

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections)	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Tomasz Sapeta

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYKORZYSTANIE AUDYTU PERSONELU W UELASTYCZNIENIU ZATRUDNIENIA

Streszczenie: W pierwszej części artykułu odniesiono się do kwestii uelastycznienia zatrudnienia, zwracając uwagę przede wszystkim na korzyści i koszty związane z tym procesem, zarówno z perspektywy pracodawcy, jak i pracownika. W dalszej części przedstawiono podstawowe informacje na temat audytu personalnego i obszarów jego zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Szczególną uwagę poświęcono kwestii audytu personelu i jego wymiarów. W ostatniej części artykułu zaprezentowano możliwości wykorzystania wyników audytu personelu w kształtowaniu modelu zatrudnienia oraz identyfikację zjawisk pojawiających się w tym obszarze. Uwagę zwrócono na tworzenie stałych modeli zatrudnienia oraz tzw. satelitarnych opartych na umowach „śmieciowych”.

Słowa kluczowe: elastyczne zatrudnienie, audyt personalny, audyt personelu, modele zatrudnienia.

1. Elastyczność zatrudnienia – wprowadzenie

Zmiany, jakie dokonały się w ostatnim okresie na rynku pracy, wskazują na coraz większe zainteresowanie wprowadzaniem elastycznych form zatrudnienia, niosąc ze sobą nowe wyzwania zarówno dla organizacji stosujących tego typu rozwiązania, jak i dla samych zatrudnionych. Z roku na rok rośnie liczba osób, które podejmują pracę na podstawie różnorodnych elastycznych form zatrudnienia, zarówno z wyboru, jak i z konieczności. Sytuacja ta sprawia, że z jednej strony wprowadzanie na coraz większą skalę elastycznych form zatrudnienia przyczynia się do wyboru zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników form współpracy pozwalających na realizację oczekiwań obu stron, dając tym samym szansę na podjęcie zatrudnienia większej grupie osób przy zróżnicowanych warunkach pracy. Z drugiej zaś może się przyczynić do pojawienia się niekorzystnych zjawisk i tendencji, stawiając w bardziej uprzywilejowanej pozycji jedną ze stron relacji pracodawca – pracownik, prowadząc w efekcie do nieosiągnięcia zamierzonych celów. Dlatego też przed wprowadzeniem tego typu rozwiązań konieczne staje się dokonanie swego rodzaju bilansu zysków i strat, jakie niesie ze sobą uelastycznienie w obszarze zatrudnienia.

Z perspektywy organizacji wdrażanie tego typu rozwiązań zmierza w pierwszej kolejności do obniżenia kosztów związanych z zatrudnieniem, zwłaszcza w sferze podatków i składek na ubezpieczenia społeczne. Uelastycznienie daje możliwość szybkiego dostosowania stanu i struktury zatrudnienia do zachodzących zmian, co wiele firm w okresie „pierwszej fali kryzysu” uratowało przed poważnymi konsekwencjami, związanymi nawet z upadkiem. Zaletami elastycznych form zatrudnienia dla pracodawcy są ponadto: łatwość w nawiązaniu i rozwiązaniu umów z pracującymi, ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych, lepsze wykorzystanie kapitału zatrudnionych i czasu ich pracy oraz – w zależności od stosowanych rozwiązań (np. telepraca i inne) – oszczędności w zakresie kosztów tworzenia stanowiska pracy i zarządzania nim.

Elastyczne zatrudnienie to nie tylko korzyści, ale również i koszty, z którymi musi się liczyć każda ze stron. Kształtowanie się specyficznej kultury organizacyjnej charakteryzującej się małą lojalnością ze strony pracowników oraz niskim stopniem utożsamiania się pracownika z organizacją, konieczność realizacji ciągłych programów szkoleniowych i wdrażania do pracy nowych osób, a także brak stabilności zatrudnionego zespołu (możliwe problemy z terminowym realizowaniem zobowiązań i jakością wykonywanej pracy) to wady, na które musi zwrócić uwagę każda organizacja podejmująca działania zmierzające do uelastycznienia zatrudnienia.

Z kolei pracownicy decydujący się na zatrudnienie przy wykorzystaniu elastycznych form powinni udzielić sobie odpowiedzi na pytanie, czy są gotowi do podjęcia pracy na takich warunkach. Elastyczne formy zatrudnienia wymagają bowiem od pracownika samodyscypliny i umiejętności zarządzania własnym czasem, silnej motywacji do pracy oraz czasami dość radykalnych zmian w organizacji życia rodzinnego. Istotnym czynnikiem zachęcającym do podjęcia pracy na bazie elastycznych rozwiązań są większe szanse znalezienia odpowiedniej pracy. Dotyczy to zwłaszcza osób, które nie chcą lub nie mogą pracować w sztywnych ramach standardowego czasu pracy, co może być spowodowane sytuacją rodzinną, stanem zdrowia, wiekiem. Stąd stworzenie lepszych warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym poprzez uelastycznienie zatrudnienia może być sposobem na dostosowanie potrzeb pracownika do ról, jakie musi odegrać w związku z obciążeniami rodzinnymi. W przypadku niektórych grup pracowników rozwiązania tego typu dają możliwość podjęcia aktywności zawodowej, mogą się przyczynić do osiągnięcia równowagi między pracą a życiem rodzinnym (*work-life balance*), umożliwiają podjęcie zatrudnienia u więcej niż jednego pracodawcy, są szansą na ciekawą i różnorodną pracę. Elastyczna organizacja procesu pracy umożliwia ponadto rozwój zasobów ludzkich poprzez udział w szkoleniach, studiach, kursach i jest to kolejny argument przemawiający za tego typu rozwiązaniami. Należy przy tym jednak pamiętać, że kosztami rozwoju obciążony jest wówczas sam pracownik. Do innych niepożądanych efektów uelastycznienia zatrudnienia z perspektywy pracownika można zaliczyć: brak ciągłości zatrudnienia i związane z tym problemy skutecznej ochrony prawnej, ograniczenie kontaktów ze środowiskiem pracy i, co często się

z tym wiąże, ograniczony dostęp do informacji oraz świadczeń pracowniczych. Problemem jest także dostępność do różnego rodzaju instrumentów finansowych, które niechętnie są udostępniane osobom pracującym według tej formuły przez instytucje finansowe i banki.

Elastyczne formy pracy to rozwiązania traktowane w dalszym ciągu jako nietypowe, przyczyniające się do zmniejszenia bezpieczeństwa zatrudnienia. W sytuacji konieczności ograniczenia liczby zatrudnionych w pierwszej kolejności najczęściej zwalniani są pracownicy, w stosunku do których zastosowano elastyczne formy zatrudnienia. Oczywiście trudno w tym miejscu wymienić wszystkie zalety i wady wprowadzanych zmian odnoszących się do uelastycznienia. Decydują o tym zarówno liczne determinanty egzogeniczne, jak i specyfika samych organizacji.

Należy przy tym pamiętać, że nie istnieje jedna definicja pojęcia „elastyczne formy zatrudnienia” z racji występowania różnorodnych form pracy, do czego przyczyniają się m.in. stosowane rozwiązania prawne. Niemniej jednak uelastycznienie zatrudnienia możemy określić jako działania polegające na wprowadzeniu form świadczenia pracy odmiennych od tradycyjnego, sztywnego modelu, który charakteryzuje się m.in. dominacją umów o pracę na czas nieokreślony, pracą jednozmianową w ściśle określonych godzinach od poniedziałku do piątku. Tego typu formy zatrudnienia wiążą się z wysokimi kosztami pracy i utrudniają przedsiębiorstwom szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zatrudnienie można uelastycznić w zakresie prawnych, czasowych, przestrzennych, funkcjonalnych, ilościowych oraz finansowych warunków świadczenia pracy [Pocztowski 2007, s. 120-121]. Jak podaje M. Juchnowicz, ilościowy aspekt elastyczności odnosi się do odpowiedniego kształtowania poziomu zatrudnienia z jednej strony, a z drugiej – do jakości potencjału kompetencyjnego pracowników. Określając aspekt funkcjonalny, identyfikuje się możliwości swobodnego przemieszczania się pracowników w obszarze ról i zadań, jakie mają do zrealizowania w organizacji. W aspekcie finansowym bierze się pod uwagę takie kwestie, jak ograniczenie kosztów pracy, dostosowanie struktury i poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej i warunków na rynku pracy (por. [Elastyczne zarządzanie... 2007, s. 53-55]). Aspekt czasowy odnosi się do racjonalnego i pełnego wykorzystania czasu pracy zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę wymiar prawny, w obszarze którego najczęściej dokonuje się uelastycznienia, wyróżnia się trzy grupy elastycznych form zatrudnienia (por. [Wierzchoń 2012]):

- *najmniej elastyczne formy zatrudnienia*, funkcjonujące w przepisach i praktyce polskiego rynku pracy. Zaliczyć do nich można: powołanie, mianowanie, wybór, umowę na okres próbny, umowę na czas wykonania zadania, umowę na czas określony, umowę sezonową, umowę w celu przygotowania zawodowego. Większość z tego typu umów *de facto* niewiele różni się od pracy na etat. Zatrudnione w ten sposób osoby stosunkowo rzadko mają możliwość dokonania wyboru czasu i miejsca pracy czy też wpływania na wysokość dochodów przy równoczes-

nym ograniczeniu lub całkowitym braku przywilejów wynikających z Kodeksu pracy;

- *przeciętnie elastyczne formy zatrudnienia*, do których należą m.in.: umowa przedwstępna, umowa agencyjna, umowa o pracę nakładczą, leasing pracownicy, *job sharing*, *work sparing*, praca w niepełnym wymiarze godzin. Formy te dają większą swobodę kształtowania relacji pracodawców i pracobiorców w wybranych obszarach, np. czasu pracy;
- *najbardziej elastyczne formy zatrudnienia*, zalicza się do nich przede wszystkim: kontrakty menedżerskie, umowy o dzieło, umowy zlecenia, umowy akwizycyjne, niektóre formy telepracy. Te rozwiązania pozwalają często na wybór miejsca pracy, jej czasu, sposobu rozliczania.

Z badań PKPP Lewiatan wynika, że tylko 9% pracodawców stosuje najbardziej elastyczne formy zatrudnienia, a w przypadku telepracy odsetek ten wyniósł zaledwie 3,2% (co plasuje Polskę na jednym z ostatnich miejsc w Europie, podczas gdy na świecie według PARP funkcjonuje ok. 60 mln telepracowników, a w najbliższych latach liczba ta ma wzrosnąć dwudziestokrotnie).

Wprowadzanie nowych rozwiązań w obszarze zatrudnienia i organizacji procesów pracy wiąże się z koniecznością odpowiedniego przygotowania procesu zmian i tym samym wdrożenia odpowiednich narzędzi umożliwiających sprawną reorganizację w tej sferze zarządzania. Spośród wielu rozwiązań na uwagę zasługuje audyt personelu stanowiący jeden z kierunków szeroko rozumianej działalności audytorskiej w obszarze funkcji personalnej.

2. Audyt personalny a zarządzanie zasobami ludzkimi

Problematyka doskonalenia organizacji poprzez szukanie nowych rozwiązań pozostaje jednym z kluczowych obszarów warunkujących sprawne funkcjonowanie instytucji w warunkach permanentnych zmian. Mimo że początki działalności audytorskiej datowane są na koniec XVIII wieku, to w obszarze funkcji personalnej działalność audytorska znalazła swoje zastosowanie stosunkowo niedawno, bo w latach 90. XX wieku. Było to wynikiem zmian w działalności audytorskiej określanej mianem III generacji audytu wewnętrznego [*Audyt wewnętrzny...* 2011, s. 33]. Konsekwencją zachodzących zmian jest przyjęcie w roku 2001 przez IIA (*The Institute of Internal Auditors*) definicji audytu wewnętrznego jako działalności niezależnej, obiektywnie zapewniającej i doradczej, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Działalność ta ma pomóc organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, systemu kontroli wewnętrznej i *governance* [*Standards of the Professional...* 2001, s. 1]. Przedstawiona definicja audytu wewnętrznego stanowi podstawę do sformułowania definicji audytu personalnego/kadrowego rozumianego jako działanie o charakterze doradczym i monitorującym, polegające na usystematyzowanym, niezależnym oraz

metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich organizacji oraz systemu zarządzania tymi zasobami, który ma na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności stanu istniejącego z przyjętymi standardami [Pocztowski 2007, s. 414]. Powodem podjęcia działań związanych z audytem personalnym jest konieczność permanentnego doskonalenia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zadań, jakie ma do zrealizowania organizacja. A zatem audyt personalny należy traktować jako narzędzie usprawniania praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi każdej jednostki, niezależnie od jej wielkości czy branży, w której działa. Jest to efektem postrzegania kapitału ludzkiego w organizacji jako kluczowego czynnika sukcesu. Okres ostatnich kilku lat charakteryzuje się w działalności audytorskiej zwróceniem większej uwagi na realizację funkcji doradczej niż kontrolnej audytu. Wynika to z narastających trudności i wyzwań, przed jakimi stają organizacje we współczesnej gospodarce, a z którymi nie radzą sobie komórki personalne.

W ramach prowadzonego audytu personalnego można wyróżnić dwa kierunki, których realizacja powinna się odbywać równolegle. Są nimi audyt personelu oraz audyt systemu zarządzania zasobami ludzkimi [Sapeta 2005, s. 27]. Audyt personelu powinien obejmować swym zakresem trzy zasadnicze obszary:

- badanie i ocenę stanu oraz struktury zatrudnienia,
- badanie i analizę kompetencji pracowników,
- badanie i analizę kosztów oraz efektów pracy.

Audyt personelu służy ocenie silnych i słabych stron zarówno poszczególnych pracowników, jak i systemu społecznego organizacji jako całości. Prowadzenie badań w tym obszarze działalności audytorskiej dostarcza informacji przydatnych w procesie podejmowania decyzji na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie kształtowania modelu zatrudnienia poprzez realizację procesów rekrutacyjnych, derekrutacyjnych czy też związanych z przemieszczeniami pracowniczymi, i nie tylko. Badanie oraz ocena stanu i struktury zatrudnienia mogą być prowadzone według różnych, przyjętych w zależności od potrzeb organizacji kryteriów. W badaniu stanu i struktury zatrudnienia najczęściej przyjmuje się kryteria analityczne typu: wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie, rodzaj działalności przedsiębiorstwa, rodzaj wykonywanych czynności. Celowość badania zatrudnienia w przekroju tych cech wynika stąd, że pozwalają one określić jakościowy wymiar zasobów ludzkich firmy, który jest równie ważny dla realizacji jej nadrzędnych celów, jak ilościowy układ poszczególnych grup pracowniczych [Pocztowski, Miś 2001, s. 89]. Audyt stanu i struktury zatrudnienia to także analiza procesów ruchliwości pracowniczej jako naturalnego zjawiska w sferze zatrudnienia wynikającego ze specyfiki zasobów ludzkich i rynku pracy.

Audyt kompetencji daje możliwość zidentyfikowania luki kompetencyjnej poprzez porównanie i analizę kompetencji posiadanych przez zatrudnionych pracowników w kontekście realizacji celów i zadań organizacji. Powyższą analizę można przeprowadzić, dokonując porównania kompetencji pracownika z przyjętymi standardami zawartymi w kartach opisów stanowisk pracy lub też profilach kompeten-

cyjnych. Dzięki tej analizie możliwe jest m.in. określenie kierunków zmian w obszarze rozwoju pracowników, tak aby można było w pełni wykorzystać posiadany przez nich kapitał.

Audyt personelu obejmuje także badanie kosztów i efektów pracy, a kluczową kwestią staje się 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 [Gableta 2003].

3. Audyt personelu jako narzędzie wspierające uelastycznienie zatrudnienia

W działalności audytorskiej ważne jest zrozumienie istoty zatrudnienia oznaczającego aktywność zawodową ludzi, tj. ekwiwalentne zaangażowanie ich kapitału w wytwarzanie produktów i usług o charakterze materialnym i niematerialnym. Stąd w kontekście badań audytorskich najbardziej korzystne staje się ujęcie zatrudnienia w postaci jego formy rzeczywistej, tzn. zatrudnienia nominalnego (ogółu pracowników zatrudnionych etatowo, bez względu na wymiar czasu pracy), skorygowanego o osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze ustawowego czasu pracy oraz o przepracowane godziny nadliczbowe. Ustalenie stanu zatrudnienia rzeczywistego polega na przeliczeniu na pełne etaty osób zatrudnionych na cząstkowych etatach oraz godzin nadliczbowych i zleconych [Pocztowski, Miś 2001, s. 88]. Audyt stanu i struktury zatrudnienia, przy przyjęciu odpowiednich kryteriów analitycznych, pozwala na ustalenie architektury zatrudnienia i wykorzystanie jej do podjęcia działań związanych z uelastycznieniem poprzez stworzenie odpowiedniego modelu. Dla organizacji wyjściowo możliwe do przyjęcia w kontekście uelastycznienia są dwa rozwiązania, a mianowicie:

- model „stały” zatrudnienia, który charakteryzuje się dominacją umów kodeksowych, zawartych z pracownikami na czas nieokreślony. W strukturze zatrudnienia zdecydowana większość, bo na poziomie 70-80% zatrudnionych pracowników, ma zawarte tego rodzaju umowy o pracę, które gwarantują największy poziom stabilizacji zatrudnienia, a często wiążą się również z bardziej korzystnymi rozwiązaniami w obszarze wynagrodzenia i dodatkowych świadczeń. Konsekwencją przyjęcia tego typu rozwiązania są liczne bariery, jakie mogą się pojawić w momencie podjęcia prób uelastycznienia organizacji w obszarze zatrudnienia i nie tylko;
- model „satelitarny” stanowi z kolei odwrotność powyżej przedstawionego rozwiązania. W modelu tym układ umów zawartych z pracownikami w ramach stosunku pracy charakteryzuje się dominacją umów cywilnoprawnych (określanych przez niektórych „śmięciowymi”), przy równoczesnym ograniczeniu umów wy-

nikających z zapisów Kodeksu pracy, głównie zawieranych na czas nieokreślony. W modelu tym powstaje „trzon zatrudnienia”, stanowiący 20-30% ogółu zatrudnionych, który tworzony jest z grupy pracowników uznawanych za „elitę” i posiadających najbardziej korzystne rozwiązania zarówno w sferze zatrudnienia, jak i wynagradzania.

Badanie i analiza architektury zatrudnienia daje możliwość określenia układu proporcji ilościowych grup lub kategorii w ogólnej zbiorowości zatrudnionych. Sprzyja to identyfikacji grup zawodowych wyodrębnionych według przyjętych kryteriów, w obszarze których możliwe i równocześnie korzystne jest wprowadzenie rozwiązań odnoszących się do uelastycznienia. Ponadto uzyskane informacje są przydatne do śledzenia zmian, jakim poddana jest struktura zatrudnienia, i na tej podstawie zidentyfikowania zjawisk i procesów, które mogą się pojawić w przyszłości. Na przykład zastosowanie kryterium wieku daje możliwość zidentyfikowania grup pracowników, w odniesieniu do których zastosowanie mają szczegółowe rozwiązania prawne mające na celu ich ochronę, co w swojej polityce personalnej powinna uwzględnić organizacja. Do grup szczególnie chronionych przepisami prawa można zaliczyć m.in. pracowników młodocianych, kobiety w ciąży, pracowników w wieku przedemerytalnym, osoby niepełnosprawne. Kryterium wieku może dostarczyć również informacji na temat identyfikacji pracowników, w grupie których poziom zjawiska fluktuacji będzie wysoki, prowadząc w konsekwencji do powstania zagrożenia inwestycji w ich rozwój. Ponadto stosując kryterium wieku jako podstawę klasyfikacji zatrudnienia, otrzymujemy układ pracowników ważny z punktu widzenia oceny możliwości ich rozwoju w przyszłości. Wiek stanowi swego rodzaju wskaźnik pomocny przy diagnozowaniu etapu kariery zawodowej w cyklu życia pracowników, umożliwiając identyfikację na poszczególnych etapach kariery dominujących potrzeb, które pracownicy będą chcieli zaspokoić w pierwszej kolejności. Wiedza na ten temat pozwala więc optymalizować decyzje personalne dotyczące obsad personalnych, przemieszczeń pracowników wewnątrz firmy [Pocztowski, Miś 2001, s. 92]. Z kolei konfiguracja kryterium wieku i płci jest pomocna w określeniu stopnia przydatności zasobów ludzkich do realizacji określonych dla stanowisk zadań oraz kształtowania polityki w zakresie szkoleń czy też działalności socjalnej.

Realizacja działań audytorskich w opisywanym zakresie wspiera również zarządzanie generacjami, które polega na ukształtowaniu technik i narzędzi funkcji personalnej z uwzględnieniem cech charakterystycznych występujących generacji, ich postaw wobec pracy, celów, oczekiwań i potrzeb. Tego rodzaju rozwiązanie daje możliwość w miarę bezkonfliktowego zintegrowania istniejących w organizacji generacji, rozumianych jako możliwa do zidentyfikowania grupa/kohorta o zbliżonym roku urodzenia, wieku, umiejscowieniu i znaczących wydarzeniach w typowych etapach życia, dzieląca się wewnątrznie na grupy o 5- do 7-letnich przedziałach wiekowych [Kupperschmidt 2000, s. 66, za: Miś 2012]. Wiek bądź rok urodzenia są podstawowym wyznacznikiem przynależności generacyjnej, lecz to, co decyduje o istocie odrębności poszczególnych generacji, wynika z różnic kulturowych, wa-

runków ekonomicznych, społecznych, a nawet politycznych. Jak stwierdza A. Miś, w krajobrazie organizacji pojawia się coraz większa różnorodność stająca się wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Zwiększająca się heterogeniczność zasobów ludzkich skłania do rozpoznania wartości, postaw i innych cech składających się na specyfikę grup pracowników, po to, by w sposób bardziej precyzyjny podejmować działania racjonalizatorskie, motywacyjne i rozwojowe, skuteczniej planować w krótszej i dłuższej perspektywie, efektywniej retencjonować utalentowanych pracowników.

Badanie struktury zatrudnienia według stażu pracy dostarcza informacji pozwalających w pierwszej kolejności na ocenę poziomu stabilizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Daje także możliwość wcześniejszego rozpoznania prawdopodobnego pojawienia się takich zjawisk, jak *burnout* czy też niosące równie negatywne konsekwencje dla organizacji zjawisko określane mianem *boreout*. Działania zmierzające do ograniczenia wystąpienia wśród zatrudnionych obu tych zjawisk są zawarte m.in. w rozwiązaniach odnoszących się do uelastycznienia zatrudnienia. Zaprezentowane wybrane kryteria klasyfikacji zatrudnienia w kontekście uelastycznienia nie wyczerpują szerokiej palety możliwości, które można zastosować w audycie stanu i struktury zatrudnienia.

4. Uelastycznienie zatrudnienia – konkluzje

Elastyczne formy zatrudnienia, mimo że stosowane są od dawna w wielu państwach w Europie i na świecie, w naszym kraju nadal są jednak niedoceniane i negatywnie odbierane przez rynek pracy. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy są liczne dyskusje toczące się w mediach, podkreślające w skrajnych wypowiedziach, że stanowią one formę wycisku pracownika. Tego typu opinie mogą być wynikiem przyzwyczajenia rzeszy polskich pracowników, ale również i pracodawców, do sztywnych form zatrudnienia oraz systemu pracy etatowej. Uwagę zwraca fakt, iż elastyczne formy zatrudnienia stanowią jeden z trendów będących odpowiedzią na coraz większą niestabilność, a równocześnie mobilność gospodarki. Liczne badania potwierdzają, że w zależności od pozycji ekonomicznej i sytuacji prawnej pracodawcy stosują takie formy elastycznego zatrudnienia, jakie przynoszą im największe korzyści. Stąd w Polsce dominują przede wszystkim umowy cywilnoprawne, praca na czas określony oraz samozatrudnienie. Zdecydowanie ostrożniej stosuje się takie formy, jak telepraca, outsourcing, leasing pracowniczy. A zatem wykorzystuje się rozwiązania, które są korzystne przede wszystkim z perspektywy pracodawców, a w mniejszym zakresie (choć nie zawsze) dla pracowników. Pojawiające się obawy w stosunku do tej formy organizacji pracy związane są z niewiedzą na temat istoty i możliwości stosowania tego typu rozwiązań. Ponadto brakuje systemowych instrumentów i narzędzi, które pozwoliłyby pracodawcy na dokonanie kompleksowych analiz korzyści i kosztów stosowania elastycznych form zatrudnienia, oraz identyfikacji grup zawodowych (generacji), w odniesieniu do których zastosowanie uelastycznienia ma sens.

Wsparciem dla rozwiązań tego typu może być audyt personelu realizowany w ramach szeroko rozumianego audytu kadrowego.

Wydaje się więc, że elastyczne formy zatrudnienia warte są wprowadzenia wtedy, gdy przynoszą korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

Literatura

- Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003 (za: M. Majowska, *Rola audytu personalnego w zwiększaniu efektywności zżl*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red B. Urbaniak, UŁ, Łódź 2011).
- Kupperschmidt B.R., *Multigenerational employes: Strategies for effective management*, "The Health Care Manager" 2000, no. 19.
- Miś A., *Tożsamość generacji w organizacji. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Kraków 2012, tekst niepublikowany.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, AE, Kraków 2001.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Sapeta T., *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 679, Kraków 2005.
- Standards of the Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 2001.
- Wierchoń M., *Elastyczne formy zatrudnienia – szansa i zagrożenie dla kobiet na rynku pracy*, <http://www.rowniwpracy.gov.pl>.

USING PERSONNEL AUDIT IN IMPROVING THE FLEXIBILITY OF EMPLOYMENT

Summary: The first part of the article refers to the matter of improving employment flexibility. In this part both the benefits and costs related to the process are indicated. The further part of the article provides basic information concerning the personnel function audit. The aspect of the personnel audit together with its different areas is particularly emphasized. The last part of the article provides the applications of personnel audit results in creating an employment model and the identification of different occurrences taking place in this area. Special attention was paid to creating stable employment models as well as the so-called satellite ones based on junk contracts.

Keywords: flexible employment, personnel audit, audit of the staff, models of employment.