



audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

jarosław marciniak



 Oficyna
a Wolters Kluwer business

wydanie III

jarosław marciniak

audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie III uaktualnione i poszerzone



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2015

Recenzent I wydania
Albert Binda

Wydawca
Magdalena Stojek-Siwińska

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Iwona Pisiewicz
Aneta Tkaczyk

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Emir Memedovski*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., 2005
© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp z o.o., 2010
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2015

Wydanie III uaktualnione i poszerzone

Wydania I i II ukazały się pod tytułem *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*

ISBN 978-83-264-8222-9

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Audyt funkcji personalnej a controlling funkcji personalnej	15
Kontrola i audyt w systemie HR współczesnej organizacji	15
Funkcja kontrolna działu personalnego	19
Zdefiniowanie pojęć: „controlling personalny”, „audyt personalny”, „audyt funkcji personalnej”	22
Audyt funkcji personalnej a controlling personalny	24
Audyt funkcji personalnej a audyt personalny – porównanie zakresu	25
Czy można połączyć te przedsięwzięcia?	28
Cele audytu funkcji personalnej	28
Cele controllingu personalnego	30
Rozdział 2. Rola, zadania i organizacja działu personalnego	32
Definicja pracy kadrowej	32
Znaczenie i zadania działu personalnego	32
Znaczenie audytu funkcji personalnej	35
Sens istnienia działu kadr	38
Podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi	39
Podział pracy w strukturze HR i jej wielkość	46
Przykładowe schematy organizacji pracy kadrowej	56
Wymagania wobec działów personalnych – najnowsze tendencje	61
Rozdział 3. Audyt stanowiskowy w kadrach	67
Wymagania prawne związane z obszarem prac	67
Wymagania prawne związane z zawodem	71
Klasyfikacja zawodów i specjalności – odniesienie do działu kadr	73
Stanowiska w kadrach – specyfika pracy	76
Kierownik działu osobowego (kadr)	77
Specjalista ds. kadr (administracji personalnej) – kluczowe wymagania zawodu	83
Szczegółowy profil stanowiska specjalisty ds. kadr	84
Profile pozostałych standardowych stanowisk	87

Podnoszenie kwalifikacji kadrowców – elementy i zasady	91
Rekrutacja na stanowiska w kadrach – specyfika i pytania w rozmowach kwalifikacyjnych	96
Narzędzia pracy kadrowca – systemy informatyczne, programy	101
Rozdział 4. Obsługa pracowników i administracja kadrowa	106
Audyt „twardy” czy „miękki”?	106
Podstawowe zadania administracji kadrowej	106
Audyt administracji kadrowej	110
System informacji kadrowej	113
Marketing wewnętrzny w pracy kadr	116
Rozdział 5. Regulaminy jako podstawa zarządzania pracą w przedsiębiorstwie	119
Dział personalny a wewnętrzny porządek prawny przedsiębiorstwa	120
Procedura przygotowywania podstawowych regulacji	121
Rozdział 6. Podstawowe procedury kadrowe	156
Audyt procedur kadrowych	156
Przykład procedury rekrutacji i selekcji	162
Przykład procedury adaptacji zawodowej	178
Przykład procedury szkolenia i rozwoju	182
Przykład procedury oceniania	187
Wytyczne dotyczące procedur	196
Rozdział 7. Dział personalny a organizacja pracy	203
Analiza funkcji realizowanych przez struktury organizacyjne	204
Analiza zadań realizowanych przez zespoły	207
Podział i formułowanie zadań dla pracowników	210
Analiza funkcji i zadań jako podstawa planu zatrudnienia	215
Rozdział 8. Współpraca działu personalnego z zarządem przedsiębiorstwa	241
Rola menedżera personalnego	241
Cele zarządzających	242
Najważniejsze obszary decyzyjne zarządu	245
Zakres informacji dla zarządów	245
Otoczenie rynkowe i benchmarking	247
Rozdział 9. Współpraca działu personalnego z kierownikami liniowymi	249
Kierownicy liniowi a funkcja personalna	250
Kierownicy liniowi a obszar administracji kadrowej	252
Kierownicy liniowi a planowanie zatrudnienia i dobór pracowników	252
Kierownicy liniowi a adaptacja i rozwój zawodowy	255
Kierownicy liniowi a motywacja płacowa i pozapłacowa	257
Kierownicy liniowi a zarządzanie efektywnością pracy	258

Kierownicy liniowi a usprawnianie systemu komunikowania się	260
Podstawowe formy współpracy kierowników liniowych z działem kadr	263
Rozdział 10. Racjonalizacja działu personalnego	267
Restrukturyzacja działów kadr	267
Zmiany wymagań i standardów	268
Zmiany w procesie pracy służb kadrowych	270
Outsourcing poszczególnych obszarów pracy kadrowej	272
Racjonalizacja procesów	276
Nowe formy działania – model HRBP	280
Rozdział 11. Korzyści z audytu funkcji personalnej	284
Audyt jako element strategii personalnej	284
Korzyści dla działu personalnego i dla menedżera	287
Korzyści dla zarządu	290
Korzyści dla kadry kierowniczej	291
Jak i kiedy przygotowywać audyt funkcji personalnej?	292
Kwestionariusz dla kadry kierowniczej do celów audytu funkcji personalnej	298
Wykorzystanie wniosków z audytu funkcji personalnej	304
Wybrane merytoryczne elementy audytu funkcji personalnej. Przykład przedsiębiorstwa X	305
Znaczenie audytu dla przedsiębiorstwa	318
Rozdział 12. Wdrożenie controllingu funkcji personalnej	319
Przygotowanie wdrożenia systemu controllingu	319
Harmonogram i zasady wdrożenia systemu controllingu HR w firmie	321
Użyteczne zastosowanie wskaźników w HR	323
Miejsce controllingu HR w firmie – wady i zalety różnych rozwiązań	360
Analiza ryzyka kadrowego firmy – cele i zasady postępowania	361
Procedura analizy ryzyka kadrowego	366
Przykład dokumentu podsumowującego – formularza do kompleksowej oceny HR	370
Indeks	435

O autorze

Jarosław Marciniak, prawnik, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i studiów podyplomowych Zarządzanie Pracą, ekspert w dziedzinie zarządzania pracą i prawa pracy. Od ponad 20 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener. Do obszaru jego zainteresowań zawodowych należą przede wszystkim kompleksowa problematyka pracy kadrowej (audyty, analizy), kwestia regulacji wewnętrznych w firmach (regulaminy, procedury) oraz systemy ocen i motywacji. Właściciel firmy HR Auditor, współpracuje z firmą szkoleniową Effectgroup, dla której realizuje specjalistyczne szkolenia w dziedzinie zarządzania i prawa pracy. Autor ponad 300 artykułów, komentarzy, opracowań w zakresie zarządzania ludźmi i prawa pracy, a także 12 książek z tego obszaru (w tym m.in. *Optymalizacja zatrudnienia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009; *Regulaminy i procedury w firmie*, Wydawnictwo LEX, Warszawa 2012 i 2014; *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011 i 2013 – kompendium wiedzy i praktyki z obszaru personalnego, redakcja merytoryczna).

Wstęp

Przedsiębiorstwa wykorzystują wszystkie dostępne sposoby, by utrzymać i wzmocnić swoją konkurencyjność. Jednym z takich sposobów jest właściwe spożytkowanie potencjału zatrudnionych, który odpowiednio ukierunkowany zapewnia znacznie lepsze rezultaty ekonomiczne firmy. Nic więc dziwnego, że rosną oczekiwania pracodawców wobec specjalistów zajmujących się sprawami kadrowymi. W każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, właściciel i pracodawca chce, by zatrudnieni ludzie pomogli mu osiągać określone cele biznesowe. Stara się zapewnić wymagane przepisami prawa warunki zatrudnienia i pracy, a jednocześnie życzy sobie, aby osoby kierujące pracownikami zorganizowały pracę tak, żeby zatrudnieni mogli jak najlepiej wykorzystać swoje umiejętności i możliwości. Dla pracodawców może też być ważne stworzenie odpowiedniej kultury pracy w firmie, opierającej się na zaangażowaniu, pomysłowości i elastyczności.

W wielu organizacjach zadania związane z tradycyjnymi obszarami funkcji personalnej są wykonywane coraz sprawniej i z coraz większym zaangażowaniem. Wynika to z zachodzących w organizacjach przemian oraz z ogólnych tendencji w praktyce zarządzania. Ważne stają się profesjonalizm i biegłość w kwestiach zarządzania personelem (zarówno podstawowych, takich jak administracja kadrowa, regulaminy, procedury, jak i pozostałych). Funkcja personalna ma w takich organizacjach wymiar bardziej profesjonalny, jest nakierowana na praktyki o charakterze innowacyjnym i coraz częściej stanowi element systemu wykorzystującego wachlarz metod i procedur. Wyraźniej widoczne są procesy jej decentralizacji oraz bardziej podmiotowe podejście do pracowników¹.

Oprócz firm zarządzających personelem w nowoczesny sposób wciąż istnieją walczące o przetrwanie przedsiębiorstwa państwowe i nastawione na szybki zysk małe firmy prywatne, w których zakres działań personalnych jest ograniczony, a ich poziom – niski. Firmy, które nie stosują profesjonalnych i nowoczesnych metod i narzędzi w pracy działu kadr, nie mogą

¹ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 1–2, IPiSS, Warszawa.

sprawnie kierować zatrudnieniem ani przyciągnąć i utrzymać odpowiednich pracowników, wreszcie – co równie ważne – nie są w stanie zbudować ani utrzymać wizerunku dobrego pracodawcy, partnera biznesowego i społecznego. Dlatego też kwestia wsparcia zarządzania firmą odpowiednimi procedurami postępowania jest ważna dla przedsiębiorstw różnych rodzajów i wielkości. Wymogi dotyczące sfery zatrudnienia są na tyle wysokie i skomplikowane, że przekładają się na potrzebę najwyższej staranności i najwyższego możliwego profesjonalizmu w odniesieniu do zasobów ludzkich. Popatrzmy np. na kwestie prawa (prawo pracy i nie tylko) – w zasadzie nie ma procesu HR, w którym prawo byłoby nieobecne, i dotyczy to zarówno wynagrodzeń, zwolnień oraz rekrutacji, jak i szkoleń, ocen i relacji między pracownikami. Ktoś musi nad tym panować, ktoś musi to wszystko „spinać”.

W obecnych warunkach rozwój organizacji nieuchronnie pociąga za sobą wzrost obciążeń działu kadr. Rozwój przedsiębiorstwa i jego wewnętrzne przemiany wiążą się bowiem z wprowadzaniem i stosowaniem wielu wewnętrznych regulacji procesu pracy, a także różnorodnych i często rozbudowanych procedur – rekrutacji, zatrudniania, szkoleń i ocen. Przy wprowadzaniu jakichkolwiek elementów wykraczających poza administrację kadrową niezbędne jest bowiem stosowanie metod, technik i narzędzi, które z jednej strony są dostosowane do potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa, z drugiej zaś zapewniają odpowiedni poziom profesjonalizmu działań. Dlatego w przedsiębiorstwach mających wyodrębnioną komórkę kadrową i realizujących funkcję personalną wskazane może być przeprowadzenie audytu spraw personalnych jako sposobu usprawnienia tego obszaru albo zorganizowania go od podstaw, przy jednoczesnej racjonalizacji zarówno działań służb personalnych, jak i ich kosztów.

Tego rodzaju audyt może się okazać bardzo istotnym procesem, ponieważ nie da się zastosować żadnych modelowych rozwiązań bez poznania uwarunkowań i specyfiki danej organizacji i bez wnikliwej analizy spraw kadrowych. Przedsięwzięcia związane z kwestiami personalnymi są zróżnicowane w zależności od typu i wielkości firmy, od jej struktury, branży, w której działa, a nawet jej lokalizacji. Mogą być one rozbudowane lub zminimalizowane, jednak nie ma organizacji, w których nie realizuje się żadnych funkcji kadrowych. Nawet nieduży podmiot gospodarczy stosuje w sposób mniej lub bardziej sformalizowany elementy zarządzania kadrami. Wybierając konkretne rozwiązania i sposoby podejścia, trzeba uwzględnić przede wszystkim sytuację finansową organizacji, wymogi rynku oraz oczekiwania pracodawców i pracowników.

Niniejsza publikacja to III wydanie, uaktualnione i poszerzone, praktycznego poradnika pokazującego, w jaki sposób samodzielnie przeprowadzić audyt funkcji personalnej w organizacjach różnego typu i różnej wielkości.

Nowym elementem jest rozszerzenie kwestii związanych z audytem o problematykę przygotowania i wdrożenia controllingu personalnego. Audyt personalny i controlling personalny mogą być potraktowane jako wzajemnie uzupełniające się przedsięwzięcia, mające na celu sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi i procesem pracy w organizacji oraz efektywne wykorzystanie zasobów i struktury HR. W publikacji zamieszczono użyteczne wzory i przykłady oraz opisano narzędzia i procedury ułatwiające przeprowadzenie audytu. Książka jest przeznaczona przede wszystkim dla menedżerów i pracowników działów personalnych oraz dla pracowników firm doradczych i konsultingowych. Może być użyteczna dla członków zarządów przedsiębiorstw odpowiedzialnych za procesy restrukturyzacyjne i racjonalizację kosztów, a ponadto dla firm zmieniających sposób funkcjonowania i organizacji pracy. Przyda się również osobom kierującym zespołami pracowników, w tym menedżerom zajmującym się profesjonalnie kadrami, na przykład przygotowującym plany zatrudnienia, kierującym adaptacją nowych pracowników i dokonującym ich oceny. Publikacja ta daje szefowi kadr lub specjalście personalnemu, a także innym menedżerom (na przykład dyrektorom finansowym lub administracyjnym nadzorującym w niektórych firmach sprawy personalne) możliwość zastosowania wybranych rozwiązań oraz dostosowania ich do potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa.

Głównym celem publikacji jest pokazanie, jak dzięki przedsięwzięciom realizowanym we własnym zakresie, bez konieczności korzystania z usług podmiotów zewnętrznych, podnieść poziom jakości i standardów pracy działów personalnych. Profesjonalne rozwiązania dotyczące podziału pracy oraz narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiednio stosowane procedury są odzwierciedleniem tych standardów. Przedstawione propozycje audytu można wdrożyć w organizacjach różnego typu – wszędzie tam, gdzie funkcja kadrowa jest realizowana i ma znaczenie dla osób odpowiadających za działalność przedsiębiorstwa lub instytucji. Podobnie rozwiązania z zakresu controllingu personalnego także są rekomendowane do przygotowania we własnym zakresie.

W publikacji zamiennie stosowane są określenia „sprawy kadrowe” i „sprawy personalne”, „dział kadr” i „dział personalny”. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce do spraw kadrowych zalicza się niekiedy wszystko, co odnosi się do podstawowych czynności funkcji personalnej: dokumentacji kadrowej i tzw. administracji zatrudnienia. W niniejszej pracy terminy „kadrowy” i „personalny” są tożsame – dotyczą zarówno kwestii podstawowych, jak i najbardziej profesjonalnych i rozbudowanych aspektów zarządzania pracą.

Rozdział 1 stanowi wprowadzenie do zagadnienia będącego przedmiotem niniejszej publikacji, próbę określenia podstawowych pojęć, a także rozróżnienia audytu funkcji personalnej, controllingu i audytu personalnego.

Rozdział 2 traktuje o roli, zadaniach i organizacji działu personalnego. Jego kontynuacją jest rozdział 3, omawiający audyt stanowiskowy w działach personalnych. Rozdział 4 odnosi się do często pomijanej kwestii administracji personalnej – zawiera wskazówki dotyczące podniesienia poziomu prowadzenia podstawowych spraw kadrowych: administracji kadrowej oraz dokumentacji zatrudnienia. W rozdziale 5 poruszono zagadnienie doskonalenia wewnętrznych regulacji, stanowiących punkt wyjścia do zarządzania pracą i pracownikami w każdej organizacji: regulaminu organizacyjnego, regulaminu pracy oraz wynagradzania. Rozdział 6 zawiera szczegółowe omówienie audytu procedur istniejących w firmie oraz przykłady podstawowych procedur związanych z zatrudnieniem. W rozdziale 7 omówiono aspekt organizacyjny funkcji personalnej – zadania działu personalnego w zakresie usprawnienia podziału i organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Następne rozdziały odnoszą się do bardzo ważnej kwestii współpracy działu personalnego z kierownikami liniowymi oraz z zarządami przedsiębiorstw. Z kolei rozdział 10 przedstawia metody racjonalizacji pracy działu personalnego – możliwe ulepszenia i działania zmierzające do obniżenia kosztów. Znalazły się w nim praktyczne aspekty przygotowania i zastosowania modelu HRBP w firmie. W rozdziale 11 omówiono korzyści z audytu funkcji personalnej i zaprezentowano najważniejsze elementy oraz przykładową zawartość raportu podsumowującego audyt. Ostatni, rozdział 12 książki poświęcony jest wdrożeniu controllingu funkcji personalnej w organizacji. Znalazły się w nim zestawienia dotyczące wskaźników i parametrów ważnych lub interesujących dla HR i dla kadry zarządzającej zespołami pracowniczymi.

Audyt funkcji personalnej a controlling funkcji personalnej

Kontrola i audyt w systemie HR współczesnej organizacji

Potrzeba kontroli w zarządzaniu firmą i jej pracownikami wynika ze zmian w otoczeniu, rosnącej złożoności organizacji oraz błędów popełnianych przez pracowników. Dla HR największe znaczenie ma ten ostatni czynnik. W dzisiejszych warunkach wzrost i rozwój organizacji w sposób oczywisty powodują zwiększenie intensywności i obciążeń w pracy kadrowej. Dlatego też niezbędne jest stosowanie metod, technik i narzędzi, które są z jednej strony dostosowane do potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa, z drugiej zaś zapewniają odpowiedni poziom i profesjonalizm działań.

Przy projektowaniu i wdrażaniu różnych rozwiązań HR dla przedsiębiorstwa coraz częściej bierze się pod uwagę bardzo szczegółowe skutki finansowe tych przedsięwzięć. Koszty powstają w różnym czasie, w różnych miejscach, a rezultaty mogą i powinny być mierzalne. Uwzględnia się faktyczne „policzalne” skutki różnych rodzajów działań w obszarze HR, a także potrzeby i oczekiwania pracowników, ale jeszcze bardziej potrzeby i możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Każdy rodzaj przedsięwzięcia posiada określoną wartość. Pracodawca ponosi koszty, które nie zawsze są dostrzegane (i doceniane) przez pracowników. Dlatego też zanim podejmie się decyzję o wprowadzeniu jakiegokolwiek rozwiązania, należy wyliczyć wszelkie koszty (także te dodatkowe, związane np. z administracją, zakupami, obsługą itp.). System działań HR musi mieć pewną wewnętrzną logikę, stanowić całość powiązaną z systemem wynagrodzeń oraz innymi wydatkami związanymi z procesem pracy oraz samym zatrudnieniem. Ponadto powinien być stale monitorowany, tak aby nie obciążał za bardzo budżetu firmy. Dlatego też controlling personalny może stanowić dobrą bieżącą odpowiedź na pytania, jak pracujemy w obszarze kadrowym i jakie są tego skutki.

Controlling umożliwia lepsze poprowadzenie zmian – w zatrudnieniu, w organizacji i podziale pracy. Tego rodzaju zmiany w organizacjach – szczególnie jeśli są wdrażane na dużą skalę – wymagają ściśle określonych

i profesjonalnych przedsięwzięć w obszarze ludzkim. Utrzymywanie konkurencyjności nie jest możliwe bez radykalnych zmian w zakresie wykorzystania potencjału społecznego. Jego nowe, odpowiednie ułożenie oraz stały nadzór nad tym „ułożeniem”, realizowany głównie za pomocą systemu controllingu HR, może zapewnić znacznie lepsze rezultaty ekonomiczne firmy. W obecnej sytuacji rynkowej działaniami takimi są zainteresowane setki podmiotów, a umiejętnie przeprowadzone wdrożenia systemów controllingowych w dłuższej perspektywie mogą się przyczynić do oszczędności finansowych.

Ze strony menedżerów (nie tylko personalnych) dość często pada pytanie, czy dotychczasowe formy i sposoby przekazywania informacji o procesie pracy oraz zatrudnionych nie są aby w zupełności wystarczające. Czy nie wystarczy pewna modyfikacja, ulepszenie tej informacji? Odpowiedź brzmi – nie wystarczy. W dzisiejszych realiach tendencja do „utwardzenia” nawet najbardziej „miękkich” działań przejawia się m.in. w dążeniu do konkretyzacji rezultatu, w przekładaniu oceny „wrażeniowej” na wymierne, liczalne dane. Spowodowane jest to zmianami w wymiarze funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te polegają m.in. na ograniczaniu czynności rutynowych, powtarzalnych, administracyjnych, będących głównym źródłem kosztów, i na podejmowaniu działań, które mają większą wartość dla przedsiębiorstwa. Działaniami takimi są przykładowo zarządzanie zmianą, doskonalenie organizacji i kadry menedżerskiej, planowanie karier zawodowych, rozwijanie efektywnych systemów wynagradzania, usprawnienie procesów komunikowania się w firmie. Lista tych działań może być znacznie dłuższa. Można zatem mówić o zastępowaniu tradycyjnego modelu funkcji personalnej podejściem procesowym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w większości organizacji przyjmuje charakter procesowy i jest to zgodne z aktualną tendencją – podejście to jest w coraz szerszym zakresie wykorzystywane do całego zarządzania w przedsiębiorstwach. Jest ono zauważalne w praktycznych rozwiązaniach, np. w koncepcji łańcucha wartości, w kontekście produkcji i logistyki, w zarządzaniu jakością itp. Podejście procesowe, oprócz samej istoty procesu (uporządkowany ciąg zdarzeń, logiczny ciąg czynności prowadzący do określonego celu), uwzględnia też perspektywę całościowej analizy organizacji. Podejście to wzmacnia, w sposób chyba najbardziej wymierny, integralność organizacji. Controlling HR doskonale wpisuje się w tę logikę i stanowi jej naturalne uzupełnienie.

Mówiąc o controllingu personalnym, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Controlling personalny to temat nie tylko modny, ale też wymagający zdecydowanego podejścia i wdrożenia w praktyce. Można pokusić się o stwierdzenie, że zarządzanie personelem w najbliższych latach nie będzie istniało bez tego zagadnienia. Przy czym bynajmniej nie zawsze musi

tu chodzić o controlling bardzo zaawansowany, strategiczny. Nierzadko dobrym punktem wyjścia jest funkcjonalny, operacyjny controlling personalny – mocno związany z funkcją HR, wpisany w codzienną pracę menedżera personalnego i jego zespołu. Takie podejście umożliwia umocnienie pozycji HR w organizacji, przejście do tak pożądanego obecnie przez zarządzających „języka korzyści”, a w dłuższej perspektywie – dojście do poziomu strategii biznesowej i strategicznego HR nie tylko na poziomie deklaracji, ale też w codziennej praktyce. Wymaga to jednak czasu, mocnej woli i zaangażowania, a przede wszystkim – dobrego punktu wyjścia. Controlling personalny ma również podnieść poziom jakości i standardy pracy działów personalnych. Z tym że nie chodzi tutaj o „standardy dla standardów”, ale o uwypuklenie tego, co jest robione przez HR dobrze – z pełną korzyścią dla innych.

W obszar kontrolny wpisuje się w pełni również innego rodzaju przedsięwzięcie – audyt funkcji personalnej. O ile system controllingu personalnego jest rozwiązaniem stałym, o tyle audyt funkcji personalnej jest okresowym, kompleksowym przeglądem spraw personalnych. Audyt ten jest rozumiany przede wszystkim jako sposób znaczącego usprawnienia tego obszaru, w niektórych przypadkach wręcz „ustawienia” go na nowo, przy jednoczesnej racjonalizacji zarówno zakresów działania służb personalnych, jak i kosztów. Jest to o tyle istotne, że nie da się zastosować żadnych modelowych, „idealnych” rozwiązań bez poznania uwarunkowań i specyfiki danej organizacji, bez przyjrzenia się sprawom kadrowym „od środka”. Przedmiotem audytu jest zorganizowane, systematyczne wykrywanie czy też poszukiwanie niedoskonałości w celu dokonania zmian (poprawy) lub zastosowania działań korygujących. Z drugiej strony dzięki audytowi możemy potwierdzić, co działa dobrze, co jest właściwie zorganizowane i sprzyja osiągnięciu celów organizacji.

Audyt funkcji personalnej to zorganizowane, uporządkowane zbadanie podstawowych kwestii związanych z prowadzeniem spraw pracowniczych w całym przedsiębiorstwie.

Przez „sprawy pracownicze” rozumiemy tu wszelkie kwestie kadrowe i HR w firmie (tak „twarde”, jak i „miękkie”). Wyróżnikiem audytu funkcji personalnej jest więc jego kompleksowość, czyli „przejście” przez wszystkie obszary składające się na funkcję zarządzania pracownikami (funkcję personalną), szczegółowe opisanie stanu aktualnego oraz wyciągnięcie wniosków, a na ich podstawie przygotowanie rekomendacji – dotyczących zarówno poszczególnych badanych obszarów, jak i całości kwestii związanych z zatrudnieniem

Organizacja powinna co pewien czas przeprowadzać audyt funkcji personalnej – nie tylko po to, by ocenić skuteczność działań HR i ich zgodność z przepisami, ale również po to, by usprawnić obszar zarządzania personelem, a nawet go zrestrukturyzować. Zarówno przy audycie, jak i w codziennej pracy związanej z zarządzaniem systemem controllingu personalnego może być niezwykle użyteczny.

Oddawana do rąk czytelników publikacja będzie cenną pomocą w przeprowadzeniu analizy sprawności funkcji personalnej. Jest to praktyczny poradnik przedstawiający krok po kroku, jak można samodzielnie przeprowadzić audyt oraz przygotować i wdrożyć system controllingu personalnego. Zamieszczono w nim wiele użytecznych przykładów, narzędzi, formularzy oraz procedur. Czytelnik ma możliwość wyboru najbardziej odpowiedniego spośród przedstawionych rozwiązań oraz dostosowania go do potrzeb i specyfiki swojego przedsiębiorstwa. Przedstawione propozycje można wdrożyć w organizacjach różnego typu i różnej wielkości – wszędzie tam, gdzie funkcja kadrowa jest realizowana, a jej znaczenie doceniane.

Książka jest przeznaczona dla menedżerów i pracowników działów personalnych oraz dla pracowników firm doradczych. Może być użyteczna dla członków zarządów przedsiębiorstw odpowiedzialnych za procesy racjonalizacyjne dotyczące sfery kierowania ludźmi, a także firm zmieniających sposób funkcjonowania i organizacji pracy. Przyda się również menedżerom zarządzającym ludźmi na co dzień – przygotowującym plany zatrudnienia, kierującym adaptacją nowych pracowników i dokonującym oceny podwładnych.



9788326482229 W03P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 63 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-8222-9



9 788326 482229

wydanie III