

Mateusz Wiernek*, Bogusław Wiernek**

AUDYT PERSONALNY

Artykuł prezentuje, na tle nowych wymagań wobec działów personalnych, cele przeprowadzania audytu podstawowych funkcji personalnych oraz przedmiot audytu ze szczególnym uwzględnieniem usprawnienia pracy działu personalnego.

Słowa kluczowe: *audyt personalny, cel audytu, audyt procedur personalnych, zalecenia wynikające z audytu*

PERSONNEL PROCEDURES AUDIT

The aim of this paper is to show new requirements that stand before Personnel Departments. On this basis there are presented goals and key issues of the audit of basic personnel functions. Moreover some recommendations after the audit are also shown, focusing on the work improvement of the Personnel Department.

Keywords: *personnel audit, audit goal, audit of personnel procedures, audit recommendations*

1. NOWE WYMAGANIA WOBEC DZIAŁÓW PERSONALNYCH

Współczesne przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z wieloma problemami, takimi jak np. mniejsza przewidywalność zdarzeń gospodarczych czy politycznych, mniejsza sprawność prognoz dotyczących sytuacji na rynku, stała obecność i konieczność przewidywania nowych zagrożeń. Przedsiębiorstwo działające w takiej niepewnej sytuacji musi dużą wagę przywiązywać do tego, co dzieje się wewnątrz firmy, a przede wszystkim do zapewnienia sprawnego komunikowania się pracowników i właściwej współpracy. W takiej sytuacji liczy się elastyczność rozumiana jako zdolność do skutecznego działania niezależnie od warunków oraz zdolność do racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich. Ponieważ w ramach strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi polityka personalna jest ściśle powiązana ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, od służb personalnych wymaga się coraz więcej.

Obok tradycyjnych obszarów działania służb personalnych związanych z podnoszeniem efektywności pracy (wydajność zatrudnionych, stopień realizacji planów, racjonalizacja kosztów pracy), usprawnianiem organizacji pracy (doskonalenie struktury organizacyjnej, analiza zadań wykonywanych przez pracowników i zespoły, ponowny dobór pracowni-

* Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

** Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

ków do zadań, aby lepiej wykorzystać ich kompetencje) przed służbami tymi stawiane są nowe zadania.

Wśród tych zadań wymienia się najczęściej:

- świadczenie usług doradczych i informacyjnych dla zarządu i kierowników liniowych zarówno w zakresie zarządzania pracą, jak przygotowywania dla nich informacji dotyczących zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy;
- świadczenie usług doradczych dla pracowników, czyli doradztwo zawodowe (informowanie o możliwościach rozwoju zawodowego: kształcenia i szkolenia na zewnątrz i wewnątrz firmy, potencjale osobistym pracowników, sytuacji na rynku pracy);
- udział w budowaniu wizerunku firmy na rynku pracy poprzez kontakty z podmiotami zewnętrznymi (urzędy pracy, uczelnie, izby przemysłowe, itp.), czyli podejmowanie zabiegów zbliżonych do PR i promocji.

Świadczy to o wzrastającej różnorodności działań i nowych wyzwaniach stojących przed działaniami personalnymi, aby z jednej strony odpowiadać na wymagania rynku, a w drugiej spełnić oczekiwania zarządu, menedżerów liniowych i szeregowych pracowników. Szybkie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa powodują, że zmiany wewnętrzne trzeba wprowadzać w horyzoncie nie lat, a miesięcy czy tygodni. Dotyczy to również realizacji funkcji personalnych. Jedną z możliwości szybkiego „przebudowania” tych funkcji może być ich audyt.

2. CEL AUDYTU FUNKCJI PERSONALNYCH

Celem ogólnym audytu w tym obszarze działania przedsiębiorstwa jest (szybkie) zbadanie podstawowych kwestii związanych z prowadzeniem spraw personalnych.

Cele szczegółowe można sformułować następująco:

- uporządkowanie zasad regulujących wykonanie pracy w firmie (regulaminów i procedur z punktu widzenia ich zgodności z obowiązującym prawem pracy),
- usprawnienie pracy działu personalnego.

Taki audyt można przeprowadzić w ciągu kilku (kilkunastu) tygodni (zwykle 6–12) zgodnie z wcześniej wskazaną koniecznością szybkiego wprowadzania zmian.

Audyt funkcji personalnych dotyczy zwykle:

- obsługi pracowników i administracji kadrowej;
- podstawowych procedur kadrowych, takich jak [1]:
 - rekrutacja i selekcja,
 - adaptacja,
 - szkolenie i rozwój,
 - ocenianie pracowników.

3. AUDYT OBSŁUGI PRACOWNIKÓW I ADMINISTRACJI KADROWEJ

Audyt tego typu obejmuje:

- analizę istniejącej dokumentacji kadrowej z punktu widzenia nieprawidłowości i braków;
- sprawdzenie wymaganych przepisami dokumentów związanych z zatrudnieniem i dopasowanie ich do potrzeb przedsiębiorstwa.

Efektom audytu powinna być:

- poprawność akt osobowych pracowników;
- dostosowanie dokumentów kadrowych do specyfiki przedsiębiorstwa;
- usprawnienie systemu rozliczania czasu pracy;
- ulepszanie kontroli dyscypliny pracy;
- opracowanie nowych lub udoskonalenie obecnych regulaminów: organizacyjnego, pracy, wynagradzania;
- przygotowanie aktów prawnych na użytek przedsiębiorstwa stanowiących podstawę regulacji procesu pracy i zatrudniania pracowników.

4. AUDYT PODSTAWOWYCH PROCEDUR KADROWYCH

4.1 AUDYT PODSTAWOWYCH PROCEDUR KADROWYCH

Rekrutacja jest jednym z zasadniczych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, w trakcie którego poszukuje się kandydatów na istniejące lub przewidziane do utworzenia stanowiska. Stanowi więc istotny element tworzenia nowego potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa. Selekcja z kolei stanowi porównanie kompetencji kandydata z wymogami stanowiska pracy.

W procesie pozyskiwania pracowników ważne jest standaryzacja, czyli posiadanie procedur, które można zastosować w stosunku do poszczególnych grup kandydatów (np. menedżerów, specjalistów, robotników).

Procedury te powinny spełniać określone warunki. Przykładowo procedura rekrutacji, niezależnie, czy jest to rekrutacja zewnętrzna, czy wewnętrzna, powinna spełniać kryterium jawności. Z kolei w procedurze selekcji należy kierować się przede wszystkim wymaganiami stanowiska pracy określonymi wcześniej drogą wartościowania pracy czy analizy pracy na stanowisku. Nie powinno się natomiast brać pod uwagę jako decydujących, takich czynników, jak płeć, wiek czy narodowość kandydata. Należy unikać również, by osoby prowadzące selekcję nowych pracowników kierowały się osobistymi uprzedzeniami. Trzeba również przestrzegać kolejności poszczególnych etapów selekcji, takich jak na przykład: wstępna selekcja dokumentów z wyróżnieniem trzech grup kandydatów (bardzo przydatnych, możliwych do zaakceptowania, niespełniających warunków, którym przekazuje się

elegancką odpowiedź odmowną), sprawdzanie referencji, rozmowa kwalifikacyjna i inne metody doboru (testy psychologiczne, zadania symulacyjne, centra oceny itp.), ostateczny wybór kandydata i przedstawienie oferty zatrudnienia.

Zadaniem audytu funkcji personalnych jest sprawdzenie poprawności kolejności stosowanych zabiegów przy założeniu, że specyfika firmy może powodować pewne drobne odstępstwa od procedury [2].

4.2. AUDYT PROCEDURY ADAPTACJI

Celem tej procedury jest jak najszybsze zapoznanie nowo przyjętego z firmą, wdrożenie go do pracy na stanowisku, aby w krótkim czasie mógł samodzielnie wykonywać powierzone zadania, oraz zapoznanie z kulturą organizacyjną (zbiorem norm i wartości, których powinien przestrzegać). Zabiegi adaptacyjne służą więc generalnie uniknięciu błędów wynikających z niedoinformowania lub nawyków wyniesionych z poprzednich miejsc pracy. Brak programu adaptacji dla nowo przyjętych powoduje wydłużenie samego procesu adaptacji oraz mniejsze poczucie więzi z firmą i lojalności wobec pracodawcy.

Przestrzeganie procedury adaptacji najczęściej w postaci programu adaptacji zawodowej i integracji nowo przyjętych z firmą kształtuje nowego pracownika jako podwładnego i członka zespołu. Wpływa również na to, co jest tak trudne do osiągnięcia – zbieżność celów pracowników z celami przedsiębiorstwa.

4.3. AUDYT PROCEDUR ROZWOJU I SZKOLENIA

Celem tych procedur jest możliwie pełne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Można to zrealizować wprowadzając jawne i dotyczące wszystkich lub określonych grup pracowników reguły rozwoju powiązane z zasadami awansowania pracowników w ramach elastycznych ścieżek kariery. Istotnym elementem polityki rozwoju jest polityka szkolenia. Polityka ta może być dzisiaj traktowana w ujęciu tradycyjnym (głównie w firmach mniejszych), jako konieczność nadążania firmy za wymaganiami konkurencyjnego rynku czy stałymi zmianami regulacji prawnych. Oznacza to wysyłanie poszczególnych pracowników na doraźne szkolenia. Coraz częściej polityka szkoleniowa traktowana jest jako element strategii stałego rozwoju przedsiębiorstwa (nowe technologie, nowe wymogi dotyczące jakości) i jego pracowników. Wzmacnia to związek między rozwojem firmy i pracowników oraz powoduje, że politykę szkoleniową cechuje:

- kierowanie programów szkoleniowych (oferty szkoleń) do wszystkich grup pracowników, a nie tylko określonych grup jak w podejściu tradycyjnym (np. księgowi);
- aktywny udział nie tylko zarządu, ale również menedżerów liniowych i samych zainteresowanych, czyli szeregowych pracowników, w określaniu celów programów szkolenia zgodnie z ich faktycznymi potrzebami;
- elastyczne dostosowywanie programów szkoleń do tego, co dzieje się w otoczeniu zewnętrznym firmy, co w przypadku szkoleń oznacza wykorzystanie nowoczesnych, aktywnych metod szkoleń z wykorzystaniem sieci intranetowej przedsiębiorstwa.

4.4. AUDYT PROCEDUR OCENIANIA

Procedury oceniania pracowników mające na celu określenie przydatności pracownika dla firmy (efektywność pracy, zachowania zgodne z oczekiwaniami pracodawcy, cechy osobowości, postawy) są zwykle bardziej lub mniej sformalizowane. Procedury takie, podobnie jak inne procedury personalne, obejmują szereg kroków, które powinny kończyć się przekazaniem pracownikowi wyników oceny w trakcie rozmowy oceniającej. Dzięki informacjom o tym, jak pracownik pracował do tej pory, można wyciągnąć wnioski na przyszłość dotyczące jego rozwoju. To powinno być przedmiotem drugiej części rozmowy określanej jako rozmowa rozwojowa.

Ocena spełnia różną rolę z punktu widzenia pracodawcy i pracownika. Dla pracodawcy ważne jest, że system ocen pomaga w określeniu aktualnego potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa (profile potencjału pracy) oraz systematyzuje dane dotyczące możliwości pracowników. Wyniki oceny przechowywane w dokumentacji działu personalnego mogą być podstawą dalszych zabiegów wobec pracownika (awans, przesunięcia poziome, planowanie ścieżek karier).

Z punktu widzenia pracownika oceny okresowe są źródłem informacji zwrotnej o sposobie wykonywania pracy (wydajność, jakość) stopień wywiązywania się z obowiązków i jego potencjale rozwojowym. Szczególnie przydatne są tu nowoczesne metody oceny, takie jak metoda 360° pozwalająca na wielostronną ocenę pracownika, czy centra oceny i rozwoju (A&DC).

Oceny sformalizowane dokonywane są w ściśle określonych regulaminem odstępach czasu z wykorzystaniem narzędzi oceny (arkusze, karty ocen) pozwalających utrwalić oceny w formie pisanej lub elektronicznej, a następnie w wyniku analizy zagregowanej wyciągać wnioski w skali dużych jednostek organizacyjnych czy całej firmy. Największe zastrzeżenia w procedurze oceny budzą zwykle wspomniane narzędzia ocen okresowych i to one powinny być poddane bacznej obserwacji w trakcie audytu funkcji oceniania.

5. ZALECENIA WYNIKAJĄCE Z AUDYTU

Wyniki audytu funkcji personalnych powinny przybrać formę zaleceń dotyczących wprowadzenia zmian, aby:

- funkcje te były podporządkowane celom strategicznym przedsiębiorstwa a także jego działalności podstawowej; stąd kryterium funkcjonalności jest jednym z najbardziej istotnych;
- funkcje te dawały możliwość uczestnictwa pracowników przedsiębiorstwa w zabiegach i programach kadrowych, o czym świadczy na przykład stale rosnąca funkcja menedżerów liniowych w polityce personalnej czy specjalistów z firm w opracowaniu projektów dotyczących zarządzania kadrami w ramach zespołów projektowych;
- realizacja funkcji personalnych przybierała postać jasno określonych procedur w postaci dokumentu (np. regulaminy wynagradzania, premiowania) znanego pracownikom jak również kandydatom do pracy (regulamin oceniania, procedura rekrutacji i doboru).

Okresowy audyt funkcji personalnych powinien również zapobiegać „starzeniu się” tych funkcji, które po latach przestają pasować do rzeczywistości, stają się rutyną. Zmiana procedur w wyniku audytu nie powinna jednak być przeprowadzana wyłącznie w przekonaniu, że koniecznie trzeba coś zmienić, lecz po wnikliwej analizie strategii personalnej i potrzeb (aktualnych i przyszłych) przedsiębiorstwa. Przykładem takich zmian może być zastąpienie rekrutacji traktowanej jako „łatanie dziur” w zatrudnieniu rekrutacją ciągłą pozwalającą na wcześniejsze pozyskiwanie pracowników, którzy w niedługim czasie będą potrzebni firmie na kluczowych stanowiskach i w okresie przejściowym „przechowywanie” ich na innych stanowiskach np. w zespołach projektowych lub w ramach kadry rozwojowej.

6. WSKAZÓWKI WYNIKAJĄCE Z AUDYTU DOTYCZĄCE USPRAWNIENIA PRACY DZIAŁU PERSONALNEGO

Wnioski płynące z audytu działalności działu personalnego idą najczęściej w następujących kierunkach:

1. Restrukturyzacja działu kadr. Restrukturyzacja ta często oznacza po prostu redukcję zatrudnienia w dziale uzasadnianą sytuacją finansową lub outsourcingiem części funkcji personalnych. Powoduje to konieczność racjonalizacji zabiegów kadrowych, których celem powinno być zwiększanie zaangażowania zatrudnionych i wzrost efektywności ich pracy istotnej w walce konkurencyjnej. Nie bez znaczenia jest również wzrost satysfakcji pracowników firmy (coraz częściej stosowane badania zadowolenia pracowników) z warunków pracy, ale również z obsługi pracownika wewnątrz przedsiębiorstwa, w tym oczywiście również prze dział kadr. Dlatego problem świadczenia usług dla własnych pracowników w ramach marketingu wewnętrznego (kadrowego) to jeden z istotnych problemów stojących przed działem kadr.
2. Zmiana wymagań i standardów w zakresie współpracy z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa i dostosowanie potencjału ludzkiego firmy do wymagań rynku. To menedżerowie personalni powinni być aktywnym ogniwem wymiany informacji z otoczeniem zewnętrznym. Oznacza to odejście od dotychczasowej, często wąskiej specjalizacji większość pracowników tego działu na rzecz elastyczności i uniwersalizmu w działaniu. Oznacza to również możliwość realizowania faktycznych potrzeb firmy przez określenie na nowo wymagań wobec tej komórki organizacyjnej oraz określenie funkcji priorytetowych dla realizacji tych potrzeb.
3. Zmiana podziału pracy w dziale kadr dająca możliwości zmniejszenia zatrudnienia. Oznacza to odejście od tradycyjnego podziału pracy kadrowej na tzw. „twardą” związaną z administrowaniem kadrami i „miękką” związaną z rekrutacją i rozwojem pracowników. W to miejsce proponuje się zmianę zakresów zadań poszczególnych pracowników pod kątem priorytetowych zadań (np. analizy rynku pracy czy monitorowania efektywności pracy). Może to oznaczać konieczność wzrostu wydajności zatrudnionych (dodatkowe zadania) lub wymianę niektórych pracowników.

4. Outsourcing niektórych funkcji personalnych, którego efektem ma być oszczędność kosztów. Outsourcing wymaga jednak wyraźnego określenia minimalnego zakresu zadań działu kadr, które powinny być realizowane w przedsiębiorstwie. Doświadczenie wskazuje, że zlecenie całej działalności kadrowej na zewnątrz powoduje wiele zagrożeń szczególnie w zakresie oddziaływania na pracowników, komunikowania się czy przeprowadzania zmian. Również koszty outsourcingu mogą być równe lub wyższe od kosztów posiadania własnego działu kadr. Pamiętać należy o utrzymaniu w firmie minimalnej obsługi etatowej służb personalnych zapewniającej funkcje strategiczne i koordynację obsługi pracowników (nawet jeżeli funkcje personalne de facto realizowane są częściowo lub w całości przez firmy zewnętrzne).
5. Ważne jest uświadomienie pracownikom działu kadr, że restrukturyzacja działu nie jest dla nich zagrożeniem, lecz szansą na usprawnienie ich pracy i poprawę wizerunku działu w oczach załogi. Wizerunek ten jest często negatywny, a działy kadr postrzegane są jako mało elastyczne, mało nowatorskie, działające opieszale. Ten negatywny wizerunek powoduje, że zarządy przedsiębiorstw widzą w outsourcingu nie tylko oszczędność kosztów, ale również szansę usprawnienia ich pracy.

Literatura

- [1] Marciniak J.: *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Kraków, OE 2005
- [2] Marciniak J.: *Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój*. Warszawa, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR 1999