DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-12

Justyna Kaźmierczak*

Uniwersytet Szczeciński

AUDYT PERSONALNY JAKO PROEFEKTYWNOŚCIOWE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu audytu personalnego na obszar HR przedsiębiorstwa. Dokonano zdefiniowania procesu audytu personalnego, jego rodzajów oraz zakresu. Wskazano również na różnice między audytem personalnym a audytem funkcji personalnej. W końcowej części artykułu zostały sformułowane przyczyny przeprowadzenia procesu audytowania, wszelkie związane z nim konsekwencje oraz ryzyko, jakie za sobą niesie.

Słowa kluczowe: audyt personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi, kadry, doskonalenie

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie często określane są jako czynnik kluczowy w osiągnięciu przez firmę pożądaných wyników. Bardzo wyraźnie podkreśla się, że człowiek i jego praca w największej mierze przyczyniają się do pozycji przedsiębiorstwa na rynku, bo właśnie ludzie tworzą daną organizację. Obok faktu, iż kadra pracowników jest kluczowym zasobem organizacji, kolejną jej cechą jest zmienność, co może wpływać w różnoraki sposób na wynik działalności przedsiębiorstwa, jeżeli nie poświęci się tej kwestii odpowiednio dużo uwagi. Bezwzględnie trzeba stwierdzić, człowiek, jego

* E-mail: justynakazmierczak91@tlen.pl

wiedza, umiejętności, motywacja i cały potencjał, jaki posiada, to nieoceniony skarb dla firmy, jednak cała sztuka tkwi w tym, aby określony menedżer potrafił efektywnie gospodarować tym potencjałem. Dlatego tak ważne jest, aby skupić się na działaniach, które będą wspierać efektywność funkcjonowania danych osób w ramach organizacji, a przy tym dbać o ich motywację do pracy. Osoby decyzyjne powinny regularnie sprawdzać, w jakim stopniu pracownicy kwalifikują się do zajmowania określonych stanowisk. W tym celu wiele firm decyduje się na przeprowadzenie audytu personalnego. Audyt obejmuje zarówno kadrę menedżerską, jak i poszczególne zespoły pracownicze pod kątem np. przystosowania stanowiskowego. Co więcej, wszystkie osoby biorące udział w audycie poddawane są kilkugodzinnym badaniom, w trakcie których oceniany jest ich potencjał intelektualny, predyspozycje osobowościowe, zdolności menedżerskie i poziom kompetencji społecznych. Wyniki badania stają się bazą do sporządzenia raportu, który przedstawia stan zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno poświęcić jak najwięcej uwagi zasobom ludzkim, bo przecież sukces wymaga dobrego zaplecza personalnego.

1. Audyt personalny – definicja, zakres i rodzaje

Audyt personalny jest jedną ze składowych audytów możliwych do przeprowadzenia w danym przedsiębiorstwie, np. menedżerskiego, jakości, wewnętrznego czy organizacyjnego, jednocześnie będąc samodzielnym proefektywnościowym narzędziem doskonalącym proces zarządzania zasobami ludzkimi. Ma on wspierać odpowiednie działania w zakresie gospodarowania potencjałem ludzkim, stąd też jego doradczy i monitorujący charakter.

Literatura przedmiotu podaje szereg wytycznych znamienitych dla audytu (Stabryła, 2008, s. 5–17):

- podniesienie efektywności prowadzonych działań, co jednocześnie jest głównym bodźcem do wdrożenia audytu personalnego,
- wskazanie wzorca/standardów będących punktem odniesienia w badaniu oraz ocenie,
- wskazane jest, aby osoby przeprowadzające audyt były jednostkami zewnętrznymi, niezależnymi, dzięki czemu audyt jest badaniem obiektywnym,
- audyt zakłada silną współpracę audytora z kadrami i kierownictwem,
- zaimplementowanie określonych metod gromadzenia informacji oraz ich analizowania,

- potwierdzenie zidentyfikowanych tendencji oraz zjawisk za pomocą danych o charakterze ilościowym i/lub jakościowym, które to są możliwe do weryfikacji,
- wszelkie działania i wnioski z audytu powinny znaleźć się w raporcie, który jest podstawą do stworzenia oraz zaimplementowania działań naprawczych i podnoszących efektywność działalności.

Jak już wspomniano, narzędzie to bazuje na usystematyzowanym, obiektywnym badaniu, opartym na różnego rodzaju metodach. Co więcej, polega na ocenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, mając głównie na celu podnoszenie efektywności funkcjonowania personelu w ramach przedsiębiorstwa oraz jego doskonalenie poprzez weryfikację stanu obecnego z funkcjonującymi bądź przyjętymi normami i wzorami (Kopeć, 2001, s. 54). Wynikiem poprawnie przeprowadzonego audytu personalnego powinna być informacja zwrotna, która pozwalać będzie na określenie możliwości danego przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w zakresie właśnie funkcji personalnej. Zadaniem oraz kluczowym celem audytu personalnego jest zdobycie informacji, które określą mocne i słabe strony w obszarze funkcjonowania kadry pracowniczej, stając się bazą do przeprowadzenia działań korygujących i doskonalących (Saunders, 2002, s. 227). Głównym bodźcem do przeprowadzenia audytu personalnego jest ustawiczne doskonalenie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa w kontekście zadań, jakie ma ono do zrealizowania. Zasoby ludzkie to obszar permanentnie zmieniający się i ewoluujący, zatem tego typu działania powinny stać się normą w każdym przedsiębiorstwie. Audyt personalny to proces, którego przedmiotem jest nie tylko personel zatrudniony w przedsiębiorstwie, ale także sposób zarządzania nim.

Bardzo wskazanym jest rozróżnienie dwóch podobnych, często mylnie używanych pojęć, a mianowicie audytu personalnego i audytu funkcji personalnej, określanego także systemem zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku tego pierwszego, będącego tematem niniejszego artykułu, całość działań audytora skierowana jest na: stan i strukturę zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji zatrudnionych oraz na efektywność wykonywanej przez nich pracy. Natomiast w przypadku audytu funkcji personalnej obszarem badawczym stają się następujące aspekty: funkcjonalny, instrumentalny i instytucjonalny w ujęciu strategii danego przedsiębiorstwa (Pocztowski, 2007, s. 407). Zatem pojęcie audytu personalnego można uznać za najszersze, ponieważ swoim zakresem obejmuje ono zarówno audyt zasobów ludzkich, jak i audyt funkcji kadrowej.

Prace w zakresie audytu personalnego powinny bazować na sporządzonej przez audytora (wewnętrznego bądź zewnętrznego) ocenie dotyczącej ryzyka wystąpienia lub zdiagnozowania już istniejących błędów w zarządzaniu personelem. Owo ryzyko należy tutaj rozumieć jako prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia, działania bądź także braku określonego działania, którego skutkiem będzie szkoda rozumiana jako nieosiągnięcie wyznaczonych wcześniej celów lub też niezrealizowanie wyznaczonych uprzednio zadań (Sapeta, 2005, s. 27). Przykładem takiego niepożądanego zjawiska może być podjęcie niesłusznej decyzji personalnej na podstawie nieaktualnych, nieprawdziwych informacji. Zatem podstawowym celem audytu personalnego jest właśnie unikanie ryzyka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz podniesienie efektywności tego obszaru w danym przedsiębiorstwie. Narzędzie, jakim jest audyt personalny, stosowane jest w celu usprawnienia wszelkich działań w zakresie polityki personalnej w przedsiębiorstwie, bez względu na dział czy wielkość firmy. Potrzeba audytu personalnego wyrasta z przekonania, iż kapitał ludzki jest największym potencjałem rozwojowym każdego przedsiębiorstwa.

Efektywność audytu personalnego w dużym stopniu zależy od odpowiedniej procedury przeprowadzenia tego procesu. Powinien on przede wszystkim nie wchodzić w kolizję ze standardami, jakie panują w ramach danej organizacji. Ważnym jest, aby audyt był w pełni obiektywną oceną stanu rzeczywistego, gdyż wszelkie „przekoloryzowanie” sytuacji, w jedną czy w drugą stronę, może prowadzić do zniekształcenia wyników audytu, co znajdzie odzwierciedlenie w źle sformułowanych działaniach naprawczych. Kolejnym warunkiem jest szeroko rozumiana współpraca, przede wszystkim osoby/osób przeprowadzających audyt z kierownictwem firmy, doskonały przepływ informacji oraz akceptacja zmian przez środowisko przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 2011, s. 42).

Analiza szczegółowa owego procesu powinna obejmować zagadnienia związane z planowaniem audytu, co jest wynikiem zaobserwowanego ryzyka personalnego. Ryzyko personalne powinno stać się bazą dla wyznaczenia celu audytu, jego przedmiotu oraz zakresu. Następnym krokiem powinna być ocena obecnego stanu pod kątem standardów badania i oceny. Należy zatem przeprowadzić badania, ocenę i diagnozę sytuacji, w jakiej znajduje się w danym momencie przedsiębiorstwo. Dalszą część stanowi weryfikacja i interpretacja ustaleń, przekazanie wyników do zainteresowanych jednostek, które należy zamieścić w kompleksowym raporcie zawierającym ocenę oraz rekomendacje na przyszłość. Sam raport, wskazujący na określone, zalecane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jest nic nieznaczącym dokumentem bez wykonania tychże rekomendacji. Zatem największą

wartością z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest wskazanie kierunku działania na płaszczyźnie zarządzania kadrami, by uniknąć wyżej wspomnianego ryzyka personalnego. Zatem, efektem audytu personalnego powinien być kompleksowy plan działania w ramach zasobów ludzkich, uwzględniający cele, zasady oraz wskazane w raporcie procedury (Sapeta, 2005, s. 28). Najważniejszym czynnikiem, obecnym na każdym etapie przeprowadzania audytu, powinno być ryzyko. W ramach oceny ryzyka możemy wskazać dwa kluczowe etapy: identyfikację obszarów ryzyka oraz analizę ryzyka personalnego. Ryzyko jest kluczowym zjawiskiem, które poddawane jest analizie podczas realizacji audytu personalnego, będąc jednocześnie głównym bodźcem do jego wykonywania w danym przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Przykładowy uproszczony plan audytu personalnego

Przedsięwzięcia	Czas realizacji
Przegląd dokumentacji pracowniczej i jej analiza (stosowanych rozwiązań, wzorów, poprawności formalnej i merytorycznej)	Dokładne ramy czasu wykonania
Analiza i wprowadzenie usprawnień w zakresie procesu pracy, a mianowicie: poprawa regulaminu organizacyjnego, pracy, wynagradzania	Dokładne ramy czasu wykonania
Weryfikacja oraz ulepszenie procesów dotyczących procedur zatrudnienia pracowników oraz stworzenie rzetelnej dokumentacji dotyczących angażu kandydatów (rekrutacji i zatrudniania, adaptacji nowych pracowników, szkoleń i rozwoju zawodowego)	Dokładne ramy czasu wykonania
Organizacja przedsiębiorstwa, jego porządek oraz zatrudnionych do otoczenia rynkowego	Dokładne ramy czasu wykonania

Źródło: J. Marciniak (2005).

Reasumując, głównym bodźcem do przeprowadzenia audytu personalnego w przedsiębiorstwie powinna być chęć profesjonalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Audyt, wspierający szeroko rozumiany rozwój firmy, powinien stać się też narzędziem kontroli, które głównie skupi się na identyfikacji ryzyka oraz różnego rodzaju nieprawidłowości. Pozytywny wpływ procesu audytowania przedsiębiorstwa można dowieść chociażby na przykładzie aktywnego wspierania przedsiębiorstwa w realizacji jego celów, dzięki zdyscyplinowanej i systematycznej ocenie obszaru zasobów ludzkich i w efekcie poprawy efektywności procesów zarządzania (Stabryła, 2009, s. 479).

2. Przesłanki do przeprowadzenia audytu personalnego

„Kogo szczęście pieściło nadmiernie, tym zmiana wstrząśnie” – tak pisał Horacy. W tych słowach upatruje się wiele prawdy, szczególnie z perspektywy działania dzisiejszych przedsiębiorstw. Zatem, by utrzymać „szczęśliwość” przedsiębiorstwa, kierownictwo winno być otwarte na zmiany, a w szczególności mieć nad nimi kontrolę. Co więcej, wszelkie zmiany w ramach przedsiębiorstwa oparte muszą być na dokładnej analizie posiadanych zasobów.

Audyt personalny to proces, który przedmiot swego zainteresowania upatruje w personelu przedsiębiorstwa i w sposobie jego zarządzania. Wszelkiego rodzaju zakłócenia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mogą stać się powodem do zaimplementowania audytu personalnego. Można zatem wskazać:

- trudności w wykonywaniu rutynowych obowiązków, ich niewykonywanie bądź nieterminowe wykonywanie,
- brak motywacji ze strony pracowników,
- pogorszenie się atmosfery między pracownikami,
- zbyt częste zwolnienia, urlopy,
- trudności w przepływie informacji między pracownikami,
- wszelkiego rodzaju skargi i zażalenia ze strony klientów.

Te oraz wiele innych czynników są znakomitym powodem do tego, by kierownictwo firmy zdecydowało się na przeprowadzenie audytu. Wymienione wyżej symptomy są łatwo dostrzegalne, często mają miejsce też inne, niewidoczne, chociażby rutyna czy wypalenie zawodowe, wywołane brakiem dalszego rozwoju ścieżki kariery.

3. Korzyści i ryzyko wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego

Audyt personalny pełni ważną funkcję w obszarze doskonalenia procesu zarządzania kapitałem ludzkim danej organizacji. Przez swój proefektywnościowy charakter dyscyplinuje sferę HR, wyznaczając drogę do zwalczania pojawiających się wszelkiego rodzaju trudności i nieprawidłowości, a tym samym wspiera efektywny rozwój pracowników danej organizacji. Wzrost znaczenia podejmowania takich praktyk jak audyt personalny bazuje na silnym przekonaniu, iż zasoby ludzkie są kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji i to w nich należy doszukiwać się możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Każde działanie podej-

mowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa powinno mieć na celu jedynie dobro, w szerokim tego słowa znaczeniu. Znając zatem proces audytowania, jego narzędzia, zakres oraz wymogi, jakie stawia przed przedsiębiorstwem, można wskazać, że do korzyści, jakie za sobą niesie, należą (Stabryła, 2008, s. 14–15):

- profesjonalizacja obszaru zarządzania zasobami ludzkimi,
- możliwość przeprowadzenia szczegółowej analizy problemów personalnych w danym przedsiębiorstwie,
- sprofilowanie polityki personalnej zgodnie z działalnością przedsiębiorstwa, jego celami, misją i wizją,
- otrzymanie kompletnej informacji dotyczącej możliwości pracowników, ich kompetencji,
- zapewnienie polityki zatrudnienia, polityki personalnej uwzględniającej obowiązujące przepisy prawa,
- doskonalenie wszelkich procedur w przedsiębiorstwie, a tym samym optymalizacja kosztów,
- regulacja dokumentacji dotyczącej pracowników oraz zarządzania nimi,
- optymalizacja przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- poznanie mocnych i słabych stron organizacji pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi,
- możliwość poznania różnych innowacyjnych metod zarządzania pracownikami.

Korzyści audytu personalnego przemawiają za tym, by z powodzeniem wdrożyć ten proces w danym przedsiębiorstwie. Niestety, każda zmiana niesie za sobą pewne ryzyko, mniejsze bądź większe.

W przypadku procesu audytowania ryzyko to wiąże się ze specyfiką samego przedmiotu audytu, jego wielowymiarowości w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi oraz największego z wymogów – obiektywnej oceny przedsiębiorstwa. Co więcej, dużym wyzwaniem jest także wybór metod pozwalających na pomiar wszelkiego rodzaju procesów zachodzących w organizacji.

Jak wyżej wspomniano, zmiany to zawsze ryzyko, a w przedsiębiorstwie najbardziej negatywnie nastawieni do zmian są pracownicy, upatrując w nich jedynie negatywnych konsekwencji. Jest to kolejne niebezpieczeństwo. Często ryzyko stwarza także sama kadra zarządzająca, chcąc zmanipulować wyniki audytu. W tej kwestii ogromną rolę odgrywa prowadzący audyt oraz jego etyczne podstawy działania. Manipulacja wynikami audytu nie prowadzi do niczego dobrego, a może przyczynić się do wielu negatywnym zjawisk w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Ostatnie lata pokazują, jak wielką strategiczną rolę odgrywają zasoby ludzkie w organizacji, a co za tym idzie, zaobserwować można wzrost zainteresowania tą dziedziną. Symptomami tego zainteresowania są m.in. wszelkiego rodzaju zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, dynamiczny wzrost liczby firm zajmujących się świadczeniem usług w ramach doradztwa personalnego i szkoleń personelu. Intensyfikacja wszelkich działań dotyczących zasobów ludzkich jest wynikiem powszechnie panującego przekonania, iż kapitał ludzki staje się w obecnej rzeczywistości rynkowej jednym z kluczowych czynników uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Coraz popularniejsze jest przekonanie, że sukces uzależniony jest od efektywnego zaplecza personalnego. Takie podejście niesie za sobą nowe wyzwania w zakresie zarządzania personelem, które powinno być ukierunkowane na kreowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi (strategicznymi) celami firmy. Strategiczne postrzeganie zasobów ludzkich pociąga za sobą wzrost zapotrzebowania na wiedzę o tym, w jaki sposób można kształtować zasoby ludzkie i jak pracownicy mogą wpłynąć na sukces organizacji. Stąd też wdraża się wciąż nowe, innowacyjne metody i techniki doskonalenia obszaru personalnego w przedsiębiorstwie. Jednym z tych narzędzi jest zaprezentowany w artykule audyt personalny.

Literatura

- Kopeć, J. (2011). Audyt menedżerski jako element audytu personalnego. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 853, 59–66.
- Marciniak, J. (2005). *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Sapeta, T. (2005). Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 679, 19–32.
- Sapeta, T. (2009). Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu płynności zatrudnienia. W: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*. Poznań: Wyd. UE.
- Saunders, E.J. (2002). *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*. Częstochowa: Edukator.

- Stabryła, A. (2008). Teoretyczne i metodyczne aspekty audytu personalnego. W: A. Poczowski (red.), *Prace z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wyd. UE w Krakowie, 5–17.
- Wawrzyniak, M. (2011). Diagnoza kadr. Audyt personalny w organizacji. *Personel i Zarządzanie*, 12, 42–45.

PERSONAL AUDIT AS A PRO-EFFECTIVE RESEARCH TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

The purpose of this article is to present the impact of personal audit to the HR area of the company. The author presents the definition of personal audit, the types and area. It was also pointed to the differences between the personal audit, and auditing the HR function. In the final part of the article have been formulated reasons for the using the audit process and any related consequences and the risk, which to result from it.

Translated by Justyna Kaźmierczak

Keywords: personal audit, human resource management, human resources, improvement

JEL: M1, M12