

czeństwa Podmiotu, w monografii *Bezpieczeństwo – wymiar współczesny i perspektywy badań* pod redakcją Mirosława Kwiecinińskiego, Kraków 2010 s. 71–86.

Kołodziński E., Ropiak R., Tomczyk Ł.: *Analiza skuteczności działania Wojewódzkiego Systemu Ratownictwa w przypadku zdarzeń masowych*, w monografii pod redakcją Juliusza Jakubaszki pt. 20 lat zimowych spotkań medycyny ratunkowej w Karpaczu, Wrocław 2011.

Kubica D.: *Model obiektowy teleinformatycznego systemu wspomagania zarządzania bezpieczeństwem epidemiologicznym w powiecie, praca inżynierska*, wykonana pod kierunkiem dra hab. inż. Edwarda Kołodzińskiego, prof. WAT, WAT, 2013.

Śmiałek M.: *Zrozumieć UML 2.0 – metody modelowania obiektowego*. Helion, Gliwice 2005.

Wrycza S. i inni: *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Helion, Gliwice 2005.

AUDYT PERSONALNY CZYNNIKIEM WSPOMAGAJĄCYM BEZPIECZEŃSTWO PERSONELU W ORGANIZACJI

dr Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej

im. Alcide De Gasperi w Józefowie

a.szejniuk@gmail.com

ABSTRACTS

Audyt personalny dotyczy kapitału ludzkiego, który razem z kapitałem finansowym i rzeczowym stanowi o sile firmy. Jego zadaniem jest ocena umiejętności zawodowych pracowników. Ponadto poszukuje czynników powodujących zadowolenie lub jego brak w pracy zawodowej.

Dziedziny, którymi zajmuje się audyt personalny, to przede wszystkim rekrutacja i selekcja. Uzyskane informacje na temat umiejętności, zdolności i doświadczenia powinny być bezpiecznie przechowywane. Zapewnienie bezpieczeństwa danych personalnych i bezpieczeństwa pracy powinno być priorytetem dla każdego przedsiębiorstwa, warunkującym jego funkcjonowanie na rynku.

KEYWORDS:

audit, personnel audit, safety audit, security data audit, audit, audyt personalny, audyt bezpieczeństwa, audyt bezpieczeństwa pracy, audyt bezpieczeństwa danych

WSTĘP

Współczesne organizacje zwracają szczególną uwagę na zasoby ludzkie, które określają ich sukces. Pracownicy przyczyniają się do wzrostu efektywności nie tylko swoją wiedzą, lecz także sposobem radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

Konieczne i uzasadnione wydaje się stosowanie audytu personalnego, który dotyczy kultury organizacyjnej i jej wpływu na efektywność przedsiębiorstwa. Powodem takich działań jest globalizacja rynku.

Przejawem kultury organizacyjnej w Polsce są normy, zachowania, filozofia, polityka i systemy motywacyjne stosowane w firmach. Rozwój

profektywnej kultury organizacyjnej pomaga określić sposoby, w jaki do-
minujące wartości wzmacniają lub osłabiają funkcjonowanie organizacji.

W celu rozwoju współdziałania, a przede wszystkim zwiększenia efek-
tywności, przedsiębiorstwa zmieniają strukturę, organizację pracy i spo-
soby motywowania personelu. Nie bez znaczenia pozostają wszelkie dzia-
łania, których celem jest zabezpieczenie informacji związanych z posiada-
nym kapitałem ludzkim.

Wykorzystanie audytu personalnego w organizacji pomaga przystoso-
wać się do zachodzących zmian, sprostać nowym wyzwaniom, a przede
wszystkim uniknąć ewentualności popełnienia błędów.

AUDYT PERSONALNY

Pozycję rynkową organizacji determinuje profesjonalizm kadry, okre-
ślający zmiany w metodach pracy z ludźmi w organizacji. Skupia on proce-
sy i decyzje dotyczące rekrutacji, szkolenia, motywowania i kształtowania
karier zawodowych.

Zatem audyt ma przede wszystkim zadanie zabezpieczające i doradcze.
Jego rolą jest wspomaganie członków organizacji w efektywnym wywiązy-
waniu się z powierzonych zadań i odpowiedzialności (Szejnlik, 2005, s. 51).

Najważniejszym celem stawianym przez organizację działające na rynku
jest kształtowanie kapitału ludzkiego z wysokim poziomem kultury, przeja-
wiającym się w profesjonalizmie pracowników i autorytacie kadry kierow-
niczej. A zatem nieodzowne jest prawidłowe wykorzystanie i sprawdzenie
kwalifikacji pracowników do pracy na oferowanych stanowiskach. Uzasad-
nione staje się stosowanie audytu personalnego jako kompleksowego prze-
glądu spraw kadrowych w organizacji, obejmującego zarówno stan zasobów
ludzkich, jak i wszelkie kwestie zarządzania tymi zasobami (organizacja pra-
cy, jej podział i struktura) (Marciniak, 2010, s. 23). Jego wykorzystanie daje
gwarancję, że organizacja efektywnie i sprawnie zarządza kapitałem ludzkim.

Stosowanie audytu personalnego przynosi korzyści w postaci (Bratton
i Gold, 2003, s. 448):

- poprawy pozycji działu ds. zasobów ludzkich i wykonywanych przez
niego zadań w organizacji,
- redukcji kosztów zasobów ludzkich,
- recenzji i usprawnienia systemu informacyjnego ZZL.

Działanie audytu personalnego jest uzależnione nie tylko od celu, ja-
kiemu na służyć, lecz także od osób zlecających jego wykonanie. W zakres
audytu personalnego wchodzi audyt personelu, obejmujący badanie sta-
nu i struktury zatrudnienia, kompetencji i motywacji pracowników oraz
kosztów i efektywności pracy, jak również badanie systemu zarządzania
zasobami ludzkimi, tzn. jego funkcjonalnych, instytucjonalnych i instru-
mentalnych komponentów, oraz relacje ze strategią firmy¹ (Pocztowski
i Potoczek, 2000; Bratnicki i Strużyńska J (red.), 2000, s. 234).

Powodem działań dotyczących audytu personalnego jest konieczność
ciągłego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Prace w zakresie
audytu personalnego opierają się na ocenie audytorów dotyczącej ryzyka
w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ocena ryzyka jest szeroko sto-
sowaną techniką przyszytych zadań audytu oraz ich wyboru. Zatem ogra-
niczenie ryzyka jest podstawowym celem audytu personalnego. Powinien
być on traktowany jako narzędzie usprawniające obszar zarządzania za-
sobami ludzkimi każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i branży,
w której działa.

Audyt personalny powinien określać plan działań skierowanych na
doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do celów, za-
sad i przyjętych procedur.

- Wykorzystanie audytu personalnego jako narzędzia ZZL przynosi wiele
korzyści dla całej organizacji takich jak (Pocztowski i Potoczek, 2000, s. 234):
- określenie wkładu wnoszonego przez dział personalny w funkcjo-
wanie organizacji,
 - doskonalenie profesjonalnego wizerunku działu personalnego,
 - przyczynianie się do wzrostu odpowiedzialności i profesjonalizmu
pracowników działu personalnego,
 - określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności działu personal-
nego,
 - identyfikacja istotnych problemów personalnych,
 - zapewnienie zgodności polityki personalnej z wymogami prawa,
 - przyczynianie się do akceptacji koniecznych zmian roli i miejsca dzia-
łu personalnego.

Aby w pełni zdiagnozować sytuację zarządzania zasobami ludzkimi,

naależy wdrażać w organizacji audyt personalny, który ułatwia menedżerom prowadzenie przedsiębiorstwa i zarządzanie nim. Pozwala przewidywać rozwój w miarę szybko, określając właściwy kierunek niezależnie od zewnętrznych okoliczności.

Audyt personalny może przyjmować formę audytu prawidłowości, opierając się na badaniu istnienia i przestrzegania reguł dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest weryfikowanie zgodności reguł z faktycznie podejmowanymi działaniami. Polega na stwierdzeniu, czy są realizowane określone rozwiązania w zakresie obszarów funkcji personalnej.

Podstawowym podmiotem są pracownicy, którzy są współuczestnikami funkcji personalnej. Oprócz podmiotów wewnętrznych tej funkcji coraz częściej występują zewnętrzni dostawcy usług doradztwa personalnego, przyjmujący niektóre zadania z tego obszaru, dotyczące na przykład szkolenia.

Jednocześnie audyt personalny może przyjmować formę audytu sprawności i w takiej sytuacji badaniu podlega sposób rozwiązania problemu w zakresie obszarów funkcji personalnej, obejmujące trafność formułowanych reguł. Ten rodzaj audytu jest niezbędny, gdy organizacja nie posiada systemu procedur postępowania, bądź gdy wykazują one nieprawidłowości lub są niekompletne.

Audyt w praktyce oznacza systematyczną weryfikację analizy pracy i jej planowania, rekrutacji i selekcji, rozmieszczenia pracowników, szkolenia i rozwoju, oceny pracy, wynagradzania i motywacji. Jest bardzo przydatny, aby osiągnąć personalne cele organizacji. Jest narzędziem pomagającym określić skuteczność funkcji personalnej.

CELE AUDYTU PERSONALNEGO

Różnice w postrzeganiu audytu nie tylko determinują jego przebieg, ale i wpływają znacząco na jego efekty. Celem audytu jest wyrażanie opinii na temat osoby, organizacji oraz systemu w ramach przeprowadzonych badań, a także efektywne zbadanie potencjału i możliwości indywidualnego rozwoju pracowników czy analizy potencjału zawodowego kadry kierowniczej. Dzięki niemu organizacja uzyskuje możliwość efektywnej alokacji zasobów ludzkich. Podstawowym celem audytu personalnego jest także ograniczenie ryzyka i podniesienie efektywności ZYL w organizacji.

Ze względu na praktycznych celem audytu jest dostarczenie nie tylko racjonalnego zapewnienia o braku istotnych błędów, lecz także przekazywanie prawdziwych i rzetelnych informacji z przebiegu audytu wewnętrznego.

Sposobem audytu personalnego pozwala organizacjom osiągnąć kilka celów takich jak (Czubasiewicz H., materiały niepublikowane):

- określenie ogólnego potencjału członków grupy,
- określenie potencjału poszczególnych pracowników istotnego w proponowanej roli zawodowej,
- diagnoza słabych i mocnych stron badanych osób w różnych obszarach zadań (planowanie, podejmowanie decyzji, koordynowanie, kontrola),
- określenie efektywności zachowań w sytuacjach ściśle związanych z pracą na danym stanowisku,
- obniżenie kosztów rekrutacyjnych poprzez wybranie spośród aktualnych pracowników osób, które zasługują na awans (czekają tylko na odkrycie), nie ponosi się kosztów szkolenia lidera poza firmą i późniejszego szkolenia go i wdrażania do pracy,
- osiągnięcie efektu motywacyjnego wśród pracowników (aby awansować, trzeba naśladować daną osobę, jej podejście do pracy, poczucie odpowiedzialności za zadania, aktywność i inicjatywę),
- identyfikacja osób izolowanych i odrzucanych w grupie (zazwyczaj pracują mniej efektywnie, popełniają więcej błędów, są nieufne i nie potrafią odpowiednio interpretować napływających informacji ani przekazywać ich innym – cierpi na tym komunikacja w firmie),
- porównanie grup między sobą, czyli określenie, jak powinien być zbudowany efektywny zespół, jakie zależności hierarchiczne powinny w nim panować, oraz czego brakuje innym grupom,
- sprawdzenie, jaki styl kierowania preferuje grupa, i dopasowanie do niego stylu motywacji oraz sposobu wynagradzania.

Powyższe cele pozwalają przedsiębiorcom na dokonywanie szczegółowej analizy posiadanych zasobów ludzkich – ich ocenianie i awansowanie. Prawidłowa diagnoza zarządzania personelem umożliwia pozyskiwanie pracowników, ich rozwój i ciągłe motywowanie, które znajduje odzwierciedlenie w stosunkach interpersonalnych, panujących w organizacji. Dla organizacji celem audytu personalnego jest (Rutka i Czubasiewicz, 2007, s. 7–17):

- uporządkowanie i usystematyzowanie wewnętrznych zasad regulujących przebieg pracy w firmie;
- dostosowanie wewnętrznych zasad regulujących przebieg pracy w firmie;
- dostosowanie istniejących wewnętrznych regulaminów i procedur do wymogów prawa;
- opracowanie maksymalnie efektywnych narzędzi zarządzania personelem odpowiadającym potrzebom organizacji racjonalnych pod względem kosztów ponoszonych przez organizację.

Należy założyć, że jednym z istotnych celów audytu jest rozpoznanie wszystkich procesów i funkcji personalnych w firmie, aby odpowiedzieć na pytanie, czy nie można było wykonać ich lepiej. Analizując zasoby ludzkie, dokonuje się gromadzenia danych, faktów i obserwacji, które pozwalają opisać i przewidywać procesy społeczne zachodzące zarówno w organizacjach, jak też w ich otoczeniu. „Dotyczy to takich zjawisk jak (Pocztowski, 2008, s. 39): wchodzenie ludzi do organizacji, funkcjonowanie ludzi w organizacji oraz wychodzenie ludzi z organizacji”. Zagadnieniem nadzrędnym audytu personalnego są pracownicy, a podrzędnym ich zasoby osobiste, tzn. cechy, zachowania, postawy, opinie, wartości, umiejętności, zdolności i możliwości. Przedmiotem oceny są cechy zachowania i osiągnięcia w pracy poszczególnych pracowników (Zawisza, 2011).

Według A. Pocztowskiego i A. Miś (2005, s. 10) przedmiot audytu personalnego należy rozpatrywać na trzech poziomach, które zaprezentowano w tabeli nr 1.

Tabela 1. Przedmiot audytu na trzech poziomach

Poziom	Jednostka	Przedmiot
Jednostka	Indywidualny pracownik	Zdolności, umiejętności, osobowość, kwalifikacje, cechy, style, działania, zachowania, zainteresowania, motywacje i inne
Grupa	Zespół pracowniczy	Interakcje i stosunki w grupie, role grupowe, spójność zespołów, konflikty, przywództwo, normy, interakcje międzygrupowe

Poziom	Jednostka	Przedmiot
Organizacja	Ogół pracowników, struktura i kultura organizacyjna pracy	Normy i wartości przejawiane w organizacji przez ogół pracowników, ich cechy jako zbiorowości, nastroje i opinie, efektywność i koszty pracy, porównania z innymi organizacjami

Źródło: Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Kraków 2005, s. 10.

Zadaniem audytorów personalnych jest zarówno restrukturyzacja zatrudnienia, jak i optymalizacja jego wykorzystania. Działania te dostarczają informacji dotyczących wynagrodzeń, a także sposobu premiowania i motywacji. Ponadto informują oni o posiadanych kwalifikacjach personelu, potrzebach szkoleniowych i wydajności pracy, a także odpowiedzialności materialnej. Audyt personalny umożliwia efektywne planowanie rozwoju zawodowego personelu, które zwiększa jego potencjał na rynku.

Audyt personalny dotyczy kapitału ludzkiego, który razem z kapitałem finansowym i rzeczowym stanowi o sile firmy (Szejnuliuk, 2011). Rezultatami audytu personalnego są dane niezależne i obiektywne, które obejmują między innymi (Brol, 2006):²

- jakość systemu zarządzania zasobami ludzkimi
- mocne i słabe strony kadry przedsiębiorstwa
- potencjał intelektualny firmy
- system zarządzania wiedzą
- ścieżki kariery zawodowej
- kierunki rozwoju firmy
- pakiet zalecanych działań korygujących.

A zatem celem audytu jest udzielenie informacji pozwalających firmie tworzyć najlepsze warunki dla pracownika. Jak wynika z badań, ludzie pracują lepiej w warunkach odpowiadających ich predyspozycjom zawodowym i osobowościowym. Audyt personalny ma wpływ na kondycję przedsiębiorstwa dzięki rozpoznaniu kosztów zatrudnienia oraz organizowaniu działań zawodowych wynikających z braku kompetencji, braku współpracy, a także niskiej motywacji. Działania te pozwalają zatrzymać w organizacji najlepszych pracowników. Ponadto audyt personalny przyczynia się do tego, że organizacje mogą podejmować decyzje strategiczne,

koncentrując się na źródłach zewnętrznych (*outsourcing*) jako najlepszej metodzie zarządzania. Wiedza ta pozwala skutecznie podejmować decyzje, a te z kolei przyczyniają się do sprawnego zarządzania firmą. Stosowanie audytu personalnego w organizacji jest przesłanką do (Licharski, 2000, s. 123):

- określenia ogólnego potencjału członków grup,
- określenia potencjału poszczególnych pracowników dotyczącego ponownej roli zawodowej,
- diagnozy słabych i mocnych stron badanych osób w różnych obszarach zadań (planowanie, podejmowanie decyzji, koordynowanie, kontrola),
- określenia efektywności zachowań w sytuacjach ściśle związanych z pracą na danym stanowisku.
- Pozwala: na obniżenie kosztów rekrutacyjnych poprzez wybranie spośród aktualnych pracowników osób, które zaskutują na awans,
- osiągnąć efekt motywacyjny,
- zidentyfikować osoby izolowane i odrzucone w grupie,
- na porównanie grup między sobą (czyli jak powinien być zbudowany efektywny zespół),
- na sprawdzenie, jaki styl kierowania preferuje grupa, i dopasowanie do niego stylu motywacji oraz wynagradzania.

Audyt personalny umożliwia określenie potencjału pracowników w danej organizacji. Wskazuje mocne, jak i słabe strony badanych osób zarówno w obszarze planowania, podejmowania decyzji, jak i koordynowania. Pozwala na obniżenie kosztów związanych z rekrutacją dzięki wykorzystaniu posiadanego potencjału w przedsiębiorstwie. Ocena efektywności zachowań personelu na określonych stanowiskach. Dlatego ważny jest sposób przeprowadzenia audytu personalnego, który przedstawiono na rysunku nr 1.

Rysunek 1. Przebieg audytu personalnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Dyląg A. (2004), Audyt personalny w przedsiębiorstwie [w:] Jedynak P., Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 98.

Audyt personalny obejmuje działania wstępne przygotowujące personel organizacji do jego zaistnienia. Działania te przeprowadzają audytorzy charakteryzujący się profesjonalizmem postępowania. Dokonują oni analizy zaistniałej sytuacji, a następnie sporządzają raport z przeprowadzonych badań.

A. Poczowski i A. Miś (2000, s. 9) twierdzą, że wszystkie informacje wynikające z przeprowadzania audytu personalnego mają służyć kierownictwu firmy, służbom pracowniczym oraz specjalistom w ramach ich kompetencji do podejmowania decyzji personalnych we wszystkich organizacjach.

OBSZARY FUNKCJONOWANIA AUDYTU PERSONALNEGO

Zadaniem audytu personalnego jest charakterystyka obszarów badawczych. Procedura badawcza ma na celu określenie potencjału zawodowego kadry kierowniczej poprzez analizę kompetencji, umiejętności, cech osobowych i potencjału rozwojowego pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach. Słabsze obszary w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi to dominacja tradycyjnych sposobów wynagradzania, mało doceniane niematerialne motywowanie, słabe wsparcie w firmie postaw innowacyjnych.

Obszary, którymi interesuje się audyt personalny, to (Marciniak (red.), 2010, s. 123):

- funkcjonalność systemu administrowania personelem,
- analiza spójności i kompletności stosowanych narzędzi ZZL,
- funkcjonalność struktur organizacyjnych firmy,
- specyfika mechanizmów informacyjno-komunikacyjnych w firmie,
- integracja pracowników w firmie,
- postawy pracownice, przekonania i nastawienia pracowników wobec

- wybranych kluczowych elementów sytuacji i celów firmy,
- diagnoza nastrojów pracowników i stopnia satysfakcji z pracy,
- gotowość pracowników do zmian,
- testowanie potencjału.

Wymienione obszary, którymi interesuje się audyt personalny, dotyczą przede wszystkim systemu administrowania personelem w każdej badanej organizacji. Ponadto audyt bada i analizuje stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie ich spójności i kompletności. Ważne jest również określenie funkcjonalności struktur organizacyjnych, a także mechanizmy informacyjno-komunikacyjne. Szczególnie ważna jest ocena postaw pracowników, ich nastawienia wobec kluczowych celów organizacji. Audyt diagnozuje nastroje pracowników, ich gotowość do ewentualnych zmian, a także bada stopień satysfakcji z wykonywanej pracy.

W każdej organizacji istnieją procesy, które realizowane są w ramach funkcji personalnej, prezentowane w tabeli nr 2.

Tabela 2. Procesy realizowane w ramach funkcji personalnej

Nazwa procesu	Cel procesu
Planowanie zasobów ludzkich	Opracowanie planów strategicznych i operacyjnych
Kształtowanie stanu i struktury personelu	Optymalizacja zatrudnienia
Zarządzanie efektywnością pracy	Produktywność, jakość zachowania
Kształtowanie wynagrodzeń	Dochody, koszty, motywacja
Rozwój zasobów ludzkich	Kompetencje, kariery
Kształtowanie warunków i stosunków pracy	Komfort pracy, klimat społeczny
Administrowanie sprawami personalnymi	Poziom obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego
Dośkonalenie organizacji i zarządzanie funkcją personalną	Innowacje podnoszące efektywność funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 40.

Najważniejszym procesem w ramach funkcji jest proces planowania zasobów ludzkich w organizacji, którego celem jest opracowanie planów operacyjnych i strategicznych. Posiadany kapitał w postaci personelu należy odpowiednio kształtować i zarządzać nim w celu zwiększenia efektywności pracy. Ważne dla organizacji są procesy związane z rozwojem zasobów ludzkich, a zwłaszcza budowanie ścieżek karier zawodowych i podnoszenia kwalifikacji pracowników czy stwarzanie lepszych warunków pracy i kształtowanie dobrego klimatu społecznego.

Proces administrowania sprawami personalnymi w ramach funkcji personalnej dotyczy poziomu obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Ostatnim wymienionym procesem jest dośkonalenie organizacji i zarządzanie funkcją personalną poprzez wprowadzenie innowacji zwiększającej efektywność funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Audyt jako element strategii personalnej dotyczy określenia i zbadania spraw pracowniczych w całej organizacji. Podstawowym jego celem jest uporządkowanie zasad, które regulują pracę w badanej jednostce (regulaminy, procedury, przepisy prawa). Ważne jest, aby prace wykonane przez kadry były na takim poziomie, który odpowiada wymogom organizacji (Marciniak, 2000, s. 54. Najważniejszym celem audytu funkcji personalnej jest usprawnienie obszaru zarządzania pracą i pracownikami, w niektórych przypadkach wręcz „ustawienie” go na nowo, przy jednoczesnej profesjonalizacji działań i racjonalizacji zarówno zakresów działania służb personalnych, jak i kosztów ponoszonych przez organizację w związku z zarządzaniem pracownikami.

W praktyce audyt dotyczy weryfikacji analizy pracy, rekrutacji i selekcji, szkolenia i rozwoju, wynagradzania i motywacji. Jest narzędziem wykorzystywanym do oceny skuteczności funkcji HR, której zadaniem jest między innymi określenie poziomu satysfakcji pracowników, komunikacji, itp. Audyt funkcji personalnej powinien taktować sprawy kadrowe nie tylko w perspektywie krótkoterminowej, lecz także w dłuższej. Dotyczy to działań związanych z całym obszarem personalnym, z jego wartościami określonymi w misji przedsiębiorstwa i jego strategią.

Stosowanie audytu personalnego powinno poprawić komunikację i obieg informacji, przyczynić się do wzrostu dyscypliny pracy, poprawić system obiegu dokumentów w organizacji. Uzasadnia kierownictwu potrzebę istnienia komórki personalnej, a przede wszystkim potrzebę zmian

w jej pracy. Daje informację o zarządzaniu pracownikami i procedurach wykorzystywanych przez tzw. personalnych w organizacji.

Audyt funkcji personalnej pełni funkcję usługową dla działu kadr. Identyfikuje i koryguje rozwiązania organizacyjne związane z procesami reorganizacji i restrukturyzacji, systemem ocen, a także systemem wynagradzania. Powinien uwzględnić nie tylko tradycyjne elementy dotyczące spraw kadrowych, lecz także nowe europejskie trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, takie jak: standaryzacja procesu pracy w HR, stały wzrost znaczenia kontroli kosztów, wykorzystywanie kompetencji w procesach zarządzania ludźmi oraz odpowiedzialność społeczną (Sajkiewicz, 2002, s. 64).

Ważną funkcję w organizacji spełniają:

- audyt bezpieczeństwa,
- audyt bezpieczeństwa pracy,
- audyt bezpieczeństwa danych.

AUDYT BEZPIECZEŃSTWA

Audyt bezpieczeństwa to proces mierzący do podniesienia poziomu bezpieczeństwa obiektu. To kompleksowa i obiektywna analiza informacji o aktualnym stanie bezpieczeństwa organizacji, określenie zagrożeń, sprawdzenie efektywności działań służb ochrony, a także zgodności stosowanych procedur z polityką bezpieczeństwa. Poczucie bezpieczeństwa to jedna z podstawowych potrzeb każdego człowieka (Niedziółka, 2012, s. 95). Rozwiązania te dotyczą inwestycyjnej, wykonawczej i proceduralnej sfery zarządzania bezpieczeństwem.

Podstawowe elementy audytu bezpieczeństwa dotyczą (Musiał, 1997):

- analizy wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń,
- oceny stanu zabezpieczeń obiektów i rekomendacji działań,
- analizy efektywności zastosowanych rozwiązań, wspierania przez nią procesów operacyjnych.

Audyt bezpieczeństwa jest warunkiem funkcjonowania organizacji na rynku. To działalność polegająca na pozyskiwaniu informacji o jej stanie w celu zwiększenia poziomu we wszystkich obszarach działalności. Ponad-

to audyt umożliwia szybkie reagowanie na ewentualne zagrożenia i nieprzewidywane sytuacje kryzysowe.

Celem audytu bezpieczeństwa jest (Rutkowski, 2009):

- określenie celów strategii i polityki bezpieczeństwa,
- określenie wymagań w zakresie bezpieczeństwa,
- sprecyzowanie różnych podejść do przeprowadzenia analizy rynku,
- omówienie różnego rodzaju planów zabezpieczeń,
- sposób organizacji służb bezpieczeństwa,
- uświadomienie znaczenia szkoleń i działań uświadamiających,
- wykrywanie incydentów i reagowanie na nie.

Wymienione cele są wykorzystywane przy projektowaniu struktur kierowniczych i wykonawczych. Pozwalały one na określenie wymagań i analizę ryzyka związanego z działalnością organizacji. Duże znaczenie mają szkolenia, które nie tylko uświadamiają co do ewentualnych nieprawidłowości, ale także przygotowują do wykrywania ich i szybkiego reagowania, kiedy takie nastąpią.

Audyt bezpieczeństwa to kompleksowa ocena jego stanu polegająca na (Nowakowski, Szafran H. i Szafran R., 2009):

- sprawdzeniu poziomu bezpieczeństwa w organizacji,
- identyfikacji słabych punktów,
- analizie potrzeb,
- określeniu, jakie obszary wymagają zmian.

Organizacje funkcjonujące na rynku muszą działać w zakresie analizy potrzeb zabezpieczających ich działalność. Jest to wymóg związany z wymi produktami i technologiami.

W Polsce audyt bezpieczeństwa jest jeszcze mało znanym narzędziem, które powinno być wykorzystywane przez wszystkie organizacje działające na rynku krajowym. Audyt powinien być wykorzystywany jako jeden z elementów stanowiących o poziomie bezpieczeństwa. Przyjmuje się, że audytowanie odbywa się na trzech poziomach (Lisiński, 2011):

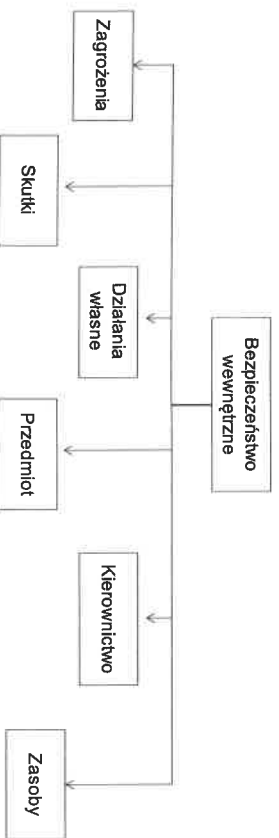
- skrócony audyt bezpieczeństwa w odniesieniu do obiektu, procesu i całej organizacji,
- rozszerzony audyt bezpieczeństwa przeprowadzony na podstawie au-

- pełen audyt bezpieczeństwa kompleksowo oceniający obiekt, proces, organizację.

Dokonywanie audytu bezpieczeństwa na wymienionych poziomach pozwala na eliminację ryzyka związanego z brakiem zachowania norm bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo podlega prawom prakseologii. A zatem sprawne, efektywne i skuteczne działanie wymaga wysokich kwalifikacji menedżerskich. Powinno być zarządzane przez kompetentnych specjalistów (Lisiecki, 2008).

Czynniki określające bezpieczeństwo i wpływające na nie zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rutkowski C. (2010), *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Tożsamość – kierowanie – zarządzanie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej, Warszawa, s. 85.

Organizacje powinny przewidywać zagrożenia i skutki wynikające z ich działalności. Powinny kontrolować wszystkie zdarzenia w przedsiębiorstwie. Kontrola jest zawsze wtórna do rzeczywistości, nigdy nie jest pierwotną inicjującą siłą. W zależności od swoich umiejętności ujawnia fakty, zdarzenia, następstwa, ale ich nie kreuje (Konferencja naukowa „Kontrola i controlling w zarządzaniu – zdążyć przed błędem” zorganizowana w dniach 20–21 czerwca 2001 r. przez WSZiM w Warszawie).

Audyt bezpieczeństwa przynosi następujące korzyści (Jagielski, 2003):

- uzyskanie opinii na temat aktualnego i rzeczywistego bezpieczeństwa obiektu,
- doradztwo w zakresie usprawnień dotyczących bezpieczeństwa,
- bezpieczeństwo realizacji celów biznesowych firmy.

Audyt bezpieczeństwa jest wykorzystywany jako narzędzie zarządzania bezpieczeństwem w organizacji. Pozwala uzyskać informacje o zaistniałych nieprawidłowościach pomiędzy stanem istniejącym a wymaganym.

AUDYT BEZPIECZEŃSTWA PRACY

Audyt bezpieczeństwa pracy to ważny element prowadzenia działalności gospodarczej. Jego zadaniem jest ocena funkcjonowania systemu bezpieczeństwa pracy, rozpoznawanie i wykrywanie powstałych niedociągnięć, co przyczynia się do ich likwidacji. Dążenie do doskonalenia bezpieczeństwa pracy lub też do zachowania go na poziomie, na jaki pozwala kadra menedżerska. Ważne jest ustalenie przyczyn nieprawidłowości, od różnienia audytu od kontroli czy inspekcji w celu wykrycia braków i zaniechań oraz nakładanie ewentualnych sankcji.

W systemie bezpieczeństwa pracy wyróżnia się:

- Audyt systemowy – dotyczy oceny dokumentacji, a także funkcjonowania całego systemu. Ważne jest właściwe wykorzystanie wyników audytu przy opracowywaniu planów naprawczych.
- Audyt stanowiskowy – polega na ocenie pracy konkretnego stanowiska. Obejmuje on ustalenie profilaktyki niezbędnej na danym stanowisku. Jednocześnie konieczne jest uwzględnienie ryzyka zawodowego.
- Audyt zewnętrzny – powinien dokonać oceny przez pryzmat jednostki spoza danej organizacji. Jego celem jest pokazanie kierunkowi, w którym podąża dana organizacja. Pozwala to na obiektywną i rzetelną informację, uzyskanie pewności, że organizacja dąży do określonej strategii i celów operacyjnych (Kuc, 2002, s.143–145).

Audyt w zakresie bezpieczeństwa pracy musi być przeprowadzony w sposób okresowy i ciągły, co oznacza, że należy powtarzać go co jakiś czas. Powinno uwzględniać się zmieniające przepisy, a także czy organizacja zmierza do wytyczonych celów.

AUDYT BEZPIECZEŃSTWA DANYCH

Duże znaczenie ma fakt ochrony danych przetwarzanych i przechowywanych w systemach informatycznych (wewnętrznych sieciach firm czy Internecie). Ma to związek z coraz większym rozwojem hakerstwa, a także szpiegostwa gospodarczego. Działalność ta ma związek z wykradaniem nośników oraz pozyskiwaniem poufnych danych przedsiębiorstwa (dane branżowe, gospodarcze, informacje o technologiach i procesach produkcyjnych). W 2010 r. najczęściej uwzględnianym przez przedsiębiorstwa zagrożeniem było zniszczenie lub uszkodzenia danych (Barbachowska, 2012, s. 160).

Obawiając się utraty wiarygodności, podobnych przestępstw komputerowych firmy nie zgłaszają Policji lub innym tego typu instytucjom ewentualnych szkód (Kaczmarek, 2002, s. 349).

Przeprowadzenie audytu bezpieczeństwa danych jest jednym ze sposobów ochrony przed nielegalną infiltracją danych systemów informatycznych. Jego zadaniem jest sprawdzenie poprawności działania systemu. Ponadto analiza szacowania ryzyka (pod względem niezawodności w sytuacjach kryzysowych i odporności na włamanie przez modem czy Internet lub na przejście kontroli nad systemem), kontrola spełnienia wymogów prawnych, analiza już istniejących w firmie systemów kontrolnych, okresowe kontrole zabezpieczeń (Kuc, 2002, s. 140).

Dużym zagrożeniem bezpieczeństwa danych i systemu komputerowego przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Dział kadr powinien zdobywać informacje o potencjalnym pracowniku i jego przeszłości w celu uzyskania danych na temat tego, kogo zatrudnia się w organizacji.

System informatyczny audytuje się pod względem jego zgodności z ustaloną polityką bezpieczeństwa informacji poprzez kontrolę praw dostępu do systemu, tworzenia kopii awaryjnych, jednoznaczności operacji zarządzania informacją (Kuc, 2002, s. 142).

PODSUMOWANIE

Na przestrzeni lat zauważa się wzrost znaczenia audytu personalnego. Przyczynia się on do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Audyt wymusza konieczność ciągłego przeglądu procesów organizacyjnych.

Czynnikami mającymi wpływ na zasoby ludzkie są demokracja, większa swoboda obywateli na świecie, większe znaczenie wiedzy, profesjonalizm i informacja. Według Król i Ludwiczynskiego (2007, s. 73.) sposób myślenia o ludziach w organizacjach przekazuje dla audytu personalnego następujące informacje:

- Ludzie są najważniejszymi zasobami firm, a efektywne zarządzanie personelem stanowi klucz do sukcesu przedsiębiorstwa.
- Rozwoj organizacji jest procesem ciągłego doskonalenia wymagającym stałej i cyklicznej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej.

A zatem sukces organizacji jest uzależniony od kapitału ludzkiego, jego kompetencji i zdolności adaptacji w zmieniającym się otoczeniu. Audyt powinien być kojarzony z podnoszeniem jakości i poprawą efektywności organizacji. Zasada ta powinna wynikać zarówno z dostosowania do norm Unii Europejskiej oraz wymogów prawa.

Audyt personalny przyczynia się do zapewnienia bezpieczeństwa zarówno danych personalnych, jak i bezpieczeństwa pracy.

REFERENCES

- Barbachowska B. (2012), Bezpieczeństwo informacji w firmie, *Journal of Modern Science*, tom 2/13/2012
- Bratnicki M., Strużyna J (red.) (2000), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, PN AE w Katowicach, Katowice
- Bratton J., Gold J. (2003), Human resource management : theory and practice, Macmillan, Londyn
- Brol M. (2006), *Zarządzanie personelem*, materiały niepublikowane, Politechnika Wrocławska, Instytut Organizacji i Zarządzania
- Jagielski J. (2003), Audyt wewnętrzny – miejsce w systemie kontroli i organizacji. *Kontrola Państwowa* nr 3
- Kaczmarek S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa
- Kuc B.R. (2002), *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, wyd. menadżerskie PTM, Warszawa
- Lichtarski J. (2000), *Funkcja personalna a zarządzanie personelem*

- [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. A.E., Wrocław
- Lisński M. (2011), *Audyty wewnętrzne w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno-metodologiczne i praktyczne*, Warszawa
- Marciniak J. (2000), *Audyty funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Marciniak J. (2010), *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, RED Wyd. WOLTERS KLUWER
- Musiak T. (1997), *Audyty bezpieczeństwa*, Szkoła Eksploatacji Podziemnej, Kraków
- Niedziółka I. (2012), *Bezpieczeństwo konsumentów europejskich w świetle działania Europejskich Centrów Konsumentckich*, *Journal of Modern Science*, tom 2/13/2012
- Nowakowski Z., Szafran H., Szafran R. (2009), *Bezpieczeństwo w XXI wieku. Strategie bezpieczeństwa narodowego polski i wybranych państw*, Rzeszów
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, KWANTUM, Kraków
- Pocztowski A., Miś A. (2005), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, KWANTUM, Kraków
- Pocztowski A., Miś A. (2000), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, KWANTUM, Kraków
- Pocztowski A., Potoczek N. (2000), *Audyty personalny jako narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Janowska Z. (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Absolwent, Łódź
- Rutka R., Grubasiewicz H. (2007), *Przedmiot i zakres wewnętrznego audytu personalnego* [w:] Stankiewicz J., Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, wyd. O.W.U.Z.
- Rutkowski C. (2009), *Sieć bezpieczeństwa. Domeny, relacje, dylematy i szanse*, WŚZIP, Warszawa
- Sajkiewicz A. (2002), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa
- Szejniuk A. (2011), *Rola i zadania audytu personalnego w przedsiębiorstwie*, *Journal of Modern Science*, tom 4/1/2011

- Szejniuk A. (2005), *Determinanty efektywności organizacji. Rola audytu personalnego* [w:] Makowski M., *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, WSP, Warszawa.
- Zawisza J. (2011), *Kształtowanie procesów personalnych*, *Journal of Modern Science*, tom 4/1/2011

(Endnotes)

¹ **Ryzyko** rozumiane jest jako możliwość wystąpienia dowolnego zdarzenia, którego skutkiem może być powstanie szkody lub też, co częściej zdarza się w przypadku sprawowania funkcji personalnej – nieosiągnięcie wyznaczonych celów lub niezanalizowanie postawionych zadań (Sapeta T., *Audyty personalny w kreowaniu przedsiębiorczości pracowników* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 267.).

² **Outsourcing funkcji personalnej** traktowany jest jako jeden z kierunków funkcji personalnej o charakterze strategicznym. Pozwała on na zmniejszenie i uelastycznienie struktury organizacyjnej. Przedmiotem outsourcingu są funkcje i zadania określone jako działalność pomocnicza przedsiębiorstwa. Celem ogólnym outsourcingu jest obniżenie kosztów działalności; poprawa wyników ekonomicznych, poprawa jakości usług przez specjalizację ich wykonywania, koncentrację na podstawowych obszarach działalności firmy, usprawnienie procesu zarządzania oraz restrukturyzacja zatrudnienia.