

Magdalena Majowska

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Rola audytu personalnego w zwiększaniu efektywności ZZL

Wprowadzenie

Jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących aktualnie przed organizacjami, niezależnie od ich branży, wielkości czy lokalizacji, jest konieczność radzenia sobie z niejednoznacznością oraz ze zwiększoną niestabilnością otoczenia¹. Działanie w warunkach ciągłych zmian pociąga za sobą konieczność traktowania zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej. To właśnie posiadany przez organizację kapitał ludzki, rozumiany jako ogół wiedzy, doświadczenia, zdolności, motywacji, których nośnikiem są zatrudnieni w niej pracownicy, jest jednym z podstawowych źródeł sukcesu organizacji². Kluczową różnicę między efektywnymi i nieefektywnymi firmami stanowi czynnik ludzki dostarczający istotnych podstaw dla uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Argumentu uprawniającego do zakładania tego wpływu upatruje się także w podejściu zasobowym (*resource based-view*). Zgodnie z tym podejściem zasoby firmy, w szczególności te, które są rzadkie, wyjątkowe oraz trudne do imitacji stymulują efektywność organizacji³. Jakość tych zasobów powoduje, że są one niezastąpione, przez co umożliwiają organizacji, która je posiada, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, szczególnie na tych rynkach, gdzie pozyskanie ich jest zazwyczaj zadaniem bardzo trudnym lub wręcz niemożliwym. Do zasobów tych zalicza się zasoby oparte o czyn-

¹ Berrone P., Gomez-Mejia L.R., *Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective*, "Academy of Management Journal" 52/2009, s. 103–126.

² Relacja między ZZL a efektywnością organizacji była szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu zarówno przez teoretyków, jak i przez wielu badaczy. Więcej informacji o relacji między ZZL a efektywnością organizacji można odnaleźć w następujących pracach: Schuler R.S., MacMillan I.C., *Gaining competitive advantage through human resource management*, "Human Resource Management" 23 (3)/1984, s. 241–255; Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system*, "Academy of Management Review" 29/2004, s. 203–221; Boselie P., Dietz G. Boon C., *Commonalities and contradiction in HRM and performance research*, "Human Resource Management Research" 15 (3)/2005, s. 67–99.

³ Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 17/1991 s. 99–120.

nik ludzki, podkreślając tym samym ich znaczenie dla zwiększania efektywności organizacji.

W konsekwencji istotnym wyzwaniem organizacyjnym staje się wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego, w taki sposób, aby przyczynił się do realizacji strategicznych celów organizacji. Istotne miejsce zajmuje w tym procesie usprawnianie strategii, praktyk, procedur i metod zarządzania zasobami ludzkimi, a możliwość taką oferuje system zarządzania kapitałem ludzkim, zawierający elementy kontroli. Kontrola wewnętrzna stanowi wówczas skuteczne i pomocne narzędzie zarządzania, umożliwiające uzyskanie określonej gwarancji, że postawione w obszarze zarządzania cele zostały zrealizowane na satysfakcjonującym poziomie⁴. Dzięki takiemu podejściu kładzie się podwaliny audytu personalnego, postrzeganego przez pryzmat kontroli określonych procesów. Właściwie przeprowadzony audyt personalny umożliwia nie tylko zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także wpływa korzystnie na funkcjonowanie całej organizacji. Z tego względu procesy zarządzania i kontroli wewnętrznej są ze sobą silnie powiązane jako podporządkowane istotnemu celowi — osiągnięciu ustalonych dla organizacji celów w sposób coraz bardziej efektywny i skuteczny.

1. Od ogólnego pojęcia audytu w kierunku audytu personalnego

Pojęcie audytu stosowane jest w odniesieniu do różnego rodzaju obszarów zarządzania: począwszy od logistyki, poprzez finanse, marketing aż po zarządzanie personelem. Dodatkowo wyróżnić można audyty planowe i nadzwyczajne, audyty wewnętrzne i zewnętrzne, wstępne i pogłębione, kompleksowe i wycinkowe⁵. Z powodu tego bogactwa terminologicznego istotne wydaje się określenie tego pojęcia w wymiarze ogólnym, ale w odniesieniu do wnętrza organizacji. W literaturze spotkać można wiele różnorodnych definicji audytu. Najbardziej popularna jest definicja wypracowana przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (skrót IIA od angielskiej nazwy *Institute of Internal Auditors*), mówiąca, że „audyt wewnętrzny jest niezależną, obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działania służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją”⁶. Pojęcie audytu zostało również zdefiniowane przez polskie przepisy prawne⁷. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych audytem

⁴ Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.

⁵ Stępniewski J., *Audyt i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.

⁶ Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.

⁷ Podstawowe zasady funkcjonowania audytu wewnętrznego w polskiej administracji publicznej określa ustawa o finansach publicznych oraz rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu

nazwać można ogół działań, przez które osoba kierująca jednostką uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę jej funkcjonowania w obszarze gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, przejrzystości oraz jawności. Mimo wszystko jednak, audyt wewnętrzny, będąc jedną z koncepcji wspierania zarządzania, wciąż jeszcze nie jest w pełni zdefiniowany i rozumiany.

Ogólnie pojęcie audytu obejmuje szereg niezależnych i obiektywnych działań o charakterze doradczym, zaprojektowanych w taki sposób, aby możliwe było wygenerowanie dodatkowej wartości, a w konsekwencji usprawnienie całego procesu zarządzania daną organizacją. Dzięki zastosowaniu systematycznego podejścia oceny i poprawy efektywności zachodzących procesów zarządzania, w swym podstawowym założeniu stanowi on pomocne narzędzie w realizacji istotnych celów organizacyjnych. W szczególności audyt umożliwia uzyskanie przez organizację pewnego racjonalnego i uzasadnionego zapewnienia, że:

- wszelkie zasady, procedury czy regulaminy przyjęte przez organizację lub wynikające z przepisów prawa są powszechnie znane i przestrzegane,
- istniejące rozwiązania, mechanizmy, narzędzia czy procedury stanowiące określony system zarządzania są adekwatne i efektywne w ocenie podejmowanych przez organizację działań.

W ten sposób zwiększa się stopień prawdopodobieństwa realizacji postawionych przed organizacją celów strategicznych oraz taktycznych.

Przedstawione powyżej definicje audytu stanowią podstawę do sformułowania definicji audytu personalnego. Analogicznie do ogólnego pojmowania audytu, audyt personalny „jest niezależnym i metodycznym badaniem zgodności stanu zasobów ludzkich i systemu zarządzania zasobami ludzkimi z odpowiednimi, przyjętymi wcześniej standardami. W swej istocie jest on ukierunkowany na usprawnianie strategii, procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi”⁸. Innymi słowy, jest to proces usystematyzowanego, metodycznego i niezależnego badania oraz oceny zasobów ludzkich organizacji. Obejmuje on również analizę i ocenę całego systemu zarządzania tymi zasobami, dokonywaną w celu monitorowania zgodności jego stanu z określonymi standardami⁹.

Bez wątpienia zatem audyt personalny pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja skutecznie i efektywnie zarządza zasobami ludzkimi. Bywa on przeprowadzany w wielu sytuacjach, począwszy od konieczności dokonania restrukturyzacji przedsiębiorstw, fuzji czy przejęć, poprzez chęć dokonania zmian w kulturze organizacyjnej, wprowadzenia zmian organizacyjnych lub technologicznych, wdrożenia nowych systemów czy też udoskonalenia systemów ocen, wynagrodzeń, szkoleń, aż po stosunkowo oczywistą konieczność redukcji kosztów i poprawę efektywności i skuteczności realizowanych działań.

i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego.

⁸ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 449.

⁹ Saunders E.J. *Audyt i kontrola wewnętrzna* s. 227.

2. Korzyści wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego

Audyt personalny obejmuje analizę i ocenę podstawowych kwestii związanych z realizowaniem funkcji personalnych w organizacji. Jego głównym celem jest minimalizacja ryzyka i poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Realizacja tego celu możliwa jest dzięki analizie ewentualnych zagrożeń, przed którymi stoi diagnozowana organizacja, zebraniu opinii na temat skuteczności stosowanych rozwiązań, przepisów i mechanizmów zarządzania, a także dzięki dostarczeniu informacji określających stopień poprawności funkcjonowania organizacji. Dzięki usystematyzowaniu i uporządkowaniu wewnętrznych mechanizmów regulujących zarządzanie ludźmi w organizacji oraz dostosowaniu funkcjonujących w niej procedur i regulaminów do wymogów obowiązującego prawa, możliwe staje się podniesienie na wyższy poziom realizacji funkcji personalnej. Innymi słowy, sprawniejsza, bardziej dostosowana do specyfiki funkcjonowania danej organizacji i odpowiadająca jej potrzebom realizacja działań z obszaru HR wraz z bardziej racjonalnym pod względem ponoszonych kosztów podejściem do zasobów ludzkich, staje się podstawą bardziej skutecznego i efektywnego zarządza zasobami ludzkimi.

Potraktowanie audytu personalnego jako skutecznego narzędzia zarządzania może dostarczyć wielu korzyści, istotnych nie tylko z punktu widzenia zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, ale i dla całej organizacji. Wśród najistotniejszych wymienić można¹⁰:

- określenie stopnia dopasowania między strategią generalną (ogólną), poszczególnymi strategiami biznesu a strategią personalną,
- zagwarantowanie spójności polityki i działań w obszarze zasobów ludzkich,
- dostarczenie wiarygodnych danych i informacji z zakresu poszczególnych funkcji czy obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji,
- identyfikację kluczowych/krytycznych problemów personalnych,
- zagwarantowanie zgodności polityki personalnej z obowiązującymi przepisami prawnymi,
- redukcję/racjonalizację kosztów pracy dzięki optymalizacji określonych procesów,
- usprawnienie (poprzez weryfikację) systemu informacji personalnej w organizacji.

Istotnym efektem audytu personalnego może być również usprawnienie pracy komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez wypracowanie wskazówek służących poprawie jakości jej funkcjonowania. W szczególności, audyt personalny skutkować może przede wszystkim:

- określeniem roli oraz wkładu wnoszonego przez komórkę personalną w funkcjonowanie organizacji,
- ustaleniem zakresu odpowiedzialności i określenie podstawowych obowiązków działu personalnego,
- zapewnieniem wzrostu odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego,

¹⁰ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami...*

- poprawą wizerunku komórki personalnej,
- zwiększeniem akceptacji dla niezbędnych do przeprowadzenia zmian roli i miejsca działu personalnego.

Wnioski te pozwolą zarówno na lepsze dopasowanie działań personalnych do konkretnych, specyficznych potrzeb pracowników i całej organizacji, jak i zagwarantują bardziej spójną i racjonalną kosztowo realizację długofalowej strategii ogólnej i personalnej organizacji.

Zaprezentowane korzyści wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego w organizacji wskazują na stosunkowo szeroki zakres analiz i badań niezbędnych do przeprowadzenia przez audytora, aby wiarygodnie i rzetelnie zdiagnozować sytuację istniejącą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Warto jednak zaznaczyć, że audyt personalny w dużej mierze pokrywać się może z audytem HR, narzędziem stosowanym przeważnie w krajach amerykańskich czy zachodnioeuropejskich¹¹. Pojęcia audytu personalnego i audytu HR nie są pojęciami tożsamymi. Audyt HR jest uważany za pojęcie nieco szersze, gdyż zazwyczaj obejmuje również elementy dodatkowe takie, jak: badanie poziomu satysfakcji, motywacji, kwestie komunikacji, problematykę zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym czy też sprawy związane z bezpieczeństwem.

3. Zakres audytu personalnego

Zakres audytu personalnego zależy w dużej mierze od celu, jakiemu ma służyć. Nie bez znaczenia pozostają również podmioty go zlecające. Zazwyczaj w zakres audytu personalnego wchodzi: (1) badanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. jego funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych elementów, a także jego relacja ze strategią organizacji, (2) audyt personelu, uwzględniający badanie stanu i struktury zatrudnienia, kompetencji i opinii pracowników oraz kosztów i efektywności pracy¹².

Audyt systemu zarządzania zasobami ludzkimi może być rozpatrywany w trzech aspektach: funkcjonalnym, instytucjonalnym i instrumentalnym. Aspekt funkcjonalny odnosi się do sposobu realizacji podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: planowania zatrudnienia, pozyskiwania pracowników (rekrutacji i selekcji), oceniania pracowników, wynagradzania (lub motywowania) pracowników, szkolenia i rozwoju (doskonalenia) pracowników, zwalniania pracowników, a także kształtowania warunków i stosunków pracy oraz zarządzania efektywnością pracy zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym.

Z kolei aspekt instytucjonalny odnosi się do zagadnień związanych z analizą struktury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu rozmieszczenia w niej stanowisk i komórek odpowiedzialnych za realizację polityki personalnej w organizacji. Wśród kwestii podlegających diagnozie znajduje się między innymi: usytuowa-

¹¹ Vito K.W., *The Human Resources Audit*, Internal Auditor, April 2008, s. 83–83.

¹² Poczrowski A., Potoczek N., *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Łódź 2000, s. 227.

nie działu zarządzania zasobami ludzkimi w strukturze organizacyjnej; miejsce, jakie w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba odpowiedzialna za zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji; zakres uczestnictwa menedżerów średniego szczebla zarządzania w podejmowaniu decyzji personalnych; poziom zatrudnienia w dziale zż, częstotliwość, z jaką struktura organizacyjna podlega regularnej ocenie i doskonaleniu. Dokonując audytu struktury, szczególną uwagę zwraca się na: (1) diagnozę celów i funkcji (zgodność celów i warunków działania, zasadność celów i funkcji, zupełność celów i funkcji, stopień spełnienia celów funkcji, adekwatność zasobów ludzkich i rzeczowych do zakresu działań), (2) diagnozę rozczłonkowania (rozłączność zadań, zamkniętość zadań zespołów/działów, zasadność wewnętrznej budowy, proporcjonalność zespołów i działów), (3) diagnozę zależności organizacyjnych (prawidłowość podporządkowań hierarchicznych, sprawność i zupełność powiązań informacyjnych, współdziałanie operacyjne zespołów i działów, adekwatność układu zależności funkcjonalnych i hierarchicznych do zadań), (4) diagnozę rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych (jednoznaczność i rozłączność zakresu uprawnień, zgodność zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk kierowniczych, wykorzystanie potencjalnej rozpiętości kierowania), (5) analizę i ocenę formalizacji struktury organizacyjnej (kompletność dokumentacji organizacyjnej, znajomość dokumentacji, aktualność dokumentacji, zakres formalizacji struktury).

Aspekt instrumentalny obejmuje natomiast badanie technik i metod wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Uzyskane w ten sposób informacje dostarczają wiedzy odnośnie do realizowanych obszarów taktycznych i operacyjnych zarządzania zasobami ludzkimi, a także sposobów i kierunków ewentualnych usprawnień wprowadzonych celem zagwarantowania realizacji postawionych celów i ustalonych priorytetów, przy jednoczesnym zachowaniu należytych standardów. Podczas przeprowadzanych działań wykorzystuje się następujące narzędzia: analiza pracy, techniki badania uzdolnień pracowników, testy psychometryczne, centra selekcji, centra rozwoju, analiza czynników wydajności pracy, techniki kwestionariuszowe, socjometria i analiza wskaźnikowa¹³.

Drugi zakres audytu personalnego obejmuje audyt personelu, uwzględniający badanie stanu i struktury zatrudnienia, kompetencji i motywacji pracowników oraz kosztów i efektywności pracy. Ogólnie mówiąc, audyt personelu służy ocenie silnych i słabych stron zarówno poszczególnych pracowników, jak i sumarycznie wszystkich zatrudnionych w organizacji. Jednym z bardziej istotnych obszarów audytu personelu jest badanie stanu i struktury zatrudnienia, które dostarcza informacji przydatnych w konkretnych obszarach operacyjnych funkcji personalnej: rekrutacji, zwalnianiu czy rozwoju pracowników. Badanie stanu i struktury zatrudnienia pracowników obejmuje kwestie takie, jak: (1) struktura zatrudnienia według wieku, płci, stażu pracy, wykształcenia, (2) analiza rozmiarów wewnętrznych przemieszczeń pracowników, (3) częstotliwość przemieszczeń, (4) kierunek przemieszczeń (w pionie lub w poziomie hierarchii organizacyjnej), (5) analiza odejść pracowników (rozmiarów, powodów, skutków odejść pracowników z organizacji). Powyższe kwestie zazwyczaj analizowane są przez pryzmat podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych stosowanych w con-

¹³ Pocztowski A., Potoczek N., *Audyt personalny jako ...*, s. 227.

trollingu personalnym takich, jak: przychód, koszty, zysk. Dzięki tym analizom możliwe jest uchwycenie kierunków zmian koniecznych do przeprowadzenia w najbliższym czasie.

Z kolei badanie kompetencji pracowników odbywa się poprzez porównanie kompetencji posiadanych przez zatrudnionych pracowników z kompetencjami wymaganymi, zawartymi w opisach stanowisk pracy czy profilach kompetencyjnych. Istotne wydaje się znalezienie odpowiedzi na kilka pytań, m.in.: (1) jakie kompetencje są wymagane w danej sytuacji, na danym stanowisku? (aspekt ten dotyczy metod opisywania potrzeb kadrowych w ujęciu kompetencji), (2) jaki jest poziom ich przyswojenia wśród członków docelowych? (aspekt ten dotyczy problematyki oceny kompetencji)¹⁴. Z kolei celem badania opinii pracowników jest poznanie ich zdania i ocen na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz organizacją jako całością. Zazwyczaj konkretne cele i dokładny zakres badania opinii pracowników określane są każdorazowo zgodnie z potrzebami organizacji, w której są przeprowadzane. Mogą one być regularne (przeprowadzone okresowo, cyklicznie), sporadyczne (przeprowadzone w związku z istotnym wydarzeniem), kompleksowe (obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej) lub wycinkowe (koncentrujące się na wąszej problematyce), oraz wstępne (ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów) i pogłębione (zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk)¹⁵. Wśród badań opinii pracowników znajduje się: (1) badanie zadowolenia z pracy (uwzględniające m.in. wynagrodzenie, awans, styl kierowania, treści pracy oraz relacje ze współpracownikami), (2) badanie klimatu organizacyjnego (uwzględniające m.in. komunikowanie się i przepływy informacji, wspieranie innowacyjności, rozwój zawodowy, atmosferę — otwartość, konflikty, pracę i zaangażowanie pracowników, postrzeganie firmy przez pracowników), (3) badanie zaangażowania organizacyjnego (uwzględniające m.in. akceptację celów i wartości organizacji, wolę ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, pragnienie pozostania w organizacji).

Audyt personelu obejmuje także badanie efektywności i kosztów pracy. Kluczową kwestią jest w tym przypadku właściwy dobór miar i wskaźników. „Miarą dobrze odzwierciedlającą rezultaty działalności operacyjnej, a zwłaszcza efektywność wykorzystania poszczególnych zasobów, jest produktywność klasyczna, wyrażona stosunkiem wielkości produkcji wytworzonej i sprzedanej w danym okresie do wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych takich, jak: praca, materiały, energia, kapitał czy informacje. Stosowanie tak różnych rodzajowo zasobów wymaga wyrażenia ich w jednoimiennych jednostkach miary. W praktyce dobrze jest wykorzystywać do tego celu kategorię kosztów”¹⁶. W rezultacie stosunkowo często wykorzystywane są następujące kategorie: przychód ze sprzedaży na jednego zatrudnionego, produkcja sprzedana do kosztów pracy, produkcja sprzedana do wynagrodzeń, udział kosztów pracy w kosztach ogółem, udział kosztów pracy w kosztach sprzedaży. Przybierają one postać wskaźników: rentowności zatrudnienia, zyskowności zatrudnienia, produktywności

¹⁴ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

¹⁵ Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników — teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008; Sekuła, Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.

¹⁶ Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.

ności kosztów pracy, produktywności wynagrodzeń, zyskowności wynagrodzeń, wartość dodana kapitału ludzkiego, udziału wynagrodzeń w sprzedaży, udziału kosztów pracy w sprzedaży.

Stosunkowo istotną kwestią w przypadku audytu personalnego (bez względu na jego zakres) staje się ustalenie właściwych standardów, którym odpowiadać powinny wszelkie zmiany i rekomendacje będące rezultatem przeprowadzania tego procesu¹⁷. W tym przypadku konieczne staje się również określenie granicy błędów czy odchyleń od ustalonych standardów. Wskazówek w tym zakresie poszukiwać można zarówno w przeglądach literatury przedmiotu, jak i w narodowych czy międzynarodowych standardach i wartościach referencyjnych (np. audyt językowy przeprowadzony przy pomocy niezależnego testu TOEIC). Przydatne okazać się mogą również dokonywane badania benchmarkingowe (wraz z ustaleniem, które wyniki uznać za standardy, tj. stanowiące wielkość średnią dla wszystkich organizacji podlegających badaniu, czy osiągnięte przez organizacje będące liderami na rynku lub/i charakteryzujące się najwyższymi wskaźnikami ekonomiczno-finansowymi). Wiedzę na temat możliwych standardów posiadają zazwyczaj firmy konsultingowe przeprowadzające audyty bądź są one rezultatem wypracowanych wewnątrz organizacji praktyk (np. ustalane dla potrzeb wewnętrznego audytu personalnego). Uwzględnienie przyjętych standardów, a także wzięcie pod uwagę specyfiki danej organizacji pozwoli na uczynienia z audytu personalnego skutecznego i efektywnego narzędzia doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowym warunkiem koniecznym do spełnienia jest zaprojektowanie i przestrzeganie odpowiedniej procedury audytowania.

4. Procedura audytu

Procedura przeprowadzania audytu personalnego, postrzeganego przez pryzmat audytu wewnętrznego, powinna obejmować następujące etapy:

1. Zaplanowanie audytu połączone z oceną ryzyka, w ramach którego ustalony zostaje cel, przedmiot oraz zakres audytu. Na tym etapie istotne jest również dokonanie wstępnego przeglądu umożliwiającego zdobycie informacji niezbędnych przy właściwym zaplanowaniu czynności audytorskich. Szczególnie istotne okazać się mogą dane na temat analizowanych obszarów funkcjonowania organizacji. Pozwolą one na lepsze zrozumienie badanej rzeczywistości, bardziej precyzyjne określenie podstawowych obszarów wymagających szczególnej uwagi oraz dokładniejsze zaplanowanie przeprowadzenia całego procesu. Zastosowanie odpowiedniej techniki, m.in. wywiadu, kwestionariusza ankiety, analizy porównawczej, listy pytań, powinno pozwolić na osiągnięcie zamierzonego efektu końcowego.
2. Audytowanie właściwe, czyli przeprowadzenie wszelkich badań, dokonanie analizy i diagnozy stanu faktycznego i odniesienie ich do uznanych standardów. Powyższe czynności audytorskie powinny zostać przeprowadzone w sposób metodyczny,

¹⁷ Ludwicyński A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 148.

zgodnie z przyjętymi założeniami (celem, zakresem, przedmiotem). Mogą one być ukierunkowane na zebranie podstawowych informacji dotyczących ogólnego sposobu funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych w tym obszarze metod, narzędzi, instrumentów. W szczególności wszelkie działania podejmowane na tym etapie powinny udzielić odpowiedzi na następujące pytania: (1) jak jest — pytanie o stan istniejący, (2) jak być powinno — pytanie o stan pożądany, (3) dlaczego tak jest — pytanie o przyczyny, (4) jakie są konsekwencje — pytanie o skutki, (5) co zrobić — pytanie o rekomendacje.

3. Opracowanie raportu zawierającego ocenę i rekomendacje. W przygotowanym sprawozdaniu z przeprowadzonego audytu personalnego powinny znaleźć się obiektywne informacje i zalecenia stanowiące podstawę dalszych działań. W ostatecznym raporcie, będącym rezultatem końcowym przeprowadzonego audytu, powinny znaleźć się dane: (1) część informacyjna (krótka charakterystyka organizacji bądź jednostki organizacyjnej, data przeprowadzenia audytu, źródła wykorzystane w audycie, dane osoby przeprowadzającej audyt, cel i zakres przeprowadzenia audytu), (2) część diagnostyczna (przedmiot audytu, stan istniejący — faktyczny, standard — wzorzec lub wartość referencyjna, stopień zgodności — dopasowania, wykorzystane dowody, przyczyny lub/i skutki zidentyfikowanych uchybień, uwagi i wnioski w sprawie usunięcia stwierdzonych niezgodności).
4. Przeprowadzenie czynności sprawdzających, związanych z ewentualną oceną stopnia wykonania zaleceń i rekomendacji wynikających z przeprowadzonego audytu.

W celu zapewnienia właściwej realizacji czynności audytorskich warto również pamiętać o konieczności przyjęcia szeregu podstawowych zasad działania takich, jak: (1) zapewnienie wysokiej jakości prac audytorskich (poprzez prowadzenie analiz w sposób rzetelny i przejrzysty), (2) zadbanie o profesjonalizm audytorów (przejawiający się w wysokich wymaganiach w zakresie umiejętności zawodowych, społecznych oraz koncepcyjnych), (3) kładzenie nacisku na obiektywizm (opieranie się na faktach, a nie na wrażeniach czy odczuciach audytorów) oraz (4) ukierunkowanie działań na poprawę funkcjonowania (większy nacisk na skorygowanie czy eliminację istniejących problemów niż na identyfikację błędów i nieprawidłowości).

Zakończenie

Audyt personalny może być traktowany jako skuteczne narzędzie usprawniania działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to związek z postrzeganiem kapitału ludzkiego organizacji w kategoriach kluczowego, istotnego czynnika sukcesu organizacji. W dzisiejszym burzliwym otoczeniu nacisk kładzie się na to, że przewagę konkurencyjną zyskuje się dzięki ludziom. Uzasadnione jest zatem założenie, że większość firm powinna co pewien czas przeprowadzać audyt personalny celem nie tylko diagnozy i analizy skuteczności podjętych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, oceny ich zgodności z przepisami prawa, lecz także usprawnienia i udoskonalenia obszaru zarządzania kapitałem ludzkim.

Wszelkie przeprowadzane działania w obszarze audytu personalnego powinny być prowadzone przy równoczesnym uwzględnieniu strategicznego podejścia do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Podejście takie pozwoli na uniknięcie jedynie bieżącego, krótkookresowego spojrzenia na sprawy personalne i zwróci uwagę na korzyść perspektywy długookresowej. Umożliwi lepsze i skuteczniejsze dopasowanie wszelkich działań dotyczących zasobów ludzkich do misji firmy, kultury organizacyjnej i wynikających z nich norm i wartości, a także strategii generalnej czy personalnej. Wymogi te mają o tyle istotne znaczenie, że w dużym stopniu implikują skuteczność i efektywność przeprowadzenia samego audytu personalnego. Pamiętać należy, że pozyskana wiedza powinna być wartościowa nie tylko dla kluczowych decydentów w obszarze zarządzania ludźmi, lecz także użyteczna i cenna dla całej organizacji.

Rezultatem właściwie przeprowadzonego audytu personalnego powinien być przede wszystkim wypracowany plan działań umożliwiających udoskonalenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, przejawiający się we właściwie ustalonych celach długoterminowych i określonych priorytetach. Stanowić on może tym samym swego rodzaju drogowskaz kierunków i obszarów dalszego rozwoju organizacyjnego ułatwiający zarządzanie całą organizacją. Można zauważyć, że z jednej strony organizacje są w stanie funkcjonować bez audytu personalnego, jednakże z drugiej strony w dłuższej perspektywie czasu ich działalność nie byłaby tak skuteczna, jak przy zastosowaniu efektywnego systemu kontroli. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zatem kontrolowania, czy i na ile podjęte decyzje były właściwe, a realizowane działania są skuteczne¹⁸. Kontrola stanowi tu pewien określony mechanizm regulacyjny, który łączy wyniki i rezultaty działań związanych z realizacją funkcji personalnej (czyli z pozyskaniem, ocenianiem, motywowaniem i rozwojem pracowników, aż do ich odejścia z organizacji), z szeroko pojętym przygotowywaniem wszystkich tych działań. Z tego względu postrzeganie audytu personalnego przez pryzmat skutecznego narzędzia zarządzania zwiększającego efektywność zarządzania zasobami ludzkimi wspomogłoby osiągnięcie przyjętych przez organizację celów. Oczywiście przeprowadzenie efektywnego audytu personalnego nie rozwiąże wszelkich bolączek trapiących współczesne organizacje, jednakże jego brak może przyczynić się do powstania poważnych problemów w organizacji.

Bibliografia

1. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 17/1991, s. 99–120.
2. Berrone P., Gomez-Mejia L.R., *Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective*, "Academy of Management Journal" 52/2009, s. 103–126.
3. Boselie P., Dietz G., Boon C., *Commonalities and contradiction in HRM and performance research*, "Human Resource Management Research" 15 (3)/2005, s. 67–99.
4. Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system*, "Academy of Management Review" 29/2004, s. 203–221.
5. Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.

¹⁸ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
7. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
8. Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników — teoria i praktyka*. Placet, Warszawa 2008.
9. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Ludwiczynski A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000. s. 148.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2003.
12. Pocztowski A. Potoczek N., *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Łódź 2000.
13. Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002, s. 227
14. Schuler R.S., MacMillan I.C., *Gaining competitive advantage through human resource management*, "Human Resource Management", 23 (3)/1984, s. 241–255.
15. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.
16. Stępniewski J., *Audyt i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
17. Vito K.W., *The Human Resources Audit*, Internal Auditor, April 2008, s. 83–83.

THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

This article focuses on the issue of a personnel audit which can be used as a tool for increasing the effectiveness of HRM. Firstly, the notion of personnel audit as an element of the internal audit is described, then attention is drawn to such areas as: rules for the application of this instrument, scope of personnel audit, as well as audit procedures and methods. Finally, the article underlines possibility of increasing HR effectiveness through personnel audit and indicates a significant impact of the audit as a HR tool on organizational effectiveness. In consequence, some main areas which need more intensive attention and some benefits being the consequence of which are pointed out.

Key words: **personnel audit, the effectiveness of HRM, management tools**

Słowa kluczowe: **audit personalny, efektywność zzl, narzędzia zarządzania**