

Tomasz Sapeta

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego rozwoju, będącego efektem rosnącej na rynku konkurencji, wzrostu oczekiwań zatrudnionych pracowników i wymagań, jakie stawiają klienci. Efektem podejmowanych działań jest doskonalenie poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, poprzez wdrażanie nowych rozwiązań, także i tych dotyczących stosowanych narzędzi. W warunkach dynamicznych zmian koniecznym staje się permanentne monitorowanie, diagnozowanie i ocena otaczającej rzeczywistości oraz wnętrza organizacji. Realizacja powyższego zadania możliwa jest poprzez zastosowanie rozwiązań umożliwiających pozyskanie kompleksowej informacji na bazie której, możliwe będzie wdrażanie określonych zmian prowadzących do profesjonalizacji w funkcjonowaniu organizacji. Jednym z narzędzi doskonalenia i rozwoju poszczególnych obszarów kierowania przedsiębiorstwem jest wykorzystanie audytu, który w praktyce zarządzania występuje w różnych odmianach, w tym w ramach funkcji personalnej realizowany jest jako audyt personalny. Audyt obejmuje niezależne, obiektywne działania o charakterze doradczym, zaprojektowane w celu przysporzenia dodatkowej wartości i usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem. Wspiera osiągnięcie przez organizację celów poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy skuteczności w zakresie procesów zarządzania i kontroli organizacji. Audyt jako narzędzie zarządzania, służy do uzyskania racjonalnego zapewnienia, że postawione przed przedsiębiorstwem cele są realizowane, zasady i procedury wynikające z przepisów prawa powszechnie obowiązującego lub przyjętego wewnątrznie są wdrażane i przestrzegane, a mechanizmy oraz procedury stanowiące system kontroli wewnętrznej są adekwatne i skuteczne w ocenie prawidłowości działania organizacji.

1. Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

W dobie rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika mającego istotny wpływ na konkurencyjność i wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw audyt personalny urasta do rangi narzędzia, bez którego proces profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi byłby trudny do zrealizowania. Jak pokazują badania (np. przeprowadzone przez B.E. Beckera, M.A. Huselida i D. Ulricha na grupie 429 firm amerykańskich¹) przedsiębiorstwa, które miały najbardziej efektywne systemy zarządzania zasobami ludzkimi, osiągały jedne z najlepszych wyników na rynku. Wskazuje to na konieczność permanentnego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, przy wykorzystaniu różnego rodzaju narzędzi, w tym audytu. Audyt personalny pojawia się często jako element innych audytów takich, jak audyt wewnętrzny, organizacyjny, ale także jako samodzielne narzędzie wykorzystywane w badaniach efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu pojęcie audytu personalnego jest różnie definiowane, ale najczęściej odnosi się do działań o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich, a także do systemu funkcji personalnej, mającego na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)². Przeprowadzając działania badawcze w ramach audytu personalnego, pozyskuje się i gromadzi informację, która daje podstawę do oceny zdolności organizacji generowania wartości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W kontekście realizowanych celów zarządzania zasobami ludzkimi istotne wydaje się odróżnienie audytu personelu od audytu funkcji personalnej. Audyt personelu w sensie merytorycznym odpowiada zakresowi analizy zasobów ludzkich, dlatego w jego ramach badaniu poddawane są kwestie takie, jak: stan i struktura zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji pracowników, efektywność i koszty pracy, ruchliwość wewnętrzna i zewnętrzna. Z kolei audyt funkcji personalnej odnosi się do trzech aspektów systemu zarządzania zasobami ludzkimi: funkcjonalnego (zestaw i układ funkcji oraz czynności prowadzących do ich realizacji), instrumentalnego (dobór metod i technik w ramach poszczególnych funkcji) i instytucjonalnego (organizacyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi), w odniesieniu do strategii instytucji³. Aspekt funkcjonalny wyraża się w działaniach podejmowanych w ramach planowania personelu, zatrudniania pracowników, oceniania oraz wynagradzania pracowników, zarządzania efektywnością, rozwijania potencjału pracowników, kształtowania warunków i stosunków pracy. Aspekt instrumentalny odnosi się do narzędzi umożliwiających realizację celów poszczególnych funkcji. Aspekt instytucjonalny natomiast związany jest ze strukturą organizacyjną firmy, umiejscowieniem w niej jednostek oraz komórek personalnych, a także odnosi się do samych

¹ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s.414.

³ *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011, s. 324–325.

pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w firmie⁴. Efektem szeroko zarysowanego zakresu audytu personalnego jest możliwość określenia jego różnych form. Począwszy od audytu planowanego i nadzwyczajnego, poprzez audyty wewnętrzne i zewnętrzne, wstępne i pogłębione, po kompleksowe i wycinkowe. Przyjęcie określonej formy wiąże się z obszarami działań w ramach audytu funkcji personalnej. Przyjmując za wzór jeden z wielu modeli zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębnić można następujące obszary działań audytorskich⁵:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- podmioty i organizację procesów w obszarze funkcji personalnej,
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty zarządzania zasobami ludzkimi,
- strategię, strukturę i kulturę organizacyjną jako czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

W kontekście realizowanych funkcji zarządzanie zasobami ludzkimi traktować można jako ciąg zachodzących procesów i czynności. Układ funkcji zarządzania zasobami ludzkimi stanowi również podstawę do określenia audytów personalnych o charakterze wycinkowym, zatem na podstawie tego kryterium można wyróżnić audyty częściowe dotyczące: analizy i planowania w obrębie funkcji personalnej, rekrutacji i derekrutacji pracowników, oceniania i wynagradzania, rozwoju personelu, motywowania pracowników, kształtowania warunków i stosunków pracy, obsługi administracyjnej. Jest to jedna z propozycji audytów częściowych, bowiem ich liczba i rodzaje uzależnione są od stosowanych w danej organizacji rozwiązań i stopnia szczegółowości dokonanej klasyfikacji. Efektem działań audytorskich w ramach realizowanej funkcji personalnej powinno być usprawnienie funkcjonowania komórek personalnych, wskazanie ich roli w realizacji strategii i tworzenia wartości dla organizacji. Ponadto do korzyści z zastosowania audytu personalnego można zaliczyć⁶:

- identyfikację kluczowych dla organizacji problemów personalnych,
- stymulowanie spójności polityki i działań w obszarze zasobów ludzkich,
- zapewnienie zgodności realizowanej polityki personalnej ze standardami obowiązującego prawa,
- racjonalizację kosztów pracy poprzez doskonalenie stosowanych rozwiązań w sferze funkcji personalnej,
- doskonalenie profesjonalnego wizerunku działu personalnego
- wzrost odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego
- określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności działu personalnego
- przyczynianie się do akceptacji koniecznych zmian roli i miejsca działu personalnego.

Traktowanie audytu personalnego jako narzędzia usprawniającego działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wymusza spełnienie następujących warunków⁷:

⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 417.

⁵ Tamże.

⁶ T. Sapeta, *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 679/2005, s. 31.

⁷ *Audyt wewnętrzny...*, s. 329.

- opracowanie właściwej procedury przeprowadzania audytu,
- zapewnienie nieograniczonego dostępu audytora do źródłowych dokumentów takich, jak strategia personalna, regulaminy, plany pracy, opisy stanowisk pracy, arkusze oceny, sprawozdania, procedury, dotychczasowe wyniki badań i analiz, zasady obiegu dokumentów,
- zagwarantowanie pełnej swobody rozmów z pracownikami jako źródła nieograniczonej wiedzy na temat warunków, sposobów pracy,
- dysponowanie odpowiednim standardem ocen stanu zasobów ludzkich i istniejącego systemu zarządzania tymi zasobami.

Właściwa procedura przeprowadzania audytu jest jednym z ważniejszych elementów mających wpływ na jego skuteczność. Przeprowadzanie audytów personalnych wiąże się jednak z ryzykiem wynikającym ze specyfiki przedmiotu audytowania, który jest związany z interdyscyplinarnością funkcji personalnej, obiektywnymi ograniczeniami w zakresie pomiaru, co w efekcie może prowadzić do niedokładnych, uproszczonych lub wręcz błędnych ocen. Do innych czynników ryzyka zaliczyć należy czynniki kulturowe, proceduralne oraz kompetencyjne osób przeprowadzających audyty, a także możliwe naciski kierownictwa przedsiębiorstwa na uzyskanie pozytywnych wyników audytu⁸. Dlatego przestrzeganie określonych warunków prowadzenia działań audytorskich będzie gwarantem uzyskania właściwych rezultatów, prowadzących do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Audyt personalny a wynagradzanie pracowników

Wynagrodzenia we współczesnych organizacjach stanowią kluczowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi, który znajduje się w centrum zainteresowania zarówno pracodawców, kadry zarządzającej, jak i pracowników. Stanowią jeden z podstawowych instrumentów podnoszenia efektywności pracy jednostek i całej organizacji. Umiejętne połączenie polityki i praktyki wynagradzania z zadaniami i celami stawianymi pracownikom oraz organizacji w znacznej mierze decyduje o osiągnięciu założonego poziomu efektywności. Wynagrodzenia stanowią istotne narzędzie pozyskiwania i utrzymania pracowników w organizacji, szczególnie tych utalentowanych, posiadających wysoki potencjał, co wskazuje na ich strategiczną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi i powiązanie z innymi obszarami tego zarządzania. Zapewnienie wysokiej spójności polityki i praktyki wynagradzania z innymi procesami zarządzania pracownikami przyczynia do podnoszenia ich efektywności i osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Globalizacja gospodarki, zaostrzająca się konkurencja, zmiany na rynku pracy, racjonalizacja kosztów pracy, konieczność dostosowania wielu dziedzin życia gospodarczego (w tym także i przedsiębiorstw) do wymogów unijnych i, w tym kontekście, duża wrażliwość systemów wynagradzania na zmiany sprawiły, że organizacje poszukują w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami nowych rozwiązań spełniających wyma-

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 423.

gania, jakie stawia rynek. Wzrost roli wynagrodzeń jako obszaru (wg niektórych autorów jako narzędzia) zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie jest niewątpliwie jedną z najistotniejszych tendencji rozwojowych w wynagradzaniu. Zgodnie z tą koncepcją, wynagrodzenia mają wspomagać osiągnięcie głównych celów organizacji. Wszystkie elementy systemu wynagrodzeń powinny zatem tworzyć wewnętrznie spójny, zharmonizowany pakiet składników, wspierający realizację strategii ogólnej. Projektowana i wdrażana w firmie strategia wynagradzania powinna wspierać strategię rozwojową firmy, być spójna z nią, jak również ze strategią zasobów ludzkich, stwarzając możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszych wyników, a co za tym idzie zapewnić wzrost jego konkurencyjności⁹. Ponadto duże zainteresowanie systemami wynagradzania wynika również z funkcji, jakie pełnią wynagrodzenia w przedsiębiorstwie i próby ich wykorzystania w podnoszeniu efektywności zarządzania. Narzędziem wspierającym przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowych rozwiązań w realizacji tego obszaru polityki personalnej jest audyt personalny dostarczający podstawowych informacji na temat mocnych i słabych stron stosowanych rozwiązań, zagrożeń i ryzyka pojawiających się w trakcie ich realizacji oraz szans wynikających z wprowadzanych zmian. Celem wdrażania audytu wynagrodzeń jako narzędzia podnoszenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest próba odpowiedzi na pytania: czy funkcjonujący w przedsiębiorstwie system wynagrodzeń realizuje przyjęte wcześniej dla tego obszaru cele, czy oczekiwania interesariuszy są w pełni zaspokojone, czy występują nieprawidłowości, które utrudniają realizację podstawowych funkcji wynagrodzeń. I właśnie realizacja kluczowych funkcji wynagrodzeń, do których zaliczymy funkcję kosztową, dochodową, motywacyjną, społeczną i rynkową¹⁰, może być podstawą decyzji o podjęciu prac audytorskich.

Wysokie koszty wynagrodzeń (tj. realizacja funkcji kosztowej) są nierzadko podstawową przyczyną prac w ramach audytu wynagrodzeń. Prace analityczne dotyczą wówczas identyfikacji zmian, jakie zaszły w określonym horyzoncie czasu w poziomie i strukturze wynagrodzeń, zwłaszcza w odniesieniu do kondycji ekonomicznej, a zwłaszcza finansowej przedsiębiorstwa na tle zmian rynkowych. W przypadku tej funkcji wynagrodzeń, audyt pozwala na zidentyfikowanie i ujawnienie zasadniczych źródeł ponadprzeciętnych kosztów pracy związanych z wynagrodzeniami. Koszty pracy obejmują: płace, składki na ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe, wypadkowe), fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, państwowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych, koszty szkolenia i doskonalenia zawodowego, BHP, fundusz świadczeń socjalnych, koszty doboru pracowników i świadczeń odszkodowawczych związanych z redukcją zatrudnienia (zwolnieniami) oraz wstępne badania lekarskie. Wynika stąd konieczność maksymalizacji zwrotu poniesionych nakładów na pracowników bądź też, optymalizowania relacji między kosztami pracy a jej efektami¹¹. Audyt wynagrodzeń powinien w tym przypadku pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytanie, czy każda złotówka zainwestowana w pracowników przyno-

⁹ S. Stachowska, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 10.

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 106.

¹¹ Tamże, s. 106.

si korzystny zwrot, co w przypadku wynagrodzenia oznacza wielkość efektów ekonomicznych w postaci wartości dodanej lub wartości sprzedaży (zysku) przypadającego na złotówkę wynagrodzenia.

Realizacja funkcji dochodowej może być przyczyną pojawienia się niezadowolenia u pracowników, czego potwierdzeniem jest zwiększona absencja, wzrost fluktuacji zatrudnienia, spadek jakości pracy. Jest to związane z faktem, że wynagrodzenie często stanowi dla pracownika i jego rodziny jedyne źródło utrzymania i zaspokojenia potrzeb. Dlatego celem audytu będzie analiza relacji, jakie zachodzą pomiędzy wysokością i składnikami wynagrodzeń w grupach poszczególnych stanowisk. Konieczne będzie również odniesienie wynagrodzeń świadczonych w danej organizacji do danych płynących z rynku pracy w odniesieniu do płacy. A zatem działania audytora znacznie wykroczą poza analizę wynagrodzeń, obejmując swym zakresem działania odnoszące się do audytu otoczenia.

Funkcja motywacyjna wynagrodzeń podkreśla istotę relacji w układzie wynagrodzenie zasadnicze a ruchoma część płacy oraz układ dobranych składników części ruchomej wynagrodzenia. Tym obszarom w głównej mierze poświęcone będą badania audytora. Funkcja motywacyjna wynagrodzenia polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim firma. Poprzez wynagrodzenia skłania się pracowników do podejmowania pracy, trwania przy niej i polepszania efektów¹². Realizacja funkcji motywacyjnej wynagrodzeń przyczynia się również do kształtowania relacji w układzie wyniki pracy a całokształt wyników działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też powyższy układ powinien być objęty badaniami audytora.

Funkcja społeczna ma kilka wymiarów, spośród których na szczególną uwagę zasługują¹³:

- kształtowanie dobrego klimatu pracy, zapobieganie konfliktom na tle wynagrodzeń,
- wypłacanie każdemu pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu pracy wynagrodzenia nie niższego od minimalnego określonego prawem,
- zapobieganie spadkowi realnej wartości wynagrodzenia, spadek ów budzi niezadowolenie u pracowników i prowadzi do osłabienia ich motywacji do pracy,
- zapobieganie głębokim nierównościami wynagrodzeń, które powodują poszerzanie i/lub pogłębianie sfery ubóstwa i marginalizacji, a w konsekwencji nasilenie napięć społecznych.

Poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń musi odpowiadać systemom wartości i oczekiwań występującym w danej społeczności, grupie zawodowej, co stanowi o istocie społecznej funkcji wynagrodzeń¹⁴. A zatem z perspektywy audytu wykroczy on znacznie poza ramy wynagrodzeń, obejmując swym zasięgiem inne obszary zarządzania pracownikami. Podobna sytuacja występuje w przypadku rynkowej funkcji wynagrodzenia, oznaczającej, że wysokość płacy, czyli ceny, jaką dana praca uzyskuje, kształtowana jest na rynku pracy. Siła wpływu rynku pracy na poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń

¹² S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19.

¹³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWE, Warszawa 2006, s. 357–358.

¹⁴ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, s. 19.

zależy przede wszystkim od konkurencyjności przestrzennej i zawodowej. Cena tej samej pracy jest zróżnicowana na poszczególnych rynkach pracy, w zależności od popytu i podaży. Wymusza to porównywanie poziomu płac z ich odpowiednikami w innych organizacjach, zwłaszcza konkurencyjnych¹⁵. Skuteczne spełnianie przez wynagrodzenia ich podstawowych funkcji wymaga uwzględnienia wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych w procesie budowania i doskonalenia systemowych rozwiązań w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto efektywna konfiguracja poszczególnych składników systemu wynagradzania uwzględnia strategię firmy, jej strukturę organizacyjną, specyficzne cechy kultury organizacyjnej oraz uwarunkowania płynące z rynku pracy, co jednoznacznie wskazuje, że działania prowadzone w ramach audytu wynagrodzeń nie mogą ograniczać się tylko do tego obszaru. Muszą zdecydowanie wyjść poza jego ramy. O przydatności (a być może i konieczności) prowadzenia audytów wynagrodzeń z perspektywy wymienionych wcześniej funkcji świadczyć mogą wyniki badań, dotyczące zmian w systemach wynagradzania, zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń w 2010 roku pod wpływem spowolnienia gospodarczego¹⁶

Lp.	Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń	Odsetek firm wskazujących dane zadanie na miejscu:				Średnia ważona
		1.	2.	3.	4.	
1.	Zabezpieczenie dochodów pracowników	14%	29%	43%	14%	2,6
2.	Zwiększenie (utrzymanie) motywacyjności wynagrodzeń	33%	33%	26%	8%	2,1
3.	Zmniejszenie kosztów wynagrodzeń	51%	20,5%	8%	20,5%	2,0
4.	Troska o kształtowanie harmonijnych stosunków pracy	2%	18%	23%	57%	3,3

1 – zadanie najważniejsze, 4 – zadanie najmniej ważne

Uwaga: na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliły 49 firmy (69% ogółu badanych). W badaniach przyjęto podział funkcji na cztery grupy: kosztowa, dochodowa, motywacyjna, społeczna.

Źródło: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, UEK Kraków 2010 (w druku)

¹⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 110–111.

¹⁶ Prezentowane w tabeli dane są wynikiem prac badawczych przeprowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2009–2010, a w szczególności z prac badawczych zrealizowanych w 2010 r. (drugi etap badań). Uzyskano je z 71 firm, wśród których najliczniej reprezentowany był sektor przemysłowy (44%) oraz usługi, spośród których największą grupę stanowiły firmy handlowe (17%), trzecią w kolejności grupą były firmy budowlane (7%). Większość firm objętych badaniem (41%) zatrudniała powyżej 500 pracowników. Drugą co do wielkości grupą (30%) były firmy, zatrudniające od 51 do 250 pracowników, 21% badanych stanowiły firmy, zatrudniające od 251 do 500 osób, a 8% małe firmy zatrudniające do 50 pracowników.

Uzyskane wyniki badań wskazują na dominację motywacyjnej i kosztowej funkcji wynagrodzeń, jako przesłanek podejmowania zmian w systemach wynagradzania. Jest to wyraźne wskazanie, że działania audytorów powinny być prowadzone w pierwszej kolejności w odniesieniu do tych dwóch funkcji. Mniejsze znaczenie, jako przyczynie wprowadzanych zmian, przypisano funkcji dochodowej i społecznej, co z punktu widzenia podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się zrozumiałe. Daje to równocześnie wskazanie, że te obszary działań audytorskich dla samych organizacji będą miały mniejsze znaczenie, bowiem służą osiągnięciu odmiennych w porównaniu do funkcji kosztowej i motywacyjnej celów, ale z pewnością nie należy ich zaniechać.

3. Zastosowanie audytu wynagrodzeń w podnoszeniu efektywności systemów wynagradzania

Kształtowanie systemu wynagrodzeń należy do istotnego a zarazem niezwykle złożonego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, mającego wpływ na podniesienie efektywności funkcjonowania organizacji. System wynagradzania stanowić może równocześnie wytyczną, określającą zakres zadań koniecznych do zrealizowania w obszarze audytu wynagrodzeń. Wielu autorów w sposób dla siebie właściwy przyjmuje definicje systemu wynagradzania. I tak na przykład S. Borkowska przez system wynagrodzeń rozumie ogół zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów regulujących wynagrodzenia całkowite¹⁷. Z kolei M. Armstrong definiuje system wynagradzania jako składową strategii, polityki, praktyki, procesów oraz procedur wynagradzania pracowników danej organizacji, zgodnie z ich wkładem, umiejętnościami, kompetencjami oraz wartością rynkową. Biorąc pod uwagę wielość definicji systemu wynagradzania, można przyjąć, że na ów system składać się będą właściwie dobrane składniki wynagrodzenia, skonfigurowane w postaci określonych form, wypracowane zasady ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, a także procedury administracyjne w zakresie planowania, naliczania, wypłacania i monitorowania procesu zarządzania wynagrodzeniami. A zatem do systemu wynagrodzeń można zaliczyć¹⁸:

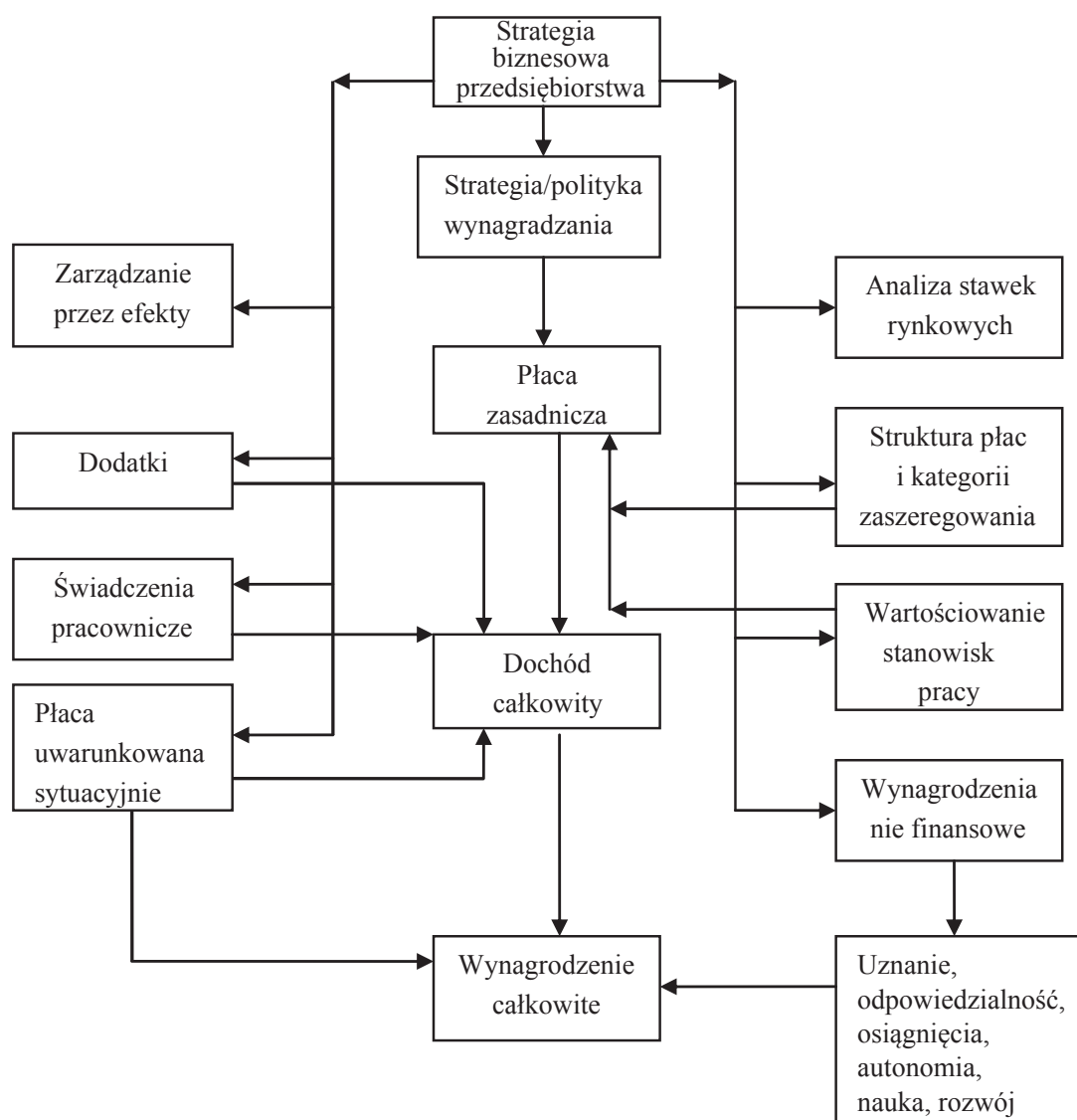
- strategię wynagradzania określającą długoterminowe plany organizacji w zakresie tworzenia i wdrażania polityki, procesów i procedur zarządzania wynagrodzeniami,
- politykę wynagradzania definiującą zasady podejmowania decyzji i działań w tym obszarze,
- praktyki wynagradzania obejmujące struktury płac i kategorii zaszeregowania, jak również techniki oraz systemy umożliwiające implementacje strategii i polityki wynagrodzeń,

¹⁷ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, s. 14.

¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s.23.

- procesy wynagradzania tj. sposoby wdrażania polityki i praktyk związanych z tym obszarem,
- procedury wynagrodzeń mające na celu utrzymanie systemu oraz zagwarantowanie jego skuteczności i elastyczności.

Pełny obraz zależności w systemie wynagradzania został przedstawiony na rysunku 1.



Rysunek 1. Elementy systemu wynagrodzeń i zależności między nimi

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 24

Osiągnięcie założeń prac badawczych w ramach audytu wynagrodzeń takich, jak podniesienie efektywności zarządzania tą sferą funkcji personalnej możliwe jest do zrealizowania tylko wtedy, gdy każdy z elementów tego systemu zostanie poddanych analizie i ocenie. O konieczności prowadzenia prac w tym zakresie świadczą przeprowadzone w 2010 roku badania, z których wynika, że w okresie spowolnienia gospodar-

czego 42% badanych firm regularnie dokonywało zmian w systemie wynagradzania, a 55% czyniło to sporadycznie. A zatem wiąże się to z koniecznością prowadzenia prac, które umożliwią ciągły monitoring wprowadzanych zmian, w zakresie prawidłowości i zgodności z obowiązującym prawem oraz przyjętymi przez organizację standardami.

Spośród licznych elementów systemu wynagradzania pracowników, które powinny być poddane analizie i badaniom audytora, kilka powinno zwrócić szczególną uwagę, jakkolwiek ich lista jest sprawą indywidualną i otwartą i odnosi się do specyfiki danego przedsiębiorstwa. W ramach audytu wynagrodzeń w pierwszej kolejności (jako kluczowy obszar tego audytu) powinny zostać ocenione wdrożone przez daną organizację rozwiązania, w ramach stosowanego systemu wynagrodzeń pod kątem ich zgodności z obowiązującymi przepisami prawa, stanowiącymi tzw. standardy prawne. Należy przy tym pamiętać, że kwestie wynagrodzeń pracowników są określane nie tylko w ustawach zasadniczych i przepisach szczegółowych (często definiowanych dla danego sektora), lecz także w aktach prawnych takich, jak: układy zbiorowe pracy, porozumienia płacowe, rozwiązania o charakterze wewnętrznym typu regulaminy wynagradzania (premiowania), indywidualnie podpisane kontrakty i umowy o pracę. Wszelkie wykryte w tym zakresie nieprawidłowości powinny stanowić podstawę szybkich działań korygujących.

Istotny w kontekście podnoszenia efektywności funkcjonowania i zarządzania organizacją jest audyt budżetu wynagrodzeń przeprowadzany w powiązaniu z przyjętymi przez organizację standardami ekonomicznymi, a także ustalonymi celami strategicznymi oraz operacyjnymi. Realizacja powyższego zadania wymaga od audytora nie tylko analizy i oceny struktury i dynamiki budżetu wynagrodzeń, efektywności ekonomicznej wynagrodzeń, czy też kwestii administracyjnych związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami, lecz także przeprowadzenia badań w obszarze ogólnej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dlatego podstawą realizacji tego zadania jest analiza wskaźnikowa i przyjęte w tym zakresie standardy m.in. dotyczące kosztów pracy, w tym kosztów wynagrodzeń. O zastosowaniu określonych rozwiązań wskaźnikowych decydować będzie specyfika danej organizacji, niemniej jednak można w tym miejscu wymienić wskaźniki, których analiza zmian uzyskanych wyników będzie przydatna w audycie budżetu wynagrodzeń. Mogą być to na przykład: wskaźnik udziału funduszu płac w kosztach działalności, wskaźnik ilustrujący dynamikę zmian w wynagrodzeniu przeciętnym w firmie, wskaźnik relacji wynagrodzeń do produkcji sprzedanej netto, wskaźnik określający jednostkowy koszt wynagrodzenia, wskaźnik opłacania przyrostu wydajności pracy średnim wynagrodzeniem¹⁹. Audyt budżetu wynagrodzeń dotyczyć będzie ponadto kwestii takich, jak: analiza zasad planowania budżetu wynagrodzeń, analiza struktury budżetu wynagrodzeń i zasad tworzenia funduszy szczegółowych, analiza efektywności wynagrodzeń — określająca relacje w układzie środki wydatkowane na wynagrodzenia a poziom efektów pracy (pojedynczych pracowników, zespołów, całej organizacji).

Kluczowy dla właściwego funkcjonowania systemów wynagrodzeń jest odpowiedni, adekwatny do potrzeb organizacji i wymagań rynkowych dobór składników two-

¹⁹ Szerzej nt analizy wskaźnikowej piszą m.in. A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

rzących wewnętrzną strukturę wynagrodzeń. Składowe wynagrodzenia, które mogą być związane z wkładem pracy, efektami pracy, czasem pracy, warunkami pracy, formą zatrudnienia i związanymi z tym przyjętymi rozwiązaniami prawnymi w odniesieniu do zawartych umów o pracę, powinny być przedmiotem analizy przeprowadzanej w ramach audytu wewnętrznej struktury wynagrodzeń. Celem realizacji badań jest analiza struktury wynagrodzeń w różnych grupach stanowisk pracy i ocena prawidłowości stosowania poszczególnych składników wynagrodzeń. Audyt tego obszaru systemu wynagrodzeń jest o tyle istotny, że część ze składników, wchodzących w skład wynagrodzenia wypłacanego pracownikom ma charakter obligatoryjny i zmienia się w okolicznościach przewidzianych prawem. Szczególną uwagę w tym obszarze badawczym przywiązuje się do oceny zasad premiowania i związanej z tym:

- analizy zasad premiowania pod kątem ich dokładności, spójności i zasad naliczania premii w odniesieniu do wykonanych zadań,
- analizy proporcji między wynagrodzeniem zasadniczym a premią,
- związków między efektem pracy a premią,
- analizy systemu premiowania w kontekście pojawienia się sprzeczności np. w obszarze przyznawania premii indywidualnych i zespołowych.

Ostatnią kwestią poruszoną w tym artykule a dotyczącą audytu wynagrodzeń jako narzędzia podnoszenia efektywności zarządzania jest audyt relacji płacowych. Cechą prawidłowo funkcjonujących systemów wynagradzania jest to, że odzwierciedlają one hierarchie stanowisk występujących w danym przedsiębiorstwie, wskazując że wynagrodzenia powinny być adekwatne do stopnia trudności prac wykonywanych na stanowisku, ponoszonej odpowiedzialności, posiadanych kompetencji. Badanie relacji płacowych może być realizowane na różnych płaszczyznach np. w układzie jednego pionu, w obrębie tej samej grupy stanowisk pracy itp. Przeprowadzając audyt relacji płacowych, nie można zapomnieć także o analizie rozpiętości wynagrodzeń występujących pomiędzy badanymi grupami stanowisk pracy i ustaleniu pożądanych relacji.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że audyt personalny w tym audyt wynagrodzeń przyczynia się do podniesienia sprawności i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, w tym zarządzania wynagrodzeniami. Warunkiem uzyskania korzyści z zastosowania tego narzędzia jest profesjonalne podejście do jego realizacji poprzez ustalenie zasad wdrożenia, opracowania właściwych procedur, przygotowania narzędzi wspierających realizację zadań badawczych i analitycznych, posiadanie odpowiednich kompetencji przez osoby przeprowadzające audyt. Ze względu na prezentowany obszar badawczy — systemy wynagradzania w artykule zostały przedstawione tylko wybrane wątki możliwych do zastosowania działań audytorskich, które mogą przyczynić się do podniesienia efektywności zarządzania wynagrodzeniami. Niewątpliwie efektywny system wynagradzania pracowników powinien być zintegrowany ze strategią firmy, uwzględniać jej strukturę i kulturę organizacyjną. Oznacza to, że efektywne zarządzanie wynagrodzeniami rozpoczyna się od analizy potrzeb w tej dziedzinie,

które wynikają ze strategii firmy odnoszącej się do działalności i jej struktury. Efektywne systemy wynagradzania powinny sprzyjać pozyskiwaniu najlepszych pracowników, motywowaniu ich do poprawy efektów pracy, utrzymywaniu ich w firmie i zachęcania do ciągłego rozwoju. Dokonując zmian w systemie wynagradzania, powinno się więc analizować i oceniać każde rozwiązanie z punktu widzenia jego atrakcyjności motywacyjnej, czyli spodziewanych efektów ekonomicznych i społecznych oraz kosztów jego zastosowania czemu niewątpliwie sprzyjać będzie audyt personalny. Dlatego, tworząc systemy wynagrodzeń efektywnych, należy pamiętać, że:

- powinny one wspierać realizację celów wynikających ze strategii organizacji oraz realizację interesów (oczekiwań i wartości) pracowników;
- mają pobudzać do osiągania wysokich efektów o charakterze kompleksowym, uwzględniających korzyści z punktu widzenia ogółu interesariuszy;
- wzrastać powinno znaczenie osiągania trwale wysokich efektów, tj. długoterminowych;
- zachodzi potrzeba większego udziału wynagrodzeń zmiennych;
- wzrastać powinno znaczenie porównań rynkowych w kształtowaniu wynagrodzeń;
- następuje wzrost zatrudnienia pracowników o wysokich kwalifikacjach, a tym samym prowadzi to do większego znaczenia partycypacji zatrudnionych w podejmowaniu decyzji, co sprawia, że większego znaczenia nabiera uzupełnianie wynagrodzeń systemami uznania;
- zmieniają się oczekiwania wobec pracy i pracodawcy, niejednakowa jest też wartość pracownika dla pracodawcy, różnicuje się struktura zatrudnienia ze względu na wpływ pracownika na efekty organizacji, kompetencje, strukturę wieku oraz rodzaj zatrudnienia.

Wszystko to podważa sens budowy jednolitych i sztywnych systemów wynagrodzeń i implikuje potrzebę budowy zróżnicowanych pakietów wynagrodzeń²⁰.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
2. *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011.
3. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Borkowska S., *Wynagrodzenie efektywne — mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006.
6. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
7. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
8. Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
9. Sapeta T., *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 679/2005.

²⁰ S. Borkowska, *Wynagrodzenie efektywne — mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006, s. 124.

10. Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
11. *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, UEK Kraków 2010 (w druku).
12. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWE, Warszawa 2006.

THE UTILIZATION OF PERSONAL AUDIT IN FORMATION OF THE REMUNERATION SYSTEMS EFFECTIVENESS

The process of improving Human Resource Management is related to the introduction of new solutions, which include personal audit. Remuneration audit is of particular importance, as it is a key function of Human Resource Management, thus constituting one of the basic instruments of increasing work efficiency. Remuneration audit is especially significant in the case of implementation of remuneration functions, i.e. the cost, income, motivation, social and market functions. Remuneration audit refers also to the questions of constructing remuneration budget, and determining the elements which constitute the structure of remuneration.

Key words: **personal audit, personal remuneration, remuneration functions, remunerations audit, effective remuneration systems.**

Słowa kluczowe: **audyt personalny, wynagradzanie pracowników, funkcje wynagrodzeń, audyt wynagrodzeń, efektywne systemy wynagradzania.**