczenia”.	R52, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Nie, nie mam; nie wiem, czy znajdzie Pani kogoś kto ma doświadczenie controllingu w HR, wszak to abstrakcja!”	R58, kobieta, stanowisko wykonawcze
„10 lat jak jestem w controllingu. Nigdy nie robiłem analiz dla HR”.	R70, mężczyzna, stanowisko wykonawcze

Źródło: opracowanie własne.

Drugim powracającym wątkiem – obecnym w 13 wypowiedziach – była negatywna ocena funkcji personalnej oraz silnie wyrażane przekonanie o braku potrzeby jakiegokolwiek współpracy z działem HR. Narracje te, podobnie jak w grupie osób z doświadczeniem w controllingu HR, często zawierały elementy lekceważenia, emocjonalnego dystansu, a niekiedy wręcz wrogości wobec przedstawicieli funkcji personalnej (tabela 30).

Tabela 30. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) bez doświadczenia w controllingu HR wskazujące na brak współpracy z działem HR

STWIERDZENIE
„Te głupie HR-y znów coś wymyślają? Nie wiedzą, co mówią, opierają się tylko na przeczuciu i intuicji. Nie, nie warto marnować kompetencji controllingu na HR. Doświadczenia zatem brak”. R25, kobieta, stanowisko wykonawcze
„Nie chcę nic z nimi doświadczać”. R26, kobieta, stanowisko wykonawcze
„Podejmują decyzje wyłącznie na podstawie intuicji, po co więc im dane od nas? Więc nie, nie mam doświadczenia w controllingu w HR”. R31, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Nie myślą strategicznie. Tylko naliczają wynagrodzenia i administrują nimi. Ich pracę mogą z powodzeniem wykonać księgowi/specjaliści ds. rachunkowości, dlatego nie mam doświadczenia z controllingiem w HR-ze. Zresztą po co do nich w ogóle iść, skoro nie są konkretni?”. R32, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Nie potrzebujemy współpracować z funkcją personalną. Więc doświadczenie w controllingu mam, ale nie w controllingu HR. Zero wspólnych celów. W rzeczywistości chyba nie chcą dobra pracowników, jak deklarują. Są tak oderwani od realiów nowoczesnego biznesu”. R33, mężczyzna, stanowisko wykonawcze
„Przez nich nie jest zbyt dobre. HR-y nie ogarniają liczb, analiz. Byłoby lepiej, gdyby ich nie było”. R36, mężczyzna, stanowisko kierownicze
„HR-y nie potrzebują rozwiązań z controllingu. Przecież to tylko kadry i naliczanie płac”. R46, kobieta, stanowisko wykonawcze

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły określić zakres doświadczeń controllerów oraz specjalistów ds. rachunkowości zarządczej w obszarze controllingu personalnego. Zdecydowana większość respondentów wskazywała na brak doświadczenia w tym zakresie. Przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać z jednej strony w przekonaniu, że controlling oraz rachunkowość zarządcza nie mają zastosowania w obszarze zarządzania ludźmi, z drugiej zaś – w negatywnych relacjach z przedstawicielami działów HR. Funkcja personalna była przez wielu respondentów utożsamiana albo wyłącznie z działaniami administracyjnymi w zakresie kadr i płac, albo – w skrajnych przypadkach – z aktywnościami niepoważnymi i oderwanymi od realiów biznesowych.

Respondenci posiadający doświadczenie w controllingu HR najczęściej ograniczali je do budżetowania, monitorowania wskaźników efektywności (ang. *key performance indicators*, KPI) oraz rozliczania czasu pracy. Dominowało przy tym tradycyjne podejście do roli controllerów, postrzeganych przede wszystkim jako dostawcy informacji, a nie aktywni uczestnicy procesów zarządczych. Tymczasem – jak podkreśla Hehanussa (2024) – rozwój technologii informacyjnych wymaga odejścia od modelu pasywnego dostarczania danych (ang. *bean-counter*) na rzecz roli partnera biznesowego, zdolnego do wpływania na decyzje strategiczne, a także

do generowania informacji wykraczających poza standardy finansowe. W podobnym duchu Järvenpää (2007) definiuje orientację biznesową rachunkowości zarządczej jako zdolność i gotowość do tworzenia wartości dodanej dla kierownictwa, wskazując, że warunkiem jej realizacji są odpowiednie systemy rachunkowości, kompetencje interpersonalne oraz szeroka wiedza o funkcjonowaniu organizacji. W tym ujęciu istotne znaczenie zyskuje również osobista i organizacyjna gotowość do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu – także poza strukturami finansowymi.

W grupie badanych znalazło się kilka osób, które nie były formalnie przypisane do działów księgowości, lecz pracowały w strukturach HR. Ich doświadczenia okazały się znacznie szersze i obejmowały zarówno obszary analityczne, jak i współtworzenie procesów zarządczych. Respondenci ci wskazywali na rosnącą potrzebę pomiaru kapitału ludzkiego oraz znaczenie języka biznesowego w działaniach HR, jednak równocześnie zachowywali duży dystans wobec działów finansowych, akcentując brak wzajemnego zrozumienia i trudności we współpracy.

Badania przeprowadzone wśród pracowników działów personalnych ujawniły pozytywne oczekiwania wobec controllingu personalnego przy jednocześnie negatywnych doświadczeniach jego praktycznego wdrażania. Controlling personalny najczęściej bywa przypisywany do struktur finansowych i utożsamiany z rachunkowością zarządczą. Sama jego nazwa – koncentrująca uwagę na aspekcie kontroli – budziła wśród respondentów liczne kontrowersje. Pracownicy działów HR podkreślali, że są często pomijani w procesach controllingu personalnego, mimo iż widzą w nim szansę na wzmocnienie pozycji funkcji personalnej oraz na jej pełniejsze włączenie w procesy strategiczne i biznesowe.

Ustalenia empiryczne uzyskiwane zarówno w badaniach własnych, jak i w literaturze przedmiotu, wskazują na istotne napięcia w obszarze integracji rachunkowości i zarządzania zasobami ludzkimi. Amalou-Döpke i Süß (2014) zauważają, że pomiar HR z jednej strony stanowi część rachunkowości i obszaru badań nad nią, z drugiej zaś – jest integralnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje jednak konsensusu co do jego definicji i tożsamości – często przyrównywany jest do controllingu, lecz „zмага się z legitymizacją” zarówno w środowisku naukowym, jak i praktycznym.

W świetle uzyskanych wyników rachunkowość zarządcza i zarządzanie ludźmi jawią się jako dwa odrębne światy organizacyjne, w których pracownicy posługują się odmiennymi językami i reprezentują różne podejścia do pełnionych ról. Jak wskazywali respondenci, źródłem tych różnic są między innymi rozbieżne ścieżki kształcenia specjalistów obu obszarów, które rzadko uwzględniają perspektywę współpracy. Jeden z uczestników badania wprost odniósł się do tej luki edukacyjnej i wskazał potencjalną rolę środowiska naukowego w jej przezwyciężeniu: Zarząd oczekuje konkretów, ok. Inwestujemy, ale jakie to będzie mieć przełożenie na konkretny wskaźnik? HR tego nie powiedzą i się podkładają. Generalnie widać odrobinę zmianę, ale duuużo przed nami. Niestety. Tutaj chyba wasza rola, wasza – teoretyków” (R64, mężczyzna, sektor prywatny, wykonawcze). Cytat ten dobitnie

ilustruje nie tylko poczucie marginalizacji funkcji HR, ale również autodiagnozę problemów komunikacyjnych i refleksję nad potrzebą zmian – zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i akademickim.

Podsumowując, wyniki badania potwierdzają istnienie poważnych barier we wdrażaniu controllingu personalnego, związanych zarówno z brakiem wzajemnego zrozumienia między funkcjami finansowymi i personalnymi, jak i z ograniczeniami wynikającymi z obecnych modeli kształcenia specjalistów. Wypowiedzi respondentów wskazują, że controlling HR pozostaje dla wielu osób obszarem nieznanym lub nieakceptowanym, a dominujące stereotypy utrudniają jego rozwój i legitymizację. Jednocześnie głosy osób łączących doświadczenia rachunkowe i HR-owe pokazują, że możliwe jest budowanie pomostów między tymi dziedzinami – pod warunkiem posiadania odpowiednich kompetencji, otwartości i organizacyjnego wsparcia.

Warto jednak mieć na uwadze ograniczenia przeprowadzonych badań. Wynikają one przede wszystkim z przyjętej metody badawczej i celowego doboru respondentów. Zebrane opinie nie mają charakteru reprezentatywnego i nie powinny być traktowane jako typowe dla ogółu pracowników działów finansowych i personalnych, tym bardziej że są to wypowiedzi silnie subiektywne, osadzone w indywidualnych doświadczeniach i kontekstach organizacyjnych. Należy również podkreślić, że forma badania internetowego uniemożliwia badaczowi upewnienie się, czy respondenci poprawnie zrozumieli treść pytań, co – jak zauważa Babbie (2005) – może prowadzić do błędów interpretacyjnych i zniekształceń wniosków badawczych.

4.3. Praktyki organizacyjne związane z pomiarem HR w świetle wyników badań ilościowych

Czwarte z opisanych w niniejszym rozdziale badanie, realizowane w formule sondażu internetowego, miało na celu diagnozę praktyk pomiaru kapitału ludzkiego. Zgodnie z wcześniej przedstawionymi założeniami metodycznymi, pomiar HR został zoperacjonalizowany jako proces obejmujący gromadzenie, analizowanie i przekazywanie danych dotyczących zarządzania ludźmi. Kwestionariusz badawczy uwzględniał zarówno pytania zamknięte, jak i skalowe (umożliwiające stopniowanie odpowiedzi), pozwalające na uchwycenie nie tylko zakresu stosowania pomiaru HR, ale także jego instytucjonalnego umiejscowienia, funkcji, sposobów wykorzystania oraz postrzeganych skutków – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. W badaniu wzięły udział osoby reprezentujące 500 organizacji, w których jest stosowany pomiar HR. Każda osoba odpowiadająca na kwestionariusz reprezentowała jedno przedsiębiorstwo. Próba została dobrana losowo na podstawie

dostępności respondentów, co oznacza, że badanie miało charakter eksploracyjny i nie jest reprezentatywne dla ogółu przedsiębiorstw. Wszystkie uwzględnione organizacje zatrudniały co najmniej 50 pracowników. Najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 do 1000 pracowników, które odpowiadały za 45% próby ($n = 224$). Podmioty mniejsze (50–249 pracowników) stanowiły 35% badanych ($n = 177$), natomiast duże organizacje (zatrudniające powyżej 1000 pracowników) – 20% ($n = 99$).

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano wyniki badania w odniesieniu do trzech głównych pytań badawczych. Po pierwsze, przeanalizowano, na jakiej podstawie podejmowane są decyzje personalne w organizacjach – czy główną podstawą podejmowania decyzji są subiektywne odczucia, obiektywne informacje czy też zautomatyzowane mechanizmy oparte na algorytmach. Po drugie, opisano instytucjonalne umiejscowienie odpowiedzialności za realizację pomiaru HR – w działach personalnych, finansowych, controllingowych lub w podmiotach zewnętrznych. W trzecim kroku omówiono percepcję skutków stosowania pomiaru HR, uwzględniając zarówno korzyści, jak i potencjalne zagrożenia wskazywane przez respondentów.

Analizę wyników rozpoczęto od zbadania podstaw, na jakich podejmowane są decyzje personalne w badanych organizacjach. Uwzględniono trzy główne podejścia: wykorzystanie danych obiektywnych, odwoływanie się do intuicji oraz stosowanie zautomatyzowanych rozwiązań decyzyjnych. Respondenci oceniali wybrane stwierdzenia w pięciopunktowej skali Likerta – od „zdecydowanie nie” (1) do „zdecydowanie tak” (5).

Najczęściej w badanych organizacjach (66%) decyzje podejmowane są na podstawie danych. Wynik ten wskazuje na wyraźnie zaznaczoną orientację analityczną, typową dla środowisk, w których decyzje personalne są wspierane przez mierzalne wskaźniki oraz systematyczne raportowanie.

Na drugim miejscu znalazły się decyzje podejmowane na podstawie przeczucia lub intuicji – 39% respondentów zgodziło się z tym, że taki sposób funkcjonuje w ich organizacji. Choć odsetek ten nie jest marginalny, sugeruje, że intuicja pełni raczej uzupełniającą rolę w podejmowaniu decyzji personalnych, współistniejąc z bardziej sformalizowanymi podejściami. Tym bardziej, że w 130 organizacjach respondenci zadeklarowali jednocześnie wykorzystywanie zarówno obiektywnych danych, jak i intuicji w procesach decyzyjnych. Wskazuje to na pragmatyczne podejście do zarządzania ludźmi, w którym dane stanowią ważny punkt odniesienia, ale nie eliminują znaczenia doświadczenia, wiedzy kontekstowej i subiektywnej oceny sytuacji.

Rzadziej niż podejmowanie decyzji w oparciu o obiektywne dane i fakty zadeklarowano wykorzystanie zautomatyzowanych mechanizmów podejmowania decyzji – np. przyznawania premii czy przydziału działań rozwojowych na podstawie algorytmów i systemów informatycznych – 46% respondentów. Wynik ten

może wskazywać na wzrost znaczenia technologii wspierających decyzje HR, choć ich stosowanie wciąż nie jest powszechne i ogranicza się do wybranych obszarów.

W badanych organizacjach decyzje personalne opierają się głównie na danych empirycznych, jednak nie są one całkowicie wolne od wpływu intuicji oraz automatyzacji procesów. Wyniki te mogą być interpretowane jako sygnał trwającej transformacji w kierunku bardziej zintegrowanego, opartego na danych podejścia do zarządzania ludźmi – jednak z widocznymi jeszcze cechami przejściowymi i hybrydowymi.

Tabela 31. Podstawa podejmowania decyzji personalnych w badanych organizacjach

Stwierdzenie	Średnia	Liczba odpowiedzi „zdecydowanie” i „raczej tak”	Odsetek
W zarządzaniu ludźmi w organizacji wykorzystywane są obiektywne dane i fakty.	3,86	324	66%
Na podstawie wyników pomiaru HR część decyzji personalnych jest podejmowana automatycznie (bez udziału człowieka).	3,30	228	46%
W zarządzaniu ludźmi w organizacji wykorzystywane są przeczucia lub intuicja.	3,11	194	39%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań wskazuje również, że w zdecydowanej większości badanych organizacji pomiar HR odgrywa realną rolę w procesach zarządzania. Blisko trzy czwarte respondentów zadeklarowało, że informacje uzyskiwane w wyniku pomiaru są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji zarządczych, co może świadczyć o ich znaczeniu nie tylko operacyjnym, ale także strategicznym. Ponad połowa badanych potwierdziła, że pomiar wspiera rozwiązywanie problemów w obszarze zarządzania ludźmi, a także przyczynia się do lepszego zrozumienia sytuacji kadrowej w organizacji. Jednocześnie ponad 60% respondentów oceniło, że pracownicy wiedzą, czemu służy pomiar HR, co może świadczyć o rosnącej przejrzystości tych działań oraz lepszej komunikacji wewnętrznej. W wielu organizacjach dane z pomiaru są wykorzystywane również do wzmacniania pożądanych postaw i motywowania do lepszej pracy, a w nieco mniejszym zakresie – do ograniczania zachowań niepożądanych. Wyniki te pokazują, że pomiar HR nie jest wykorzystywany wyłącznie do raportowania, lecz coraz częściej służy jako element kształtowania kultury organizacyjnej oraz jako wsparcie w realizacji celów personalnych. Taka interpretacja znajduje potwierdzenie w relatywnie wysokich średnich ocen udzielanych przez respondentów – większość wskaźników mieści się w przedziale od 3,5 do 3,8 na pięciopunktowej skali, co wskazuje na umiarkowaną lub wysoką zgodność z analizowanymi twierdzeniami.

Tabela 32. Wykorzystanie wyników pomiaru w badanych organizacjach

Stwierdzenie	Średnia	Liczba odpowiedzi „zdecydowanie” i „raczej tak”	Odsetek
Wyniki pomiaru HR są wykorzystywane do podejmowania decyzji zarządczych.	3,78	330	73%
Pracownicy rozumieją, do czego w organizacji służy pomiar HR.	3,62	305	61%
Pomiar HR pomaga rozwiązywać problemy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji.	3,69	299	60%
Pomiar HR jest wykorzystywany do promowania określonych zachowań wśród pracowników.	3,63	297	59%
Pomiar HR sprawia, że pracownicy starają się lepiej wykonywać swoją pracę.	3,64	284	57%
Pomiar jest wykorzystywany do ograniczania określonych zachowań wśród pracowników.	3,52	258	52%

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku przeanalizowano, które jednostki organizacyjne są odpowiedzialne za prowadzenie pomiaru HR. Respondenci mogli wskazać więcej niż jeden podmiot, co pozwoliło uchwycić złożoność i współodpowiedzialność za ten obszar w wielu organizacjach. Najczęściej wskazywanym podmiotem był dział personalny – odpowiedzialność działu HR za pomiar deklarowano w 65% organizacji). Znaczący odsetek odpowiedzi dotyczył również działów finansowych (30%), controllingu (26%) i rachunkowości (17%), co sugeruje, że w części organizacji pomiar HR ulokowany jest w obszarach finansowych. Rzadziej wskazywano organizacje zewnętrzne (10%), co może świadczyć o ograniczonym zasięgu outsourcingu w tym obszarze. Incydentalnie pojawiły się odpowiedzi wskazujące na odpowiedzialność kierowników operacyjnych.

Tabela 33. Podmioty odpowiedzialne w badanych organizacjach za pomiar HR

Podmiot odpowiedzialny (wielokrotny wybór)	Liczba	Odsetek
dział HR	327	65,4%
dział finansowy	151	30,2%
dział controllingu	132	26,4%
dział rachunkowości	83	16,6%
firma zewnętrzna	48	9,6%
Inny: kierownicy operacyjni	2	0,4%

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokładniejszego uchwycenia struktury odpowiedzialności, dokonano klasyfikacji organizacji według dominującego modelu realizacji pomiaru HR. Największą grupę (41%) stanowiły organizacje, w których za pomiar odpowiadał wyłącznie dział HR (z drobnym wsparciem organizacji zewnętrznych). W 32% organizacji odpowiedzialność leżała wyłącznie po stronie jednostek finansowo-księgowych – działów rachunkowości, controllingu lub finansów (również incydentalnie wspieranych przez organizacje zewnętrzne). W prawie co czwartej organizacji (24%) stosowano model współdzielony, w którym pomiar HR realizowany był zarówno przez działy personalne, jak i finansowe. Tylko nieliczne organizacje przekazały całość działań pomiarowych podmiotom zewnętrznym (3%) lub kierownikom liniowym (0,4%).

Dane te wskazują na istnienie zróżnicowanych modeli organizacyjnych z przewagą rozwiązań zorientowanych na dział HR, ale także obecność struktur finansowych w obszarze pomiaru kapitału ludzkiego. Jednocześnie stosunkowo niewielki odsetek organizacji wdrożył model współodpowiedzialności, co może sugerować, że integracja kompetencji i podejść pomiędzy działami HR i finansów nadal znajduje się na wczesnym etapie rozwoju.

Tabela 34. Struktura badanych organizacji ze względu na rozwiązania w zakresie pomiaru HR

Rozwiązania organizacyjne pomiaru HR	Liczba	Odsetek
Wyłącznie dział HR (w 10 przypadkach dodatkowo firma zewnętrzna)	206	41,2%
Wyłącznie dział rachunkowości, finansowy lub controllingu (w 12 przypadkach dodatkowo firma zewnętrzna)	158	31,6%
Zarówno działy finansowe, jak i HR (w 13 przypadkach dodatkowo firma zewnętrzna)	121	24,2%
Wyłącznie firma zewnętrzna	13	2,6%
Wyłącznie kierownicy operacyjni	2	0,4%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zakresu udostępniania wyników pomiaru HR pozwala lepiej zrozumieć, jaką rolę pełnią dane personalne w strukturze decyzyjnej i komunikacyjnej organizacji. Respondenci mogli wskazać więcej niż jeden podmiot otrzymujący wyniki, co umożliwiała uchwycenie złożoności kanałów informacyjnych. Najczęściej wskazywanym odbiorcą wyników był zarząd – aż 59% organizacji przekazuje dane z pomiaru najwyższemu kierownictwu. Warto jednak zwrócić uwagę, że w 18% przypadków zarząd był jedynym odbiorcą informacji. Stosunkowo często wyniki pomiaru trafiają do kierowników średniego szczebla (46%) oraz do kierowników liniowych (33%). Nieliczne organizacje decydują się na pełną transparentność: tylko 18% organizacji udostępnia wyniki wszystkim pracownikom.

Warto podkreślić, że 46% badanych organizacji przekazuje dane HR tylko jednej grupie odbiorców, co może wskazywać na stosunkowo zachowawcze podejście do dzielenia się informacjami personalnymi. Dane te sugerują, że w wielu organizacjach dostęp do wyników pomiaru HR jest ograniczony do wybranych grup odbiorców, a dystrybucja wyników jest selektywna i kontrolowana. Chociaż większość organizacji udostępnia dane zarządowi, w znacznie mniejszym stopniu angażowane są inne poziomy struktury organizacyjnej, co może ograniczać potencjalne wykorzystanie informacji HR w działaniach operacyjnych i liniowych.

Tabela 35. Podmioty otrzymujące wyniki pomiarów HR

Podmiot	Wielokrotny wybór		W tym wyłącznie	
	Liczba	Odsetek	Liczba	Odsetek
zarząd	294	59%	89	18%
kierownicy średniego szczebla	229	46%	51	10%
wszyscy kierownicy liniowi	166	33%	36	7%
wszyscy pracownicy	92	18%	26	5%
wybrani kierownicy	93	19%	23	5%
wybrani pracownicy	33	7%	7	1%
Razem			232	46%

Źródło: opracowanie własne.

Trzecie pytanie badawcze dotyczyło skutków stosowania pomiaru HR w organizacjach – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Analizie poddano z jednej strony deklarowane korzyści związane z wdrożeniem praktyk pomiarowych w obszarze HR, z drugiej zaś – możliwe konsekwencje niepożądane, w tym obawy, napięcia organizacyjne oraz wpływ pomiaru na zachowania pracowników. Zestawienie tych dwóch wymiarów pozwala lepiej zrozumieć, jaki bilans doświadczeń wiąże się z wykorzystywaniem danych HR w praktyce zarządzania ludźmi.

Zgromadzone dane wskazują, że w zdecydowanej większości organizacji dostrzegane są pozytywne aspekty stosowania pomiaru HR. Jedynie 8% respondentów nie przypisało pomiarowi żadnej korzyści, oceniając wszystkie proponowane stwierdzenia negatywnie (1 lub 2 w pięciopunktowej skali). W 60% przypadków wskazano od jednej do czterech korzyści, natomiast w 32% (159 organizacji) – pięć lub więcej, co może świadczyć o szerszym zakorzenieniu i większej funkcjonalności pomiaru w tych środowiskach.

Wśród najczęściej deklarowanych korzyści znalazły się przede wszystkim funkcje informacyjne i wspierające zarządzanie: dostarczenie danych do raportowania niefinansowego (49%), identyfikacja potencjalnych zagrożeń w obszarze HR (48%), wsparcie dla rozwoju pracowników (47%) oraz ułatwienie dostępu do środków na

działania HR (46%). W dalszej kolejności wskazywano takie efekty jak poprawa jakości zarządzania ludźmi (45%), wspieranie kreatywności pracowników (45%), lepsze przygotowanie organizacji do zmian (43%) oraz większa zdolność organizacji do radzenia sobie z niepewnością (42%).

Tabela 36. Korzyści stosowania pomiaru HR

Stwierdzenie	Średnia	Liczba odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”	Odsetek
dostarczenie informacji do raportowania niefinansowego	3,41	244	49%
sygnalizowanie potencjalnych zagrożeń w obszarze HR	3,37	239	48%
wsparcie rozwoju pracowników	3,39	237	47%
łatwiejszy dostęp do środków na realizację programów HR	3,38	232	46%
wspieranie kreatywności pracowników	3,34	226	45%
poprawa zarządzania ludźmi w organizacji	3,36	223	45%
lepsze przygotowanie do zmian	3,31	214	43%
lepsze radzenie sobie z niepewnością	3,28	209	42%

Źródło: opracowanie własne.

Warto również odnotować odpowiedzi wpisane przez respondentów w kategorii „inne” ($n = 12$). Pojawiły się wśród nich odniesienia do takich zjawisk, jak wzrost zaangażowania i motywacji pracowników, poprawa komunikacji czy korzystny wpływ pomiaru na warunki pracy. Choć były to pojedyncze wskazania, mogą one świadczyć o specyficznych uwarunkowaniach organizacyjnych, w których pomiar HR jest postrzegany jako element wspierający kulturę pracy. Warto jednak zaznaczyć, że niektóre z tych odpowiedzi – jak np. pozytywne skojarzenia z rywalizacją – mogą pozostawać w sprzeczności z tendencjami widocznymi w analizie negatywnych skutków pomiaru.

Analiza danych ujawniła, że pomimo wskazywanych korzyści, stosowanie pomiaru HR wiąże się również z szeregiem konsekwencji postrzeganych przez respondentów jako niepożądane. Wśród badanych organizacji istnieje wyraźna świadomość ryzyk i napięć towarzyszących wdrażaniu praktyk pomiarowych, szczególnie w kontekście wpływu na relacje międzyludzkie oraz klimat organizacyjny. Najczęściej wskazywanym zagrożeniem był zbyt duży stopień rywalizacji między pracownikami, który jako realny skutek pomiaru HR wskazało 39% respondentów. Podobny ich odsetek (38%) zwrócił uwagę na negatywne nastawienie pracowników do samego pomiaru – obejmujące m.in. obawy przed wykorzystaniem danych, podważanie

ich wiarygodności lub sensowności stosowanych wskaźników. Równie istotnym problemem jest ograniczanie kreatywności pracowników (38%), pogorszenie relacji interpersonalnych w zespole (36%), a co trzecia organizacja (34%) dostrzega występowanie konfliktów związanych z tym procesem.

Wyniki wskazują, że pomiar HR, choć postrzegany jako narzędzie wspierające decyzje i procesy zarządzania, może również generować napięcia organizacyjne, szczególnie gdy jest odbierany jako narzędzie kontroli lub selekcji. Brak transparentności, niejasne cele lub niska partycypacja pracowników w procesie pomiarowym mogą wzmacniać obawy i prowadzić do zachowań defensywnych. Zestawienie danych dotyczących zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji pokazuje, że skutki stosowania pomiaru HR nie są jednoznaczne. Wiele zależy od sposobu jego wdrożenia oraz od tego, jak dane są wykorzystywane i komunikowane. Wyniki te sugerują potrzebę projektowania praktyk pomiarowych w sposób uwzględniający nie tylko wymiar techniczny, ale również społeczny i relacyjny.

Tabela 37. Negatywne aspekty pomiaru HR

Stwierdzenie	Średnia	Liczba odpowiedzi „zdecydowanie” i „raczej tak”	Odsetek
Skutkiem stosowania pomiaru HR jest zbyt duży stopień rywalizacji między pracownikami.	3,07	193	39%
Pracownicy prezentują negatywne nastawienie do pomiaru (np. wyrażają obawy co do potencjalnego wykorzystania wyników, kwestionują celowość pomiaru czy stosowane instrumenty).	3,08	192	38%
Pomiar HR ogranicza kreatywność pracowników.	3,03	191	38%
Pomiar HR negatywnie wpływa na relacje między pracownikami.	2,97	180	36%
W organizacji zauważane są negatywne zachowania pracowników wynikające z pomiaru HR.	3,03	176	35%
Pomiar HR wywołuje konflikty wśród pracowników.	2,80	171	34%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania ilościowego ukazują również zróżnicowany obraz praktyk pomiaru HR w badanych organizacjach. Pomimo braku reprezentatywności próby, zebrane dane pozwalają na sformułowanie kilku ogólnych wniosków dotyczących sposobu, w jaki dane personalne są gromadzone, wykorzystywane i postrzegane w codziennej praktyce organizacyjnej.

W pierwszej kolejności warto zauważyć, że decyzje personalne w badanych organizacjach są przede wszystkim oparte na danych empirycznych, choć w niektórych przypadkach wspierane są także przez intuicję oraz – coraz częściej – rozwiązania

automatyzujące proces decyzyjny. Dane HR są zatem w wielu przypadkach wykorzystywane w praktyce decyzyjnej, choć nadal można dostrzec współwystępowanie różnych podejść, od tradycyjnych po bardziej zautomatyzowane i analityczne.

Po drugie, pomiar HR jest realizowany w różnorodnych modelach organizacyjnych. W przeważającej liczbie przypadków odpowiedzialność za pomiar spoczywa na działach HR, jednak istotny udział mają również działy finansowe i controllingowe. Zaledwie co czwarta organizacja deklaruje model współdzielony, łączący perspektywę personalną i finansową. Może to sugerować, że pełna integracja tych funkcji pozostaje wciąż w fazie rozwoju, a pomiar HR bywa przypisany jednej jednostce – bez szerszego włączenia organizacyjnego.

Po trzecie, dane z pomiaru HR najczęściej trafiają do zarządów, natomiast w ograniczonym stopniu udostępniane są szerszym grupom w organizacji takim jak kierownicy liniowi czy pracownicy. Dystrybucja danych jest selektywna i często ograniczona, co może wpływać na sposób ich wykorzystania oraz na poziom zaangażowania innych grup w działania oparte na danych.

Po czwarte, pomiar HR jest powszechnie postrzegany jako narzędzie wspierające zarządzanie, dostarczające informacji pomocnych w raportowaniu, diagnozowaniu problemów czy wspieraniu rozwoju pracowników. Jednak równocześnie wielu respondentów zwraca uwagę na zagrożenia – w tym rywalizację, napięcia interpersonalne, konflikty oraz obawy co do celowości i przejrzystości prowadzonych działań. Efekty i konsekwencje pomiaru są silnie zależne od kontekstu organizacyjnego, sposobu wdrożenia oraz poziomu komunikacji.

W świetle powyższych ustaleń, dalszy rozwój praktyk pomiarowych w obszarze HR powinien uwzględniać potrzebę równoważenia precyzji analitycznej z wrażliwością społeczną, a także większe otwarcie na współpracę międzyfunkcyjną. Szczególne znaczenie wydaje się mieć budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu do danych przy jednoczesnym respektowaniu różnorodnych ról i perspektyw, jakie współistnieją w środowisku pracy.

4.4. Podsumowanie wyników badań jakościowych i ilościowych

Zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe ukazują złożony i niejednoznaczny obraz controllingu personalnego oraz analityki HR w polskich organizacjach. Narracje respondentów – zarówno ze środowiska HR, jak i finansów – często naznaczone były nieporozumieniami, uprzedzeniami oraz brakiem wzajemnego zrozumienia. Controlling personalny był utożsamiany z narzędziem kontroli, co wywoływało negatywne emocje, zwłaszcza wśród pracowników działów personalnych. Jednocześnie

pojawiały się głosy dostrzegające jego potencjał – jako narzędzia wspierającego profesjonalizację HR i wzmacniającego jego pozycję strategiczną, o ile jego cele, język i formy zostaną dostosowane do specyfiki funkcji personalnej.

Dane ilościowe dopełniają ten obraz, ukazując konkretne rozwiązania organizacyjne związane z pomiarem HR i ich postrzegane skutki. Wyniki wskazują, że zgodnie z deklaracjami respondentów, decyzje personalne są w dużej mierze oparte na danych i faktach, choć istotną rolę odgrywa tu również intuicja. W części organizacji (na podstawie wyników pomiaru HR) niektóre decyzje personalne podejmowane są autonomicznie bez udziału człowieka. Pomiar HR nie ogranicza się jedynie do funkcji raportowej – jest także wykorzystywany do wspierania zarządzania, motywowania pracowników, kształtowania ich zachowań oraz rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Równocześnie zarówno wyniki badania ilościowego, jak i jakościowego ujawniają, że stosowanie pomiaru HR nie jest wolne od kontrowersji. Wskazywano m.in. na rywalizację między pracownikami, ograniczenie kreatywności czy napięcia między ludźmi. Te zjawiska potwierdzają tezy jakościowe, zgodnie z którymi sposób implementacji pomiaru – jego cel, przejrzystość oraz jakość komunikacji – w decydujący sposób wpływają na to, czy zostanie on odebrany jako narzędzie rozwoju, czy też presji i kontroli.

Wyniki badania ilościowego pokazują, że narzędzia pomiarowe są stosowane w większości organizacji, a uzyskiwane dane wspierają zarówno decyzje zarządcze (w ponad 70% przypadków), jak i działania związane z promowaniem lub ograniczaniem określonych zachowań pracowników. Dane te potwierdzają założenia teoretyczne dotyczące możliwości wykorzystania pomiaru HR jako elementu profesjonalizacji funkcji personalnej i jej mocniejszego osadzenia w logice biznesowej.

Zarówno sondaż, jak i narracje respondentów ujawniają trwałe bariery mentalne, kompetencyjne i organizacyjne, które ograniczają potencjał analityki HR. Pracownicy działów personalnych są postrzegani jako słabo przygotowani do pracy z danymi, a sam pomiar bywa utożsamiany z narzędziem formalnej kontroli. Brak współpracy między działami HR i finansów oraz niedopasowanie systemu kształcenia do realiów analitycznych zostały wskazane jako główne przeszkody. Obok deklarowanych korzyści pojawiły się również realne „skutki uboczne” – m.in. wzrost rywalizacji wśród pracowników, spadek zaufania czy obawy przed wykorzystaniem danych, które negatywnie wpływają na relacje w zespołach.

W świetle uzyskanych wyników należy podkreślić, że potencjał pomiaru i analityki HR pozostaje w dużej mierze niewykorzystany – zarówno z powodu niedostatecznej dojrzałości organizacyjnej, jak i ograniczonej świadomości strategicznego znaczenia tych działań.

Wreszcie, badania pokazują, że mimo dynamicznego rozwoju analityki HR jako dziedziny wiedzy i praktyki, jej skuteczne wdrożenie wymaga nie tylko kompetencji technicznych, lecz przede wszystkim współpracy, przejrzystości oraz wspólnej odpowiedzialności za decyzje podejmowane na podstawie danych. Wnioski te prowadzą

do konkluzji, że skuteczne wdrożenie systematycznego pomiaru HR wymaga nie tylko odpowiednich narzędzi i kompetencji, ale również budowania wspólnego języka i praktyki współpracy pomiędzy działami HR i finansów.

Prezentowane w niniejszej monografii badania empiryczne – zarówno jakościowe, jak i ilościowe – wiążą się z określonymi ograniczeniami, które należy uwzględnić przy interpretacji ich wyników.

W przypadku badań jakościowych (Badanie 1–3) podstawowym ograniczeniem jest subiektywny charakter zgromadzonych danych. Ze względu na zastosowanie metod narracyjnych oraz otwartych pytań, wypowiedzi uczestników odzwierciedlały ich osobiste interpretacje, emocje oraz unikalne konteksty organizacyjne. Tego rodzaju dane, choć niezwykle wartościowe dla zrozumienia indywidualnych doświadczeń, nie pozwalają na uogólnienia statystyczne ani na pełne odzwierciedlenie rzeczywistości organizacyjnej.

Dodatkowo, we wszystkich trzech badaniach jakościowych rekrutacja uczestników odbywała się za pośrednictwem portalu LinkedIn. Wybór tej platformy, choć umożliwił dotarcie do szerokiego grona profesjonalistów, mógł jednocześnie zawęzić próbę do osób aktywnie uczestniczących w życiu zawodowym, otwartych na nowe idee lub posiadających już określone poglądy na temat controllingu personalnego. W konsekwencji przedstawionych opinii nie należy traktować jako w pełni reprezentatywnych dla ogółu pracowników działów HR oraz specjalistów finansowych.

Jeśli chodzi o badanie ilościowe (Badanie 4), zastosowana technika doboru próby – oparta na dostępności respondentów – oznacza, że uzyskane wyniki mają charakter eksploracyjny, a nie reprezentatywny dla ogółu organizacji w Polsce. Respondenci byli wskazywani przez organizacje jako osoby kompetentne w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego, co z jednej strony zapewniało merytoryczną jakość odpowiedzi, z drugiej jednak stwarzało ryzyko, że odpowiedzi były formułowane w sposób zgodny z polityką organizacyjną, a niekoniecznie odzwierciedlały faktyczną praktykę. Warto również zaznaczyć, że mimo założenia minimalnej wielkości organizacji (co najmniej 50 pracowników), struktura próby w badaniu ilościowym była nierównomierna – dominowały organizacje średniej wielkości. Ten fakt mógł wpłynąć na charakter uzyskanych odpowiedzi, szczególnie w kontekście poziomu zaawansowania rozwiązań z zakresu pomiaru HR.

Podsumowując, wyniki badań potraktowałyśmy przede wszystkim jako punkt wyjścia do refleksji nad praktyką, doświadczeniami i wyzwaniem związanym z controllingiem personalnym, analityką i pomiarem HR w polskich organizacjach, a nie jako podstawę do formułowania wniosków o charakterze ogólnym.

Zakończenie

Controlling personalny i analityka HR mają wspólny mianownik: umożliwiają lepsze zrozumienie zjawisk zachodzących w obszarze zarządzania ludźmi oraz podejmowanie świadomych, opartych na danych decyzji personalnych. W realiach współczesnego HR – obciążonego licznymi wyzwaniami i rosnącymi oczekiwaniami – rośnie zapotrzebowanie na rozwiązania dostarczające rzetelnych informacji i ułatwiające podejmowanie trafnych działań kadrowych.

Prezentowane w książce rozważania teoretyczne i wyniki badań empirycznych pokazują, że controlling personalny i analityka HR mogą stanowić istotne źródło przewagi informacyjnej i strategicznej. Odpowiednio zaprojektowane i wdrażane, przekształcają dane personalne w użyteczną wiedzę, która wspomaga podejmowanie decyzji na poziomie całej organizacji.

Jednocześnie wyniki badań wskazują, że praktyka funkcjonowania controllingu personalnego i pomiaru HR w polskich organizacjach nadal cechuje się rozproszeniem, ograniczoną specjalizacją oraz słabą integracją z innymi funkcjami biznesowymi. Wiele zidentyfikowanych barier – organizacyjnych, kompetencyjnych i komunikacyjnych – może zostać przezwyciężonych poprzez rozwijanie zdolności analitycznych oraz kształtowanie kultury zarządzania opartej na danych.

Jak zauważają Diez i in. (2020), funkcja HR nadal poszukuje sposobów na wzmocnienie swojego udziału w procesach decyzyjnych na poziomie strategicznym. Warunkiem osiągnięcia tej pozycji jest zdolność do komunikowania się językiem biznesu – opartym na danych, liczbach i mierzalnych efektach. W tym kontekście analityka HR staje się nie tylko narzędziem wsparcia decyzyjnego, lecz również elementem nowoczesnej tożsamości funkcji personalnej – zintegrowanej, wiarygodnej i strategicznej.

Rosnąca dostępność danych pociąga za sobą odpowiedzialność za ich właściwe wykorzystanie – zarówno w celu usprawnienia procesów kadrowych, jak i budowania pozytywnych doświadczeń pracowników oraz podejmowania trafnych decyzji biznesowych. Zarządzanie ludźmi oparte na analizie, wrażliwości i współpracy międzyfunkcyjnej może w pełni zasługiwać na miano partnera strategicznego organizacji.

W książce uporządkowano wiedzę teoretyczną z zakresu controllingu personalnego i analityki HR, a także ukazano ich praktyczne zastosowania na podstawie wyników badań jakościowych i ilościowych. Analizy te pokazały, w jaki sposób

narzędzia te są wdrażane i wykorzystywane w rzeczywistych kontekstach organizacyjnych. Skuteczna analityka personalna nie opiera się wyłącznie na technologii – wymaga zintegrowanego podejścia, uwzględniającego ludzi, procesy i wartości. Jako taka może stanowić nie tylko wsparcie decyzyjne, ale również impuls do transformacji kultury zarządzania ludźmi.

Badania jakościowe ujawniły znaczące rozbieżności między założeniami teoretycznymi a percepcją controllingu personalnego wśród praktyków. Wskazywano na potrzebę „odczarowania” tego pojęcia, trudności w współpracy HR i finansów oraz bariery wynikające z odmiennych ścieżek edukacyjnych. Zebrany materiał ukazuje controlling personalny jako obszar o dużym, lecz wciąż niewykorzystanym potencjale. Wymaga on budowania ról łączących perspektywę HR i finansów, inwestycji w kompetencje analityczne oraz rozwijania kultury współpracy międzyfunkcyjnej.

Wyniki badań ilościowych potwierdzają szerokie stosowanie pomiaru HR – nie tylko w celach raportowych, ale także jako narzędzia kształtowania zachowań i wspierania decyzji menedżerskich. Jednocześnie zwracają uwagę na potencjalne „skutki uboczne” takie jak pogorszenie relacji między pracownikami czy spadek zaufania. Wyniki te jasno pokazują, że pełne wykorzystanie potencjału pomiaru wymaga nie tylko narzędzi i danych, lecz przede wszystkim wspólnego podejścia, dialogu i otwartości.

Zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe ujawniły złożoność i niejednoznaczność postrzegania controllingu personalnego i analityki HR w polskich organizacjach. Z jednej strony podkreślano ich potencjał w profesjonalizacji zarządzania ludźmi, z drugiej – wskazywano na bariery mentalne, kompetencyjne i komunikacyjne. Choć rośnie orientacja na dane i fakty, wiele decyzji nadal opiera się na intuicji. Pomiar HR może stanowić wartościowe narzędzie zarządcze, ale budzi też obawy – szczególnie gdy kojarzony jest z kontrolą i presją. Respondenci zwracali uwagę na trudności komunikacyjne między działami HR i finansów oraz brak wspólnego języka i celów w zakresie pomiaru.

Zawarte w książce analizy pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę controllingu personalnego i analityki HR oraz dostrzec ich praktyczny potencjał. Publikacja może stanowić punkt wyjścia do dalszej refleksji, pogłębionych badań oraz tworzenia narzędzi, które uczynią zarządzanie ludźmi bardziej efektywnym i opartym na danych, a nie wyłącznie na intuicji. Uzyskane wyniki badań teoretycznych i empirycznych zrodziły również dalsze wątpliwości, które w przyszłości mogą stać się inspiracją do pogłębionej eksploracji badawczej.

Pierwszy z obszarów wymagających naszym zdaniem dalszych analiz dotyczy ról i perspektyw głównych aktorów zaangażowanych w controlling personalny i analitykę HR, a także sposobu, w jaki odbiorcy danych – zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym – interpretują i wykorzystują te informacje w praktyce. Wskazane jest objęcie badaniami także innych grup odbiorców analiz

personalnych, co pozwoliłoby na pełniejsze uchwycenie rzeczywistego wpływu na decyzje organizacyjne oraz na ocenę, w jakim stopniu funkcja ta przysparza organizacjom wartości.

Drugim istotnym kierunkiem przyszłych badań jest identyfikacja barier utrudniających wdrażanie i funkcjonowanie systemów pomiaru HR – w szczególności w kontekście zróżnicowania organizacyjnego oraz rozwoju kompetencji analitycznych. Wyzwania te mogą determinować skuteczność wykorzystywania danych personalnych w procesach zarządzania i powinny stać się przedmiotem pogłębionej refleksji empirycznej.

Podsumowując, niniejsza książka stanowi próbę uporządkowania i rozwinięcia wiedzy na temat controllingu personalnego i analityki HR, ukazując zarówno ich teoretyczne podstawy, jak i praktyczne zastosowania. Wnioski płynące z przeprowadzonych analiz wskazują na rosnące znaczenie zarządzania ludźmi opartego na danych oraz na potrzebę dalszego doskonalenia praktyk w tym obszarze. Mamy nadzieję, że przedstawione rozważania przyczynią się do pogłębienia refleksji nad rolą informacji personalnych we współczesnych organizacjach oraz będą inspiracją do dalszych badań i wdrożeń. To pierwsza z dwóch powiązanych tematycznie publikacji, tworzących spójny cykl poświęcony controllingowi personalnemu i analityce HR. W drugiej książce rozwinięte zostaną zagadnienia związane z projektowaniem systemu informacji personalnej, wybranymi rozwiązaniami analitycznymi wspierającymi zarządzanie zasobami ludzkimi, a także uwarunkowaniami funkcjonowania analityki HR w strukturze organizacyjnej oraz kompetencjami wymaganymi od specjalistów zajmujących się analizą danych personalnych. Obie publikacje łączy wspólna perspektywa: ukazanie, w jaki sposób controlling personalny i analityka HR mogą przyczyniać się do budowy nowoczesnych, świadomie zarządzanych organizacji.

Załącznik 1

Zakres pytań i danych
demograficznych w badaniach
jakościowych

Element narzędzia badawczego	Badanie 1	Badanie 2	Badanie 3
Metryczka	płeć (kobieta/mężczyzna), zajmowane stanowisko (kierownicze/wykonawcze), sektor organizacji (prywatny/publiczny), posiadanie lub brak doświadczenia w zakresie controllingu personalnego	płeć (kobieta/mężczyzna), zajmowane stanowisko (kierownicze/wykonawcze), sektor organizacji (prywatny/publiczny)	płeć (kobieta/mężczyzna), zajmowane stanowisko (kierownicze/wykonawcze), sektor organizacji (prywatny/publiczny)
Pytanie główne	„Czym w Pani/Pana opinii jest controlling personalny?”	„Moje doświadczenia z controllingiem personalnym to...”	„Jakie są Pani/Pana doświadczenia związane z controllingiem w HR?”

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2

Fragment narzędzia badawczego używanego w badaniach pt. „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” analizowany w niniejszej publikacji

1. Czy w organizacji, w której Pani/Pan pracuje dokonywany jest pomiar HR? (pytanie filtrujące)
 - tak
 - nie => koniec ankiety
 - nie wiem/trudno powiedzieć => koniec ankiety
2. Kto w organizacji jest odpowiedzialny za pomiar HR? (wielokrotny wybór)
 - dział rachunkowości
 - dział finansowy
 - dział controllingu
 - dział HR
 - firma zewnętrzna
 - inny (kto?)
3. Kto w organizacji otrzymuje wyniki pomiarów HR? (wielokrotny wybór)
 - zarząd
 - kierownicy średniego szczebla
 - wszyscy kierownicy liniowi
 - wszyscy pracownicy
 - wybrani kierownicy

- wybrani pracownicy
 - inni (kto?)
4. Czy obserwuje Pan/Pani w swojej firmie niżej wymienione korzyści ze stosowania pomiaru? (do każdego punktu skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 5 „zdecydowanie tak”)
- lepsze przygotowanie do zmian
 - wspieranie kreatywności pracowników
 - lepsze radzenie sobie z niepewnością
 - sygnalizowanie potencjalnych zagrożeń w obszarze HR
 - poprawa zarządzania ludźmi w organizacji
 - dostarczenie informacji do raportowania niefinansowego
 - wsparcie rozwoju pracowników
 - łatwiejszy dostęp do środków na realizację programów HR
 - inne, jakie
5. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w stosunku do organizacji, w której Pani/Pan pracuje (skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 5 „zdecydowanie tak”):
- W zarządzaniu ludźmi w organizacji wykorzystywane są przeczucia lub intuicja.
 - W zarządzaniu ludźmi w organizacji wykorzystywane są obiektywne dane i fakty.
 - Wyniki pomiaru HR są wykorzystywane do podejmowania decyzji zarządczych.
 - Na podstawie wyników pomiaru HR część decyzji personalnych jest podejmowana automatycznie (bez udziału człowieka) np. przyznanie premii.
 - Pomiar HR pomaga rozwiązywać problemy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji.
 - Pomiar HR jest wykorzystywany do promowania określonych zachowań wśród pracowników.
 - Pomiar jest wykorzystywany do ograniczania określonych zachowań wśród pracowników.
 - Pracownicy rozumieją, do czego w organizacji służy pomiar HR.
 - Pomiar HR sprawia, że pracownicy starają się lepiej wykonywać swoją pracę.
 - W organizacji zauważane są negatywne zachowania pracowników wynikające z pomiaru HR.
 - Pracownicy prezentują negatywne nastawienie do pomiaru (np. wyrażają obawy co do potencjalnego wykorzystania wyników, kwestionują celowość pomiaru czy stosowane instrumenty).
 - Pomiar HR ogranicza kreatywność pracowników.
 - Skutkiem stosowania pomiaru HR jest zbyt duży stopień rywalizacji między pracownikami.
 - Pomiar HR negatywnie wpływa na relacje między pracownikami.
 - Pomiar HR wywołuje konflikty wśród pracowników.

Metryczka

1. Płeć:
 - kobieta
 - mężczyzna
2. Wiek:
 - do 30 lat;
 - 31–40 lat;
 - 41–50 lat;
 - 51–60 lat;
 - powyżej 60 lat
3. Staż pracy w obecnej organizacji:
 - poniżej 2 lat;
 - 2–5 lat;
 - 6–10 lat;
 - powyżej 10 lat
4. Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych)
 - 50–249 pracowników;
 - 250–1000 pracowników;
 - powyżej 1000 pracowników
5. Dominujący właściciel:
 - krajowy (państwowy, samorządowy, prywatny)
 - zagraniczny

Bibliografia

- Adamiecki, K. (1970). *O nauce organizacji*. Warszawa: PWE.
- Amalou-Döpke, L., Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444–460.
- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 156–165.
- Arwinge, O. (2013). *Internal Control: A Study of Concept and Themes*. Heidelberg: Physica. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-7908-2882-5>.
- Babbie, E. (2005). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Banerjee, A., Bandyopadhyay, T., Acharya, P. (2013). Data analytics: Hyped up aspirations or true potential? *Vikalpa*, 38(4), 1–11.
- Baran, B. (b.d.). *HR Compliance a ryzyka braku zgodności regulacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi*, dostęp za pośrednictwem serwisu LEX.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14–18.
- Bednarek, P. (2008). Rachunek rezultatów jako instrument controllingu zasobów ludzkich w urzędzie gminy. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Finanse Bankowość Rachunkowość*, 6(1196), 20–32.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- Bernais, J., Ingram, J. (2005). *Controlling personalny i koszty pracy*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Bhooshetty, L. (2024). Rejuvenating human resource accounting research: A review using bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2149–2182.
- Biernat, I. (2014). Audyt personalny jako narzędzie wyszukiwania talentów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(9), 26–42.
- Bonilla-Chaves, E. F., Palos-Sánchez, P. R. (2023). Exploring the evolution of human resource analytics: A bibliometric study. *Behavioral Sciences*, 13(3), 244.
- Boudreau, J. W., Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why aren't we there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2006). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 29(1), 17–26.
- Cascio, W. F. (2001). *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich* (tłum. P. Ziemkowski). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Cewińska, J., Striker, M. (2023). Pomiar kapitału ludzkiego – wyzwania i dylematy. W: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje* (s. 30–43). Warszawa: PWE.
- Cieślak, I. (2010). Audyt personalny jako narzędzie aktywnej polityki zarządzania ryzykiem kapitału ludzkiego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 46(28), 67–75.
- Cohen, C. F., Cohen, M. E. (2007). On-duty and off-duty: Employee right to privacy and employer's right to control in the private sector. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 235–246.
- Deloitte. (2024). *Human Capital Trends 2024*. <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html> (dostęp: 22.04.2025).
- Diez, F., Bussin, M., Lee, V. (2020). *Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical*. Bingley: Emerald Publishing.
- Dittrich, J. (2009). *HR Balanced Scorecard und HR Performance Management*. München: GRIN Verlag. <http://www.grin.com/de/e-book/137959/hr-balanced-scorecard-und-hr-performance-management> (dostęp: 10.10.2024).
- Dobija, D. (2002a). Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(5), 27–39.
- Dobija, M. (2002b). Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości. *Przegląd Organizacji*, 1, 8–13.
- Dobija, D. (2003). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
- Dudek, B., Merecz, D., Makowska, Z. (2001). Poczucie kontroli w miejscu pracy a poziom stresu zawodowego i związane z nim skutki. *Medycyna Pracy*, 52(6), 451–457.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132.
- Fitz-enz, J. (1995). *How to Measure Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Flamholtz, E. G. (1971). A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*, 46(2), 253–267.
- Flamholtz, E. G. (1973). Human resources accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management*, 12(1), 8–16.
- Flamholtz, E. G. (1974). Human resource accounting: A review of theory and research. *Journal of Management Studies*, 11(1), 44–61.
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., Hua, W. (2002). Human resource accounting: A historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), 947–954.
- Fleszer, D. (2021). *Kontrola zarządcza jednostek sektora finansów publicznych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Foremna-Pilarska, M. (2017). Controlling personalny – problemy badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Rachunkowość a controlling*, 16(471), 145–153.
- Gittell, J., Ali, H. (2021). Relational analytics: Guidelines for analysis and action. *Ange wandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

- Gmür, M., Peterhoff, D. (2005). Überblick über das Personalcontrolling. W: U. Schäffer, J. Weber (red.), *Bereichscontrolling: Funktionsspezifische Anwendungsfelder. Methoden und Instrumente* (s. 235–258). Stuttgart: Diplomica Verlag.
- Gołębski, M., Wojtkowiak, G. (2016). Obszary i wykorzystanie controllingu kadrowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1, 927–936.
- Górka, K., Chomętowski S. (1974). Badanie kosztów pracy w przemyśle. *Ekonomika i Organizacja Pracy*, 4, 15–20.
- Górnjak, L., Motyka, M. (2012). Wymiar zaufanie-kontrola jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji. *Psychologia Ekonomiczna*, 10(2), 38–53.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gröjer, J.-E., Johanson, U. (1996). Current developments in human resource costing and accounting: Reality present, researchers absent? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(4), 495–505.
- Grzegorek, A. (2003). Narracja jako forma strukturyzująca doświadczenie. W: K. Krzyżewski (red.), *Doświadczenie indywidualne. Szczególny rodzaj poznania i wyróżniona postać pamięci*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Grzesiak, L. (2021a). Analiza rynku pracy dla controllerów personalnych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 8, 37–44.
- Grzesiak, L. (2021b). *Kapitał ludzki jako czynnik skuteczności audytu wewnętrznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grzesiak, L., Striker, M. (2024). Integrating HR controlling with human-centric management trends from the perspective of financial employee experiences. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 160, 147–167.
- Harris, J. G., Craig, E., Light, D. A. (2011). Talent and analytics: New approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 4–13.
- Hehanussa, S. J. (2024). The role of accountants with information technology in msmes in the era of globalization. *Journal Research of Social Science. Economics & Management*, 3(6), 1345–1358.
- Henk, O. (2020). Internal control through the lens of institutional work: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31(3), 239–273.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142.
- Jensen, E. (2015). HR Compliance. W: M. Zeuch (red.), *Dos and Don'ts in Human Resources Management: A Practical Guide* (s. 159–161). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Kałużny, S. (2002). *Leksykon kontroli*. Warszawa: Wydawnictwo Dosko.
- Kałużny, S. (2008). *Kontrola wewnętrzna: teoria i praktyka: podręcznik akademicki*. Warszawa: PWE.
- Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 13/8(64), 30–39.
- Karmańska, A., Bareja, K. (2015). Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy rachunkowości – analiza potencjału dotychczas stosowanych rozwiązań, ich barier i ograniczeń oraz możliwości wprowadzania nowych narzędzi. W: Ł. Sienkiewicz

- (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/zbior%20ekspertyz%20p10%20interaktyw__mm.pdf (dostęp: 10.10.2024).
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Kowalczyk, S. (2006). Kontrola funkcji personalnej. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: CH Beck.
- Kuc, B. R. (2008). *Kontrola – kontroling – audyt. Podobieństwa i różnice*. Warszawa: Wydawnictwo PTM.
- Kuc, B. R. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Kulas, P. (2014). Narracja jako przedmiot badań i kategoria teoretyczna w naukach społecznych. *Kultura i Społeczeństwo*, 4, 111–130.
- Kuźniarska, A. (2019). *Controlling personalny w sieciach handlu detalicznego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kuźniarska, A., Stańczyk I. (2016). Narzędzia controllingu personalnego wsparciem w podejmowaniu decyzji dla zarządzających. *Marketing i Rynek*, 7, 456–476.
- Lakis, V., Giriūnas, L. (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika*, 91(2), 142–152.
- Lamczyk, K. (2018). Procedury Compliance w HR elementem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. <https://hrpolska.pl/hr/poradnik-przedsiębiorcy/procedury-compliance-w-hr-elementem-zarzadzania-ryzykiem-w-przedsiębiorstwie> (dostęp: 13.04.2025).
- Lawler, E. E., Levenson, A., Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27–35.
- Lenz, R. (2013). *Insights into the effectiveness of internal audit: A multi-method and multi-perspective study*. https://www.academia.edu/4904450/Insights_into_the_effectiveness_of_internal_audit_a_multi-method_and_multi-perspective_study (dostęp: 15.07.2024).
- Levenson, A., Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 145–156.
- Lipka, A. (2021). *Controlling personalny w kierunku zrównoważonego gospodarowania kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Liu, J., Wu, Y., Xu, H. (2022). Retracted article: The relationship between internal control and sustainable development of enterprises by mediating roles of exploratory innovation and exploitative innovation. *Operations Management Research*, 15(4–5), 913–924.
- Łukasiewicz, G. (2009). *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Makowicz, B. (b.d.). Uczciwość praktyczna w polskich spółkach – czyli najwyższy czas na compliance, dostęp za pośrednictwem serwisu LEX.
- Marciniak, J. (b.d.a). Kontrola pracowników w zakładzie pracy, LEX.
- Marciniak, J. (b.d.b). Formy i granice kontroli pracowników, LEX.
- Marciniak, J. (2015). *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska.

- Marciniak, J. (2018). Rola HR-u w obszarach compliance – przełożenie na praktykę współdziałania. *Magazyn Personel Plus*, 6(127).
- Markiewicz, P. (2011). Audyt personalny. W: M. Lisiński (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno-metodologiczne i praktyczne* (s. 323–350). Warszawa: PWE.
- Marler, J. H., Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- McCartney, S., Fu, N. (2022a). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 278–296.
- McCartney, S., Fu, N. (2022b). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407.
- Minbaeva, D. B. (2017). Human capital analytics: Why aren't we there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 110–117.
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Mirvis, P. H., Macy, B. A. (1976). Human resource accounting: A measurement perspective. *Academy of Management Review*, 1(2), 74–82.
- Moeller, R. (2018). *Nowoczesny audyt wewnętrzny*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Mondare, S., Douthitt, S., Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*, 34(2), 20–27.
- Morawiec-Bartosik, A. (2022). *Liczby w HR. Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu*. Gliwice: Onepress.
- Muhammad, G. (2019). A valid and reliable HR audit research scale development. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 12(5), 25–34.
- Nesterak, J., Nowak, M., Kowalski, M. J. (2020). *Controlling personalny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Neuendorf, K. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Nielsen, C., McCullough, N. (2018). How people analytics can help you change process, culture, and strategy. *Harvard Business Review*, 2–6.
- Nieplowicz, M. (2011). *Controlling personalny*. W: E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Nille, N., Rautrao, R. R., Kadam-Yadav, A., Joshi, M. (2024). Importance of HR analytics: A support system for organizational growth. *Journal of Management Research*, 16(2), 105–114.
- Nowak, M. (2008a). Problemy budżetowania kosztów zasobów ludzkich. *Problemy Zarządzania*, 3(21).
- Nowak, M. (2008b). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Nowak, M. (2015). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

- Nowak, M. (2017). Rachunkowość zarządcza a controlling. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 480, 108–118.
- Nowak, M. (2018). Planowanie, budżetowanie i pomiar dokonań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W: E. Nowak (red.), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa* (s. 177–199). Warszawa: CeDeWu.
- Nowak, M. (2022). Metaphors by which controllers are seen. The image of the controller profession in the eyes of controlling students. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 46(2), 195–212.
- Nowak, M., Sadowska, B. (2024). Stan zaawansowania controllingu personalnego w Lasach Państwowych oraz kierunki jego rozwoju. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 48(1), 29–48.
- Nutley, S. (2006). Beyond systems: HRM audits in the public sector. *Human Resource Management Journal*, 10, 21–38.
- Olalla, M. F., Castillo, M. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58–64.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Paczuła, C. (1998). *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą*. Warszawa: Difin.
- Paczuła, C. (2003). *Kontrola wewnętrzna jako element procesu zarządzania*. Warszawa: SKwP.
- Padzik, K. (2002). *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pocztowski, A. (1994). Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8, 5–9.
- Pocztowski, A. (2008). Teoretyczne i metodyczne aspekty audytu personalnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 773, 5–17. <https://bazekon.uek.krakow.pl/en/zeszyty/161370771> (dostęp: 4.09.2025).
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A., Potoczek, N. (2000). Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. W: Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro* (s. 227–236). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Pocztowski, A., Purgał-Popieła, J. (2004). Controlling personalny. W: M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Poetschke, H. (2001). Pojęcie i funkcje controllingu. W: W. Garbusiewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: PWE.
- Pracka, J. (2012). Inteligencja emocjonalna a poznawczo-doświadczeniowa teoria „Ja” Seymoura Epsteina. *Studia Psychologica*, 12(1), 47–66.
- Przewodnik po HR compliance*. (2021). Warszawa: Dziennik Gazeta Prawna.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Ossolineum.
- PwC. (2017). Zarządzanie kapitałem ludzkim coraz większym wyzwaniem dla firm z sektora finansowego. <https://www.pwc.pl/pl/pdf/pwc-raport-zarządzanie-kapitałem-ludzkim.pdf> (dostęp: 4.09.2025).

- Raimo, N., Ricciardelli, A., Rubino, M., Vitolla, F. (2020). Factors affecting human capital disclosure in an integrated reporting perspective. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 575–592.
- Raport Compliance w Polsce 2021. Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym ładem. <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/solutions/legal-compliance-dla-firm/raport-legal-compliance> (dostęp: 22.04.2025).
- Rasmussen, T., Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242.
- Rehman, M. H., Chang, V., Batool, A., Wah, T. Y. (2016). Big data reduction framework for value creation in sustainable enterprises. *International Journal of Information Management*, 36(6), 917–928.
- Rigamonti, D., Gastaldi, L., Corso, M. (2024). Measuring HR analytics maturity: Supporting the development of a roadmap for data-driven human resources management. *Management Decision*, 62(13), 243–282.
- Rubik, J. (2015). Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 398, 411–419.
- Samson, D., Bhanugopan, R. (2022). Strategic human capital analytics and organisation performance: The mediating effects of managerial decision-making. *Journal of Business Research*, 144, 637–649.
- Sapeta, T. (2005). Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 53(679), 19–32.
- Saunders, E. J. (2002). *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*. Częstochowa: Edukator.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs Florida, 5th edition.
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H., Blankenship, M. H. (2018). Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success. *Human Resource Management*, 57(3), 795–807.
- Sekula, Z. (2000). *Controlling personalny. Strategie personalne. Zadania i narzędzia controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Sharma, A., Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684–697.
- Sienkiewicz, Ł. (2021). Algorithmic human resources management – Perspectives and challenges. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 2, 95–105.
- Silverman, D. (2007). *Interpretacja danych ilościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286.
- Sivathanu, B., Pillai, R. (2020). Technology and talent analytics for talent management – A game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 457–473.

- Skoczylas-Tworek, A. (2021). *Audyt we współczesnej gospodarce rynkowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sobańska, I. (2003). Rachunkowość zarządcza. W: I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sreenivasan, S., Kothandaraman, K. (2019). Improving processes by aligning Capability Maturity Model Integration and the Scaled Agile Framework. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(6), 42–51.
- Stephen, B. (2016). Conducting Human Resource Audits. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/humanresourceaudits.aspx> (dostęp: 14.10.2022).
- Stowarzyszenie Compliance Polska, Słownik pojęć Compliance i AML. <https://compliancepolska.pl/sownik-pojec-compliance-i-aml/> (dostęp: 13.04.2025).
- Striker, M., Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (2011a). Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi, cz. 1. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Striker, M., Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (2011b). Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi, cz. 2. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Striker, M., Grzesiak, L. (2022). Experiencing personnel controlling by HR employees preliminary research results. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Shaping Employee Experience in the Changing Social and Organisational Conditions* (s. 45–53). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://www.dbc.wroc.pl/Content/116847/download> (dostęp: 4.09.2025).
- Sudoł, S. (1967). *Metody analizy kosztów pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Warszawa: PWE.
- Swanson, G. A., Marsh, H. (1991). *Internal Auditing Theory – A Systems View*. Westport: Praeger.
- Szychta, A., Dobroszek, J. (2017). Postrzeganie controllingu w środowisku naukowym rachunkowości w Polsce. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 471, 365–378.
- Śmialek-Liszczyńska, P. (2025). *Narzędzia controllingu wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Tephillah Vasantham, S. (2020). Importance of HR Audit. *International Journal of Management*, 11(11), 2515–2520.
- The Institute of Internal Auditors. (2016). All in a day's work a look at the varied responsibilities of internal auditors. https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/06262_All_In_A_Days_Work-Rev.pdf (dostęp: 22.03.2025).
- The Institute of Internal Auditors. An auditor is an auditor... right? https://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/about-iaa/An_auditor_is_an_auditor_right.pdf?sfvrsn=0 (dostęp: 22.03.2025).

- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- van den Heuvel, S., Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178.
- van der Togt, J., Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 127–132.
- Wald, P., Winterfeldt, M. (2012). Human resources compliance. W: W. J. Rothwell, R. K. Prescott (red.), *The Encyclopedia of Human Resource Management, 1: Short Entries*. San Francisco: Pfeiffer.
- Wilfinger, D., Brandstätter, C., Mitteregger, J. (2022). Implications of the digitalization on human-resource-controlling. *Technical Journal*, 16(3), 438–443.
- Winiarska, K. (2010). Definicja i klasyfikacja kontroli wewnętrznej. W: K. Winiarska (red.), *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*. Warszawa: PWE.
- Woodman, R. W., Ganster, D. C., Adams, J., McCuddy, M. K., Tolchinsky, P. D., Fromkin, H. (1982). A survey of employee perceptions of information privacy in organizations. *Academy of Management Journal*, 25(3), 647–663.
- Zajac, P. (2008). Teoretyczne aspekty controllingu personalnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6(784), 107–121.
- Zajac, P. (2010). Controlling w obszarze funkcji personalnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 56(807), 45–56.
- Zámečník, R., Zeman, V. (2007). The personnel controlling instrumentaria. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2. https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_10.pdf (dostęp: 8.10.2024).
- Zdrowomysław, N. (2007). *Personalcontrolling – Der Mensch im Mittelpunkt. Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente*. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Żemigła, M. (2013). Kontrowersje dotyczące kontroli pracowników. W: K. Kłincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych* (s. 357–387). Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.

Spis tabel

Tabela 1.	Różnice między controllingiem a rachunkowością zarządczą	13
Tabela 2.	Wybrane definicje controllingu personalnego	24
Tabela 3.	Zadania realizowane w ramach controllingu ogólnego i personalnego w świetle analizy ogłoszeń o pracę	30
Tabela 4.	Elementy systemu kontroli wewnętrznej	38
Tabela 5.	Rodzaje kontroli ze względu na charakter jej sprawowania	41
Tabela 6.	Ogólna charakterystyka rozwiązań organizacyjnych związanych z kontrolą w zarządzaniu ludźmi	47
Tabela 7.	Porównanie rozwiązań organizacyjnych związanych z kontrolą w zarządzaniu ludźmi	48
Tabela 8.	Wybrane definicje analityki HR	55
Tabela 9.	Porównanie analityki predykcyjnej, preskryptywnej i kognitywnej	63
Tabela 10.	Charakterystyka wymiarów w modelu HRAMM	65
Tabela 11.	Poziomy dojrzałości w obszarze upowszechnienia analityki HR w organizacji	66
Tabela 12.	Charakterystyka respondentów – badanie 1	77
Tabela 13.	Charakterystyka respondentów – badanie 2	78
Tabela 14.	Charakterystyka respondentów – badanie 3	80
Tabela 15.	Ogólna charakterystyka badań jakościowych 1–3	81
Tabela 16.	Wielkość i własność organizacji objętych badaniem 4	82
Tabela 17.	Charakterystyka demograficzna respondentów w badaniu 4	83
Tabela 18.	Przekonania respondentów (HR) dotyczące istoty controllingu personalnego	84
Tabela 19.	Przekonania respondentów (z HR) na temat funkcji i korzyści z controllingu personalnego	85
Tabela 20.	Pozytywne i negatywne skojarzenia z controllingiem personalnym	86
Tabela 21.	Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) odnoszące się do kontroli	87
Tabela 22.	Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) na temat specyfiki pracy controllerów	88
Tabela 23.	Fragmenty wypowiedzi respondentów (HR) na temat potencjału i ograniczeń controllingu personalnego w funkcji HR	89
Tabela 24.	Opinie respondentów (HR) na temat nazwy „controlling/controlling personalny”	89
Tabela 25.	Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) wskazujących, że HRM to trywialne działania	90
Tabela 26.	Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) dotyczące systemu kształcenia pracowników działów HR i controllerów	91
Tabela 27.	Fragmenty wypowiedzi respondentów z doświadczeniem w controllingu HR wskazujące na brak/trudności ze współpracą z działem HR	93

Tabela 28. Fragmenty wypowiedzi respondentów łączących doświadczenia rachunkowe z HR	93
Tabela 29. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) bez doświadczenia w controllingu HR wskazujące, że controlling nie dotyczy HR	94
Tabela 30. Fragmenty wypowiedzi respondentów (finanse) bez doświadczenia w controllingu HR wskazujące na brak współpracy z działem HR	95
Tabela 31. Podstawa podejmowania decyzji personalnych w badanych organizacjach	99
Tabela 32. Wykorzystanie wyników pomiaru w badanych organizacjach	100
Tabela 33. Podmioty odpowiedzialne w badanych organizacjach za pomiar HR	100
Tabela 34. Struktura badanych organizacji ze względu na rozwiązania w zakresie pomiaru HR	101
Tabela 35. Podmioty otrzymujące wyniki pomiarów HR	102
Tabela 36. Korzyści stosowania pomiaru HR	103
Tabela 37. Negatywne aspekty pomiaru HR	104

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – rynkowym, technologicznym i społecznym – co wymaga nie tylko elastyczności operacyjnej, lecz także nowego podejścia do zarządzania ludźmi. Coraz większego znaczenia nabierają rozwiązania umożliwiające kontrolę kosztów pracy i ocenę efektywności działań personalnych, a przede wszystkim podejmowanie trafnych decyzji na podstawie rzetelnych danych i pogłębionych analiz.

W książce ukazano dwa uzupełniające się podejścia do wykorzystania danych w zarządzaniu ludźmi: controlling personalny, zakorzeniony w rachunkowości zarządczej, oraz analitykę HR, bazującą na nowoczesnych technologiach przetwarzania danych. Oba podejścia – choć wywodzą się z odmiennych tradycji – łączy cel dostarczania informacji wspierającej efektywne, odpowiedzialne i świadome zarządzanie ludźmi.

Autorki publikacji porządkują wiedzę teoretyczną, wyjaśniają kluczowe pojęcia i różnice terminologiczne, a także analizują praktyczne zastosowania narzędzi controllingu personalnego i analityki HR w organizacjach. Opisane w monografii rozwiązania osadzone są w realiach organizacyjnych dzięki prezentacji wyników czterech badań empirycznych – zarówno jakościowych, jak i ilościowych – przeprowadzonych w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Adresatami książki są zarówno teoretycy, jak i praktycy – osoby zainteresowane pogłębionym, analitycznym spojrzeniem na zarządzanie ludźmi. To lektura dla tych, którzy chcą lepiej zrozumieć, jak dane i analizy pomagają w podejmowaniu decyzji personalnych, jak łączyć klasyczne narzędzia rachunkowe z nowoczesnymi metodami analitycznymi i jak rozwijać praktyki HRM w sposób świadomy, oparty na faktach, a nie tylko na intuicji.

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-857-8



9 788383 318578