

**XIII Всеукраїнська науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
6 грудня 2024 року, м. Тернопіль**

i opodatkuvannia. Kharkivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka; uklad. T.H. Marenych, O.O. Krasnorutskiy, I.O. Kryukova. Kharkiv: Vydavnytstvo «Styl'na tipohrafiia», 2020. 225 s.

3. Ruska R.V., Ivashchuk O.T. Metody ekonomiko-statystychnykh doslidzhen: Navchalnyi posibnyk. Ternopil: Taip, 2014. 190 s.

Ryszard WALKOWIAK

doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor
Europejska Akademia Medycznych i Społecznych
Nauk Stosowanych
Olsztyn, Polska

AUDYT FUNKCJI PERSONALNEJ

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej zdeterminowane jest wieloma zmiennymi. Do najczęściej wymienianych zalicza się zasoby finansowe, materialne, informacyjne oraz ludzkie. W bogatej literaturze przedmiotu oraz w praktyce zarządczej podkreśla się, iż najważniejsze z zasobów są zasoby ludzkie. Twierdzenie to jest prawdziwe, gdyż od jakości zasobów ludzkich zależy optymalne wykorzystywanie zasobów pozostałych. W tym miejscu konieczne jest doprecyzowanie terminu zasoby. Niektórzy twierdzą, że termin ten w odniesieniu do ludzi jest niewłaściwy, gdyż sugeruje ilościowe i przedmiotowe traktowanie pracowników. Jednakże, jeżeli pod pojęciem zasoby będziemy rozumieli kapitał zagregowany w zatrudnionych pracownikach, to koniecznością każdego pracownika oraz kierownika jest dbanie o ten kapitał.

Jakość zarządzania kapitałem ludzkim jest szczególnie ważna i aktualna w kontekście starzenia się społeczeństw i zmniejszaniu się liczby osób w wieku produkcyjnym, co przekłada się na ustawiczne niedobory pracowników. Konieczność dokonywania ocen przedmiotowego kapitału, w szczególności wśród przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (MSP), wynika także ze struktury podmiotów kategoryzowanych według liczby pracujących oraz generowania przez nie produktu krajowego brutto (PKB). Dane liczbowe podane według stanu na 2022 rok, odnoszone do Polski i Unii Europejskiej (UE) są zbliżone. Podmioty MSP w Polsce generują około 45% PKB, stanowią 99,9% ogólnej liczby zarejestrowanych (w UE – 99,8%) oraz 67,5% ogółu pracujących Polaków (w UE – 64,4%) (PARP 2024, s. 6-10).

W sygnalnie zarysowanej sytuacji niezmiennie istotne jest monitorowanie i ocena wszystkich procesów zachodzących w organizacjach, a więc także procesów realizacji funkcji personalnej. Stąd celem publikacji jest zwrócenie uwagi na konieczność audytowania procesów personalnych realizowanych we wszystkich podmiotach, a szczególności w MSP. Wskazanie tej grupy podmiotów jest zasadne, bowiem audyty personalne wykonywane są okazjonalnie i to z reguły w średnich organizacjach. Według informacji odbieranych od zarządzających podmiotami mikro i małymi nie mają oni czasu i wiedzy oraz środków finansowych na zlecenie audytów

XIII Всеукраїнська науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
6 грудня 2024 року, м. Тернопіль

zewnętrznych. W tym miejscu stosowne jest przywołanie doświadczeń szwedzkich i duńskich w zakresie badania działalności MSP. Okazało się, że zniesienie obowiązku wykonywania badań (audytów ogólnych) przedsiębiorstw tego sektora skutkowało niewielkimi oszczędnościami kosztów i brakiem poprawy rentowności, mniejszą przejrzystością działań, większym unikaniem obowiązków podatkowych oraz zwiększoną liczbą błędów w sprawozdaniach finansowych, co w konsekwencji przełożyło się na zmniejszenie zaufania interesariuszy oraz osłabienie ich rozwoju i konkurencyjności (Accountancy Europe 2018, s. 1-2).

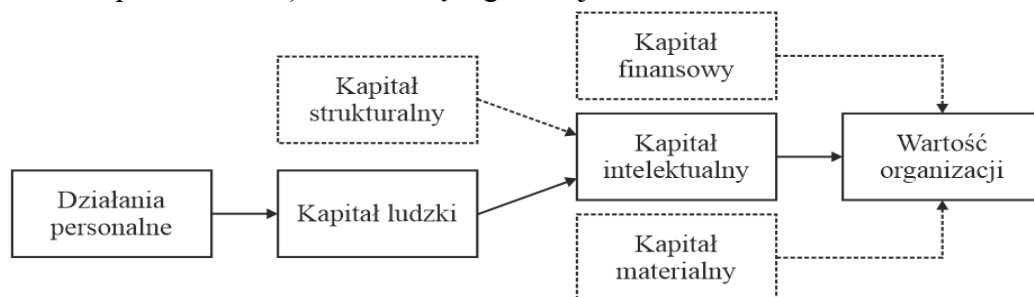
Audyt funkcji personalnej jest jedną ze składowych audytu ogólnego definiowanego jako „działalność niezależna i obiektywna, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo” (IIARF 2016, s. 3). Adekwatnie do tej definicji można stwierdzić, że audyt personalny jest narzędziem kompleksowego diagnozowania i oceny procesów w jednym z obszarów zarządzania organizacją, a mianowicie kierowania ludźmi. Zatem audyt funkcji personalnej obejmuje badania i ocenę wszystkich działań związanych z pozyskiwaniem pracowników, kierowaniem już zatrudnionymi pracownikami oraz odchodzeniem pracowników z organizacji. W szczególności będą to działania w zakresie:

- planowania potrzeb personalnych (np. co jest podstawą prognozowania i planowania potrzeb?);
- doboru pracowników w rozumieniu ich rekrutacji i selekcji (np. czy występują i jak są realizowane procedury rekrutacyjne?; kto zgłasza potrzeby i decyduje o zatrudnieniu pracowników?);
- wprowadzenia do pracy (np. czy występują procedury technicznego i społecznego wprowadzenia do pracy?);
- rozwoju zawodowego pracowników (np. czy są opracowane plany szkoleniowe?; kto i na jakiej podstawie decyduje o udziale w szkoleniu?; czy określana jest efektywność odbytych szkoleń?; czy są planowane i realizowane ścieżki karier zawodowych?);
- oceniania pracowników (np. czy występuje sformalizowany system ocen okresowych?; czy strony oceniania znają procedury?; jak są wykorzystywane wyniki ocen okresowych?);
- motywowania i wynagradzania pracowników (np. czy występuje sformalizowany system motywowania i wynagradzania pracowników?; czy wynagrodzenia są zróżnicowane i jakie są podstawy tego zróżnicowania?; czy i w jakich formach występuje motywowanie pozafinansowe?);
- kształtowania środowiska pracy (np. materialne i społeczne środowisko pracy, warunki higieny i bezpieczeństwa pracy, warunki przeciwpożarowe, zakładowy fundusz świadczeń społecznych).

Audytowanie podmiotów gospodarczych nie jest nowym zagadnieniem. W literaturze przedmiotu podaje się, że początki systematycznego oceniania jakości zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zaczęto praktykować najpierw w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. W Polsce istotne stało się po roku 1989, kiedy to w całkowicie zmienionej

XIII Всеукраїнська науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
6 грудня 2024 року, м. Тернопіль

rzeczywistości ekonomicznej i społecznej, zaczęto szukać odpowiedzi na pytanie o wpływie poszczególnych zasobów (finansowych, materialnych, informacyjnych i ludzkich) na wartość organizacji. Każdy z wymienionych zasobów odmiennie wpływa na wartość podmiotu działającego na rynku. W świetle celu badań, na rysunku 1 przedstawiono zależność między działaniami w funkcji personalnej i wartością organizacji, zaś na rysunku 2 zależności przyczynowo-skutkowe między konkretnym działaniem w jednym z obszarów funkcji personalnej (motywowanie pracowników) i wartością organizacji.

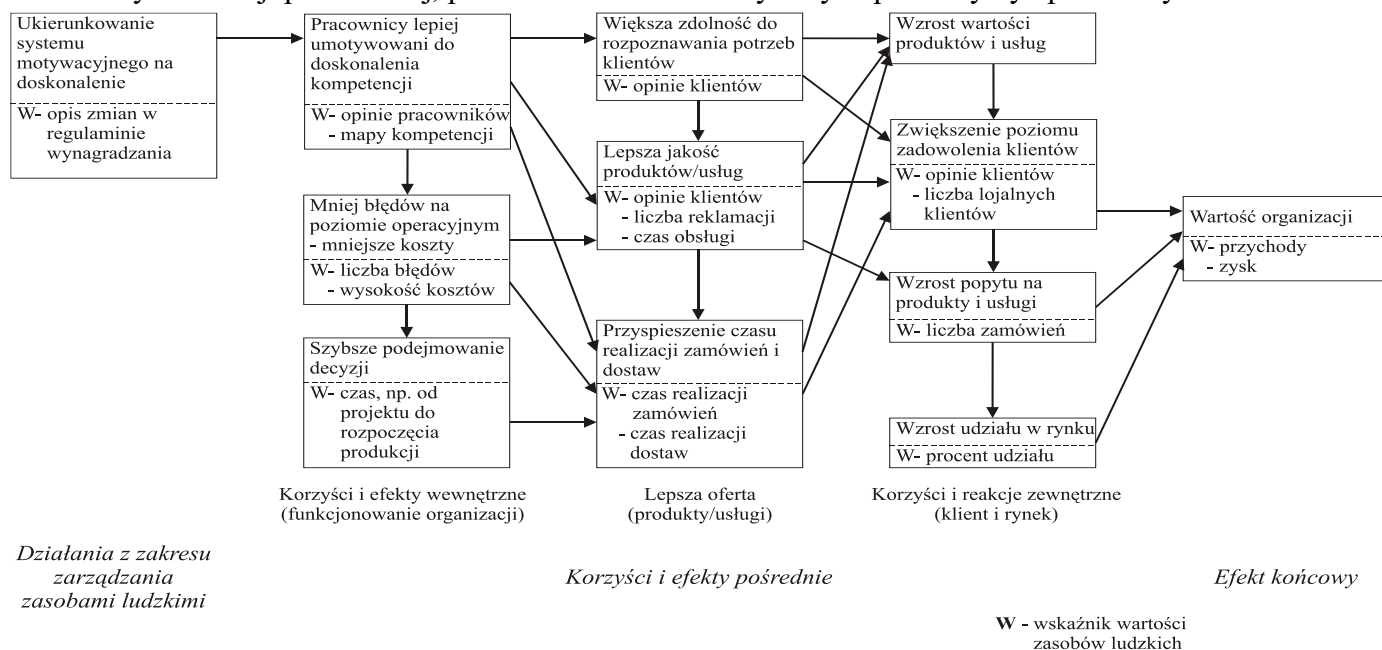


Rys. 1. Działania w obszarach funkcji personalnej i wartością organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie treści zamieszczonych na obydwu rysunkach można twierdzić o pozytywnym wpływie działań podejmowanych w funkcji personalnej na wartość organizacji. Oczywiście miary tej wartości będą inne w podmiotach biznesowych i inne w organizacjach publicznych i non-profit. Nie mniej jednak ekonomiczna i społeczna wartość organizacji jest bardzo istotna w wymienionych rodzajach podmiotów i jest przyczynkiem do generowania innych korzyści dla właściciela, zarządzających i pracowników oraz pozostałych interesariuszy.

Obok wymienionych wcześniej przykładowych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, przedmiotem badań audytowych powinny być procedury i



Rys 2. Przykładowy schemat zależności przyczynowo – skutkowych

**XIII Всеукраїнська науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
6 грудня 2024 року, м. Тернопіль**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Probst i in. 2002, s. 256.

regulaminy wewnętrzne, dokumentacja pracownicza, relacje z interesariuszami, zbiorowe stosunki pracy (jeżeli występują) oraz patologie organizacyjne. W tym miejscu należy przywołać wskazania M. Luchko (2023, s.12-13), według którego analityczne procedury audytu, zwiększające jego jakość, powinny być oparte o szerokie dane finansowe i niefinansowe oraz dobór odpowiednich wskaźników. Korzystając z sugestii przywołanego autora, w audycie personalnym powinno się analizować i oceniać wartości takich miar, jak np.:

- wśród niefinansowych wskaźników wartości zasobów ludzkich:
 - struktura zatrudnienia,
 - stopa przyjęć i stopa zwolnień,
 - satysfakcja z pracy, postawy pracowników
 - wartości i normy kulturowe
 - modele kompetencji
- wśród finansowych wskaźników wartości zasobów ludzkich:
 - zwrot z inwestycji w kapitał ludzki,
 - wartość dodana kapitału ludzkiego,
 - produktywność kapitału ludzkiego,
 - całkowite koszty pracy,
 - udział kosztów plac i świadczeń w kosztach operacyjnych.

W świetle prezentowanych treści można stwierdzić, że rezultaty badania audytowego funkcji personalnej dają zarządzającym wieloaspektową informację o praktykach w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, ale także o efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i o wpływie tych praktyk na wartość organizacji.

Bibliografia:

1. Accountancy Europe. 2018. *Rediscovering the value of SME audit. Recent developments in Sweden and Denmark*.
- 2.IIARF. 2016. *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. The Institute of Internal Auditors Reserch Foundation.
- 3.Luchko M. 2023. *Theoretical Principles of Auditing: Selected Issues*, [In:] M. Luchko, S.Szmitka (scientific editorship), *Audit: local and global aspects*. West Ukrainian National University, Ternopil, p. 11-30.
- 4.PARP. 2024. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- 5.Probst G., Raub S., Romhardt K. 2002. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.