

ELŻBIETA JANCZYK-STRZAŁA

Katedra Rachunkowości

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

O POTRZEBIE STOSOWANIA CONTROLLINGU PERSONALNEGO W UCZELNI NIEPUBLICZNEJ

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Zasoby ludzkie są jednym z cenniejszych zasobów, jakimi dysponują uczelnie niepubliczne w Polsce. Ciągły wzrost konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz oczekiwań ze strony klientów uczelni niepublicznych zmuszają je bowiem do zapewnienia dotychczasowej jakości świadczonych usług. Możliwe jest to m.in. poprzez optymalizację wykorzystania potencjału dostępnych uczelni zasobów ludzkich. Można bowiem powiedzieć, iż ukształtowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej uczelni od jej wyników w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Te zaś pozwala osiągnąć koncepcja controllingu personalnego, którą autorka proponuje „przeszczepić” z innych sektorów gospodarki i wykorzystać na gruncie akademickim.

1. Idea controllingu w uczelni niepublicznej

Controlling uważany jest za koncepcję stosunkowo nową. Jednakże etymologicznie pojęcie „controlling” wywodzi się z języka łacińskiego od słów *contra* i *rotulus*, na podstawie których w XII w. w języku francuskim powstał zwrot *contre-rolle* (kontrola), a w angielskim – *countroller* (osoba wykonująca „kontrol-spis” w celu weryfikacji poprawności danych figurujących w spisie oryginalnym). Szerzej o etymologii pojęcia controlling por.: [21, ss. 45-47]. W języku środkowo-angielskim słowa „to keep a copy of a roll of accounts” oznaczają właśnie przechowywanie kopii rejestru księgowania [22, s. 250]. Następnie w wyniku błędnej interpretacji znaczeniowej powstał termin *comptrolling*, a w XV w. w wyniku kolejnej pomyłki urzędowi pisarze zmienili ją na *countrolling* [23, s. 928]. Kolejne stulecie przyniosły dalsze zmiany aż do obecnej postaci *controlling*.

Controlling stanowi istotny element systemu zarządzania uczelnią niepubliczną. Jego **główne zadanie** to mianowicie „informacyjne zabezpieczenie

zorientowanego na wynik planowania, sterowania i kontroli nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją integracyjną i koordynacyjną" [2, s. 174].

Często można spotkać się ze stwierdzeniem, iż controlling jest koncepcją szytą niejako na miarę. Jest on bowiem dopasowywany do rzeczywistych potrzeb i uwarunkowań jednostki, w której zostaje wdrożony. Projektując system controllingu w uczelni należy uwzględnić specyfikę uczelni niepublicznej jako jednostki gospodarczej, która z jednej strony ma do spełnienia swoistą misję – edukacyjną, lecz z drugiej – musi sprostać rosnącym wymaganiom rynku. Tak więc należy wziąć pod uwagę warunki funkcjonowania uczelni, specyficzne potrzeby zarządzania nią oraz szereg innych czynników. Należy pamiętać, iż powinny być one brane pod uwagę nie tylko na etapie projektowania systemu controllingu lecz również na dalszych etapach jego funkcjonowania. Zmiany zachodzące wewnątrz uczelni, jak i w jej otoczeniu wymuszają niejako konieczność ciągłego dopasowywania rozwiązań controllingowych do zmieniających się warunków. Controlling staje się więc niejako *barometrem dla uczelni*, wskazującym osobom zarządzającym nią aktualnie występujące tendencje oraz możliwe kierunki działania. Obecnie od pracowników controllingu wymaga się bowiem holistycznego spojrzenia, identyfikowania i rozwijania indywidualnych atutów danej uczelni oraz wskazywania kierunków działania mogących się przyczynić do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W ten sposób controlling służy niejako uczelni, nieustannie inicjując i koordynując jej działania (*tzw. learn-marketing orientation*). Jest to szczególnie ważne dla polskich uczelni niepublicznych, które stoją przed koniecznością sprostania coraz bardziej skomplikowanym wymaganiom rynku edukacyjnego.

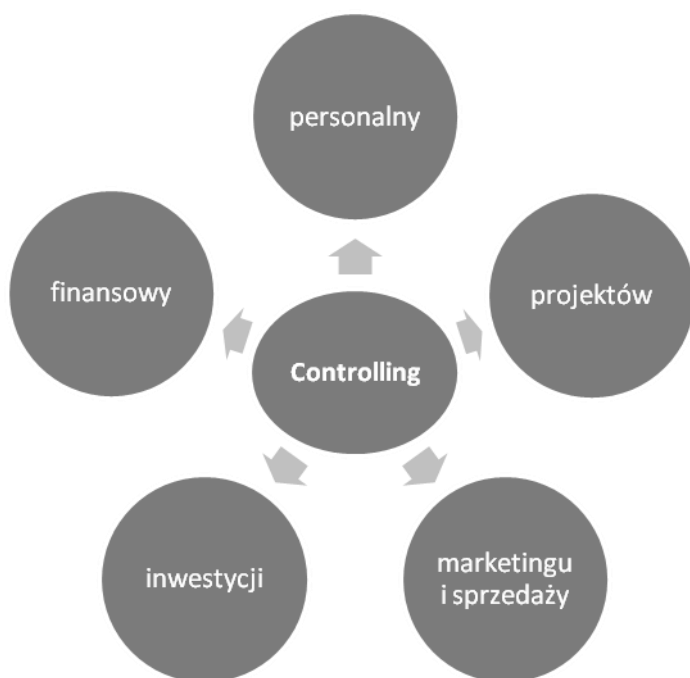
2. Istota i możliwości zastosowania controllingu personalnego

W literaturze przedmiotu pojawiają się różne kryteria klasyfikacji controllingu. Biorąc pod uwagę obszary *funkcjonowania uczelni, pełnione przez nie funkcje* można wyodrębnić:

- **controlling kompleksowy** – obejmujący swym zakresem wszystkie obszary uczelni;
- **controlling funkcjonalny** – obejmujący funkcje pełnione przez wybrane komórki organizacyjne uczelni.

Powiązanie controllingu z poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi uczelni przedstawia rys. 1. Controlling wymienionych obszarów funkcjonalnych wspomaga zarządzanie nimi zarówno w kontekście strategicznym, jak i operacyjnym. Zasoby istniejące w tych obszarach (np. kadrowe, finansowe,

rzeczowe) przyczyniają się również do zarządzania uczelnią poprzez pryzmat łańcucha tworzenia wartości. Szerzej na ten temat por.: [6, s. 11].



Rys. 1. Powiązania controllingu z innymi obszarami funkcjonalnymi uczelni
Źródło: opracowanie własne.

Controlling personalny (zasobów ludzkich) umożliwia racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich do realizacji celów uczelni. Ze zdaniem tym zgadza się A. Pocztowski, który twierdzi, iż stanowi on „wewnętrzny system sterowania procesami w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowujący je na osiągnięcie nadrzędnych celów przedsiębiorstwa; obejmujący swoim zakresem planowanie oraz kontrole efektów i kosztów pracy oraz oddziałujących na nie czynników, pełniący dwie zasadnicze funkcje: informacyjną i sterującą” [8, s. 9].

Wprowadzenie koncepcji controllingu personalnego w uczelni niepublicznej można uzasadnić następującymi przesłankami:

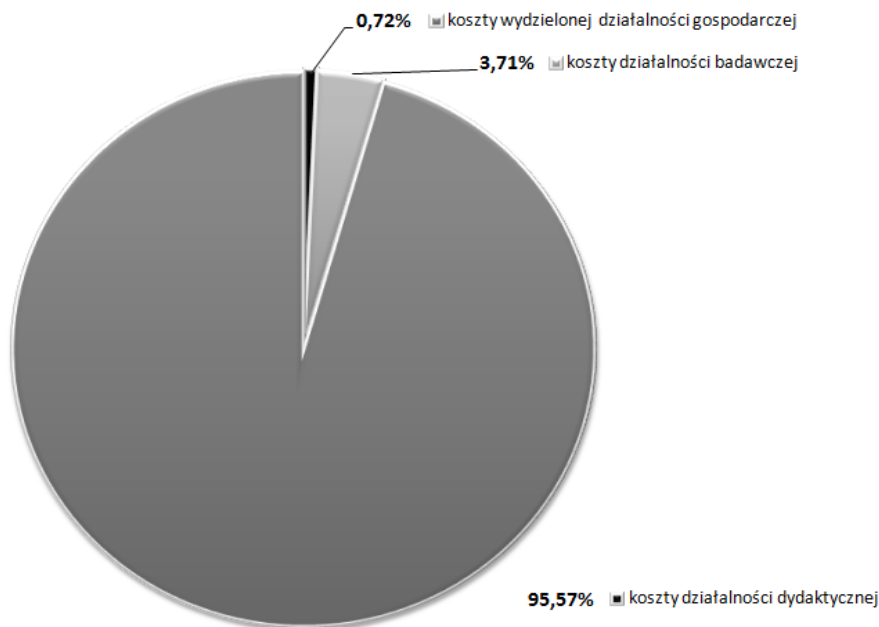
- duża liczba zatrudnionych;
- ponoszone są wysokie koszty związane z zasobami ludzkimi;
- niezbędne są wysokie kwalifikacje zatrudnionej kadry (szczególnie dydaktycznej);
- jakość kształcenia zależy głównie od jakości pracy kadry dydaktycznej,

- dużo wymagań formalnych związanych z kadrami;
- część zasobów ma charakter unikatowy (np. dydaktyków firmujących unikatowe kierunki);
- brak odpowiedniej liczby zatrudnionych osób „firmujących” określone kierunki może skutkować odebraniem uczelni prawa do kształcenia na danym kierunku, a w konsekwencji przychodów z tego tytułu.

Ustawa z 25 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym jednoznacznie definiuje przy tym podział pracowników uczelni na:

- nauczycieli akademickich;
- pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Koszty własne uczelni niepublicznych to w głównej mierze koszty związane z działalnością dydaktyczną. Udział kosztów działalności badawczej i wydzielonej działalności gospodarczej jest niewielki. Przedstawia to rys. 2.



Rys. 2. Struktura kosztów własnych uczelni niepublicznych w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [20].

Należy podkreślić, iż ponad połowę kosztów funkcjonowania uczelni stanowią wydatki na wynagrodzenia. Wymagania dotyczące minimum kadrowego oraz te dotyczące jakości kształcenia (m.in. realizacji określonej liczby godzin dydaktycznych) na kierunku studiów powodują wysokie koszty zarówno wynagrodzeń osobowych (na umowę o pracę), jak i bezosobowych (umowa o dzieło/

zlecenie). Kolejną pozycją w strukturze rodzajowej kosztów uczelni niepublicznych stanowią usługi obce, co jest wynikiem częstego korzystania z usług zewnętrznych oraz zużycie materiałów i energii. Pozostałe koszty stanowią niewielki odsetek. Zmiany w tej strukturze zostały przedstawione w tabeli 1.

Zadania controllingu personalnego mogą być definiowane w ujęciu:

- pasywnym – jako system wczesnego ostrzegania czy wykrywania wąskich gardeł (np. systemu wynagradzania pracowników, zmian ich produktywności czy strat w czasie pracy) [7, s. 5];
- aktywnym – optymalne kształtowanie produktywności zatrudnionych osób w celu pomnażania wartości i sukcesu uczelni [3, s. 8; 1, s. 22].

Tabela. 1. Struktura rodzajowa kosztów uczelni niepublicznych w Polsce w latach 1999-2010

ROK	AMORTYZACJA	ZUŻYCIE MATERIAŁÓW	ZUŻYCIE ENERGII	USŁUGI OBCE	PODATKI I OPŁATY	WYNAGRODZENIA:	W TYM OSOBOWE	ŚWIADCZENIA NA RZECZ PRACOWNIKÓW:	W TYM SKŁADKI Z TYTUŁU UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	POZOSTAŁE
1999	3,4	4,8	1,1	18,2	0,8	57,7	28,2	6,9	5,4	7,1
2000	3,7	4,6	1,0	20,1	0,8	56,1	29,7	3,7	5,2	7,0
2001	4,3	4,1	1,2	18,6	0,8	56,9	32,5	7,4	5,6	4,3
2002	4,8	4,2	1,2	18,9	1,0	55,9	31,3	7,6	5,8	6,4
2003	5,1	4,2	1,4	17,8	1,1	56,7	32,4	7,6	5,7	6,2
2004	5,4	4,1	1,4	17,2	1,1	56,8	33,8	7,6	6,2	6,4
2005	5,4	3,9	1,5	17,3	1,0	56,7	35,0	7,7	6,2	6,6
2006	5,2	3,9	1,6	17,2	1,0	56,9	36,8	7,7	6,4	6,5
2007	5,2	5,4	1,5	17,0	1,0	57,6	37,9	7,5	6,6	6,3
2008	5,2	3,7	1,5	17,4	1,0	57,8	38,0	7,4	6,1	6,0
2009	4,9	3,8	1,7	17,4	0,8	58,1	38,2	7,7	6,2	5,6
2010	5,3	3,5	2,0	17,4	0,7	57,8	40,3	7,4	6,3	5,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20].

Zdaniem M. Nowak controlling personalny powinien stanowić uszczegółowienie controllingu jako takiego, bowiem zadania stawiane przed controllinglem personalnym wynikają z ogólnych zadań stawianych przed controllinglem (patrz tabela 2). Szerzej na ten temat por. również: [4, ss. 26-27].

Tabela 2. Zadania controllingu personalnego jako uszczegółowienie ogólnych zadań controllingu

OGÓLNE ZADANIA CONTROLLINGU	ZADANIE CONTROLLINGU PERSONALNEGO
Budżetowanie kosztów	budżetowanie kosztów osobowych, budżetowanie kosztów działu personalnego
Analiza kosztów	analiza kosztów pracy
Ocena inwestycji	ocena inwestycji w kapitał ludzki (na przykład szkolenia)
Analiza „make or buy”	analizy konfrontujące koszty pracy z kosztami zlecenia usług na zewnątrz
Analizy ekonomiczne	analiza wskaźników controllingu personalnego wskazujących ekonomiczne aspekty zarządzania kadrami
Analiza wąskich gardeł	analiza wąskich gardeł zasobów ludzkich (na przykład niedobory kompetencyjne lub wąskie gardła w procedurach kadrowych)
Doradztwo dla zarządu	doradztwo w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
Udział w planowaniu	udział w tworzeniu planów kadrowych
Raportowanie	tworzenie raportów dotyczących stanu zasobów ludzkich
Zasilanie informacyjne	dostarczanie informacji (szczególnie kosztowych) związanych z zasobami ludzkimi

Źródło: [5, s.436].

Controlling zasobów ludzkich może być wykorzystywany w różnych obszarach zarządzania uczelnią niepubliczną:

- planowanie kadr – poprzez tworzenie planów i kosztów zatrudnienia, planów doskonalenia i kształcenia kadr, planów działań motywacyjnych, itp.;

- kontrola realizacji wytyczonych planów oraz monitorowanie powstałych ewentualnych odchyleń;
- raportowanie do władz uczelni czy kierowników poszczególnych działów.

Controlling personalny może znaleźć zastosowanie jako instrument racjonalizacji i optymalizacji zatrudnienia w uczelni. Poprzez koordynację planowania, kontroli i zasilania w informacje może przyczynić się on bowiem do podnoszenia rentowności i efektywności działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to szczególnie ważne jeśli weźmie się pod uwagę strukturę kosztów ponoszonych przez uczelnie niepubliczne, gdzie koszty osobowe stanowią ponad 50-65%.

Literatura

- [1] **Sierpińska M. (red.):** Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] **Hahn D.:** Planung Und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung-Controllingkonzepte, Gabler Wirtschaft, 4. Auflage, Wiesbaden.
- [3] **Ignaciuk E.:** Controlling personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie”, 2000, nr 8.
- [4] **Nowak M.:** Controlling personalny w przedsiębiorstwie, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2008.
- [5] **Nowak M.:** Zastosowanie controllingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, [w:] „Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 464, Szczecin 2007.
- [6] **Nowosielski S.:** Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [7] **Pocztowski A.:** Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1994, nr 8.
- [8] **Sekula Z.:** Controlling personalny, cz. II, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- [9] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 1999 r., Warszawa, 2000.
- [10] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2000 r., Warszawa, 2001.
- [11] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2001 r., Warszawa, 2002.
- [12] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2002 r., Warszawa, 2003.
- [13] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2003 r., Warszawa, 2004.
- [14] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r., Warszawa, 2005.
- [15] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r., Warszawa, 2006.
- [16] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r., Warszawa, 2007.
- [17] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r., Warszawa, 2008.
- [18] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r., Warszawa, 2009.
- [19] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r., Warszawa, 2010.
- [20] **GUS.:** Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r., Warszawa, 2011.

- [21] **Tyrała P., Stęplewski B.:** Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego. Poradnik dla studentów, nauczycieli i menedżerów, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
- [22] The Concise Oxford Dictionary of Current English, Clarendon Press, Oxford 1990.
- [23] The Oxford English Dictionary –vol. II, Clarendon Press, Oxford.

PERSONAL CONTROLLING IN NON-PUBLIC HIGHER EDUCATION IN POLAND

Summary

Concept of personal controlling, presented by the author, is extremely important in the management of non-public higher education in the context of activities aimed at increasing the efficiency of its use of their human resources. Dynamic market of educational services forces at universities seeking modern management methods that enable them to manage the organization efficiently and effectively.