

ZAŁOŻENIA METODYKI AUDYTU PERSONALNEGO W JEDNOSTCE OCHRONY ZDROWIA

WOJCIECH PAJĄK

Streszczenie

Badanie jest jednym z podstawowych zagadnień w nauce o organizacji i zarządzaniu. Składa się nań szereg problemów cząstkowych. Jednym z nich jest problem metodologii badania. Z drugiej strony coraz większe znaczenie w doskonaleniu funkcjonowaniu organizacji ma audyt wewnętrzny. Próba zastosowania koncepcji audytu wewnętrznego dla potrzeb diagnozowania zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce ochrony zdrowia jest przedmiotem niniejszego artykułu. Obok problematyki ściśle związanej z istotą metodyki audytu personalnego jednostek służby zdrowia, podjęto próbę określenia zakresu problemowego wyznaczonego przez ten audyt.

Słowa kluczowe: audyt, metodyka audytu, jednostka służby zdrowia, zarządzanie zasobami ludzkimi

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie założeń metodyki audytu personalnego w jednostce ochrony zdrowia w oparciu o ogólną metodykę audytu wewnętrznego. W pracy przyjmuje się, że metodyka to poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujących sposoby działania, metody prowadzące do danego celu¹. Metodyka jest zatem systemem badawczym, który obejmuje z jednej strony postępowanie związane ze stawianiem problemów (zadań), a drugiej zaś opis ogólnych i szczegółowych sposobów rozwiązywania tych problemów. Tak więc istota metodyki sprowadza się do usystematyzowania celu, zakresu oraz metod i technik badania. Rezultatem stosowania określonej metodyki jest opracowanie empiryczne zawierające diagnozę lub projekt². Przedstawiona w kolejnych punktach artykułu metodyka audytu odnoszona jest do funkcji personalnej organizacji.

¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa- Kraków - Gdańsk 1978, s. 119.

² A. Stabryła, *Podstawy metodyki badania struktury organizacyjnej [w:] „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 234, Kraków 1986, s. 6.*

2. Audyt wewnętrzny

Audyt wewnętrzny może być rozumiany w różny sposób. W szerokim tego słowa znaczeniu jest to proces, poprzez który organizacja zyskuje zapewnienie, że ryzyka, na które jest narażona, są zrozumiałe i właściwie zarządzane w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu³. W węższym znaczeniu audyt wewnętrzny to niezależna i obiektywna działalność doradcza, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji⁴. Tak rozumiany audyt wewnętrzny ma na celu pomoc członkom organizacji w efektywnym wykonywaniu ich zadań. Zatem istotą audytu wewnętrznego jest badanie oszczędności, wydajności i skuteczności systemów i jednostek organizacyjnych oraz ocena efektywności zarządzania czyli sposobu w jaki kierownictwo planuje swoje działania a następnie nadzoruje i kontroluje realizację tych planów. Audyt wewnętrzny może również obejmować badanie konstrukcji systemów organizacji oraz przebiegu procesów zachodzących wewnątrz nich. Podstawowymi kryteriami oceny są tutaj sprawność i skuteczność. Taki sposób rozumienia audytu wewnętrznego determinuje postępowanie badawcze, określane jako ogólna metodyka audytu. Metodyka ta może obejmować następujące fazy⁵:

1. Określenie celu, przedmiotu i zasięgu audytu.
2. Konkretyzację metody badania.
3. Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny.
4. Budowę skal pomiarowych oraz opracowanie zasad oceny.
5. Identyfikację stanu faktycznego.
6. Wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych i sformułowanie hipotez usprawniających.
7. Opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu.

Celem procesu audytu jest pełna i wyczerpująca diagnoza. Odbywa się to poprzez analizę i ocenę stanu istniejącego, sformułowanie hipotez usprawniających (funkcja kontrolna audytu) oraz określenie procedury eliminacji zidentyfikowanych zjawisk dewiacyjnych (funkcja doradcza audytu).

Przedmiotem badania audytu może być organizacja systemu oraz zachodzące w nim procesy. Zasięg audytu wynika bezpośrednio z określonego celu i przedmiotu badania. Precyzuje on obszar badawczy w znaczeniu instytucjonalnym (stanowisko organizacyjne, komórka organizacyjna, jednostka organizacyjna, cała organizacja).

Konkretyzacja metody badania polega na ogólnym rozpoznaniu warunków badania. Zbiera się informacje o jednostce organizacyjnej i o przedmiocie badania oraz dokonuje wyboru lub opracowuje się metodę badania i określa się adekwatne do przyjętej metody badania techniki szczegółowe.

Badany w ramach audytu problem jest postrzegany jako pewien zbiór cech obiektu badania. Cechy te stanowią podstawę do sformułowania kryteriów oceny przedmiotu badania. Źródłami formułowania kryteriów może być wybrana metoda badania, zasady organizowania, zasady i miary sprawnego działania, czynniki determinujące badany problem oraz patologie występujące

³ L. B. Sawyer, M. A. Dittenhofer, J. H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing. The practice of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 2003, s. 9.

⁴ *Standards of The Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 2001, s. 1.

⁵ *Opracowanie własne na podstawie: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red M. Lisiński. PWE, Warszawa 2011, s. 188–236.

w badanym obiekcie. Każde z kryteriów powinno być zdefiniowane. Następnie zbiór kryteriów porządkuje się poprzez podział kryteriów syntetycznych na analityczne, rangowanie kryteriów analitycznych i określenie charakteru każdego z nich.

Skale pomiarowe powinny być adekwatne dla danego kryterium (kryteria o charakterze ilościowym – skale liczbowe, kryteria o charakterze jakościowym – skale opisowe).

Sformułowanie zasad oceny oznacza ustalenie sposobu oceny stopnia istotności występującego błędu z punktu widzenia celów organizacji.

Identyfikacja stanu faktycznego to zastosowanie wypracowanych wcześniej narzędzi badawczych do pomiaru cech opisujących badany obiekt na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji.

Wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych sprowadza się do określenia istotności zidentyfikowanych błędów oraz odpowiedniego ich uporządkowaniu i przedstawienia w przejrzystej formie.

Sformułowanie hipotez usprawniających polega na sformułowaniu postulatów dotyczących kierunków zmian mających na celu usunięcie zdiagnozowanych dewiacji. Należy przy tym zaznaczyć, że może to być szczegółowy program działania lub tylko zalecenia stanowiące podstawę do jego opracowania.

3. Audyt personalny w jednostce ochrony zdrowia

Audyt personalny może być definiowany w różny sposób. W znaczeniu przedmiotowym oznacza on, że obiektem audytu personalnego jest personel zatrudniony w organizacji i sposób zarządzania nim⁶. Ujęcie przedmiotowe audytu dotyczy podstawowych cech oraz zalet i wad zatrudnionego w organizacji personelu.

O audycie personalnym można mówić również w znaczeniu procesowym. W tym znaczeniu audyt personalny to usystematyzowane, niezależne i metodyczne badanie, a zarazem ocena zasobów ludzkich i systemu zarządzania tymi zasobami, które mają na celu monitorowanie zgodności ich stanu z przyjętymi standardami⁷.

Różny może być stopień szczegółowości audytu personalnego. W ramach audytu personalnego można przeprowadzić diagnozę wstępną, diagnozę pełną lub diagnozę wyspecjalizowaną.

Diagnoza wstępna to badanie ogólnych cech zasobów ludzkich organizacji oraz systemu zarządzania nimi.

Diagnoza pełna zmierza do zbadania całej struktury zasobów ludzkich w poszczególnych kategoriach zatrudnienia oraz podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi w celu wykrycia zasadniczych błędów, wyjaśnienia przyczyn ich wystąpienia, oraz oceny znaczenia tych błędów ze względu na sprawność i efektywność funkcjonowania organizacji.

Natomiast diagnoza wyspecjalizowana oznacza szczegółowe badanie w wybranych kierunkach, zmierzające do pogłębionej analizy wybranych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Diagnoza wyspecjalizowana poprzez reakcję na zaobserwowane zjawiska dewiacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi ma na celu wprowadzenie zmian usprawniających.

⁶ K. Padzik, *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 5.

⁷ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 153.

Audyt personalny przeprowadza się zgodnie z ogólną metodyką audytu wewnętrznego. Postępowanie takie obejmuje następujące zadania w poszczególnych etapach badawczych.

1. Określenie przedmiotu, celu i zasięgu audytu personalnego. W oparciu o przytoczoną wcześniej definicję audytu personalnego można stwierdzić, że przedmiotem audytu personalnego są zasoby ludzkie organizacji oraz system zarządzania tymi zasobami. Jako cele postępowania badawczego przyjmuje się wzrost poziomu koincydencji pomiędzy zasobami ludzkimi a zadaniami wynikającymi z realizacji celów organizacji. Zasięg badania określa się ze względu na przyjęte cele audytu. Może on obejmować całą organizację, poszczególne jednostki organizacyjne, komórki organizacyjne a nawet pojedyncze stanowiska organizacyjne (audyt kierowania pracą).

2. Konkretyzacja metody badania. Podczas wstępnej identyfikacji zasobów ludzkich i systemu zarządzania tymi zasobami zbiera się informacje o zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach realizacji funkcji personalnej. Proponuje się aby obejmowała ona otoczenie funkcji personalnej: wewnętrzne oraz zewnętrzne bliższe i zewnętrzne dalsze. Składnikami otoczenia wewnętrznego funkcji personalnej są pozostałe funkcje organizacji. Relacja pomiędzy funkcją personalną a otoczeniem wewnętrznym oznacza wszelkie działania odnoszące się do poszczególnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi: funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych przy uwzględnieniu strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Otoczenie zewnętrzne bliższe to organizacje i grupy mogące wpływać na zarządzanie zasobami ludzkimi w danej organizacji. Do składników otoczenia zewnętrznego bliższego zaliczamy między innymi: właścicieli organizacji, organy administracji państwowej i samorządowej, klientów, szkoły, firmy doradztwa personalnego, urzędy pracy, związki zawodowe oraz partie polityczne. Natomiast otoczenie zewnętrzne dalsze obejmuje czynniki i procesy mogące mieć wpływ na realizację funkcji personalnej w danej organizacji. Strukturyzacja otoczenia zewnętrznego dalszego oznacza podział na sfery: ekonomiczną, techniczną, demograficzną, społeczno-kulturową i prawną⁸. Konkretyzacja metody badania oznacza również określenie metod i technik badawczych, które mogą być wykorzystywane w stosunku do poszczególnych obszarów badawczych (Tab. 1).

⁸A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 50–58.

Tabela 1. Metody wykorzystywane w audycie personalnym

Obszary badawcze	Metody badania
Strategia personalna	analiza cyklu życia zasobów ludzkich krzywa dożycia analiza Markowa drzewo kompetencji bilans kosztów i zysków z zatrudnienia drzewo decyzyjne analiza poliwalencji portfolio personalne macierz czterech piramid SWOT personalne
Organizacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi	metoda diagnostyczna usprawniania systemów organizacji i zarządzania metoda prognostyczna projektowania systemów organizacji i zarządzania koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej – A. Nalepka użytkowa procedura diagnozowania struktury organizacyjnej – A. Nalepka.
Personel: kompetencje i motywacja pracowników efektywność i koszty pracy stan i struktura zatrudnienia ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną	analiza zasobów ludzkich bilans kosztów i zysków z zatrudnienia portfolio personalne SWOT personalne
Proces zarządzania zasobami ludzkimi: planowanie zasobów ludzkich pozyskiwanie personelu zmniejszanie zatrudnienia ocenie pracowników wynagradzanie pracowników rozwój zasobów ludzkich kształtowanie warunków pracy i stosunków pracy	metoda analizy porównawczej metoda ekspercka ankiety wywiady kwestionariusze testy
Kierowanie pracą motywowanie pracowników style kierowania komunikowanie się kształtowanie kultury organizacyjnej	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Poczrowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, A. Nalepka, Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, Audyt wewnętrzny w doskonaleniu organizacji, red. M. Lisiński, PWE Warszawa 2011, A. Lipka, Strategie personal-

ne firmy, WPSB, Kraków 2000, Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, red. H. Bieniok, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.

3 Dobór i zdefiniowanie kryteriów oceny. Dobór kryteriów wynika z obszarów badawczych oraz zastosowanych metod badania.

Dla pierwszego obszaru badawczego, którym jest strategia personalna zaleca się sformułowanie kryterium syntetycznego określonego jako adekwatność strategii personalnej do strategii organizacji. W tym przypadku zbiór kryteriów analitycznych powinien uwzględniać zasady formułowania strategii personalnej.

Audyt organizacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi polega na ocenie zgodności zastosowanego rozwiązania strukturalnego oraz ocenie przestrzegania zasad budowy struktury organizacyjnej. Do podstawowych zasad budowy struktury organizacyjnej, które mogą być wykorzystane jako kryteria oceny można zaliczyć⁹:

- klasyfikację celów i funkcji personalnych,
- kształtowanie stanowisk organizacyjnych realizujących funkcje personalne,
- grupowanie stanowisk organizacyjnych realizujących funkcje personalne,
- kształtowanie zależności funkcjonalnych i hierarchicznych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi,
- formalizacja budowy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Audyt personelu wymaga zastosowania szeregu kryteriów oceny, do których między innymi zaliczamy: kompetencje pracowników, motywację pracowników, efektywność pracy, koszty pracy, liczbę zatrudnionych w poszczególnych kategoriach zatrudnienia oraz wielkość przyjęć, przemieszczeń i zwolnień.

Najbardziej rozbudowanego zbioru kryteriów wymaga audyt procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Każda z funkcji składających się na ten proces stanowi odrębny podobszar badawczy (Tab. 2).

Planowanie zasobów ludzkich obejmuje planowanie podstawowych podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz planowanie stanu i struktury zatrudnienia. Planowanie podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi oznacza opracowanie planów: systemu przyjmowania i zwalniania pracowników, systemu oceniania pracowników, systemu wynagradzania pracowników, systemu rozwoju personelu, systemu doskonalenia warunków i stosunków pracy a także planowanie kosztów pracy¹⁰.

Planowanie stanu i struktury zatrudnienia zawiera planowanie potrzeb personalnych, planowanie wyposażenia personalnego oraz planowanie obsad personalnych. Do podstawowych kryteriów oceny tego obszaru można zaliczyć: pełność planów, adekwatność planów, aktualność planów, realność planów.

Pozyskiwanie personelu można określić jako zespół celowych i skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne¹¹. Kryteria oceny, w tym przypadku powinny dotyczyć poszczegól-

⁹ Opracowano na podstawie: A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 33–35.

¹⁰ A. Poczowski, *op. cit.*, s. 108–110.

¹¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 197.

nych etapów procesu przyjmowania do pracy. Do najważniejszych kryteriów można zaliczyć: aktualność dokumentacji stanowisk pracy, źródła rekrutacji, rodzaj rekrutacji, techniki werbunku, modele selekcji, techniki selekcji, zasady wprowadzenia do pracy.

Kolejną funkcją procesu zarządzania zasobami ludzkimi podlegającą ocenie w ramach audytu personalnego jest zmniejszanie zatrudnienia. W przypadku zwolnień indywidualnych kryteria oceny dotyczą przyczyn oraz podjętych działań korekcyjnych¹². Jeżeli w organizacji wystąpiły zwolnienia wynikające z nadwyżki personelu w związku ze zmianami organizacyjnymi lub restrukturyzacją, kryteria oceny powinny obejmować zasady przeprowadzenia procesu derekrutacji. Do najważniejszych zasad można zaliczyć: redefinicję strategii organizacji i strategii personalnej, inne poza derekrutacją możliwe opcje działania, jakość programu derekrutacji, oraz sposoby jego wdrożenia. Dodatkowym kryterium oceny może być również jakość zastosowanego przez kierownictwo organizacji modelu interwencji przywracającego równowagę organizacyjną po szoku derekrutacji¹³.

Audyt oceniania pracowników powinien uwzględniać kryteria dotyczące poszczególnych elementów systemu oceniania. Zatem ocenie podlegają: cele i funkcje oceniania, podmioty oceniające, przedmiot oceniania, dobór metod i technik oceniania oraz częstotliwość oceniania. W audycie samego przebiegu procesu oceniania pracowników przedmiotem oceny powinny być: zasady oceniania (systematyczność, powszechność, elastyczność, jawność, prostota), błędy percepcyjne popełnianie podczas oceniania, przydatność wyników ocenia dla potrzeb podejmowania decyzji personalnych oraz jakość tych decyzji.

Wynagradzanie pracowników jako przedmiot audytu wymaga zastosowania następujących syntetycznych kryteriów oceny: funkcje wynagradzania (funkcja dochodowa, funkcja kosztowa, funkcja motywacyjna, funkcja społeczna), zasady kształtowania wynagrodzeń (stopień trudności pracy, efekty pracy, kompetencje pracowników, kryteria rynkowe, stopień zaspokojenia potrzeb pracowników). Audyt wynagradzania pracowników obejmuje również analizę wynagrodzeń. Proponowane kryteria to: spójność wynagrodzeń z celami organizacji, struktura wynagrodzeń, zróżnicowanie wynagrodzeń, efektywność wynagrodzeń, konkurencyjność wynagrodzeń, administrowanie wynagrodzeniami¹⁴.

Rozwój zasobów ludzkich rozumiany jest jako ogół ilościowych i jakościowych zmian w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia efektywności wykonywanej pracy. Audyt tego obszaru wymaga zastosowania następujących kryteriów: strategia rozwoju zasobów ludzkich, instrumenty rozwoju zasobów ludzkich (szkolenie pracowników, przemieszczanie pracowników, strukturyzacja pracy), dobór technik szkolenia. Przedmiotem audytu rozwoju zasobów ludzkich powinien być również proces szkolenia pracowników. Ocena tego procesu wymaga zastosowania następującego zbioru kryteriów: potrzeby szkoleniowe, plany szkoleń, przebieg szkoleń, efekty szkoleń. W dużych organizacjach poddane ocenie powinno być również zarządzanie karierą zawodową. Proponowane kryteria syntetyczne, to: planowanie kariery, realizacja programu karier zawodowych.

Kryteria dotyczące kształtowania warunków i stosunków pracy obejmują: treść pracy, zbiorowe stosunki pracy, partycypację pracowników oraz konflikty i stres w środowisku pracy.

¹² A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 183–184, 189.

¹³ *Ibidem*, s. 185–202.

¹⁴ *Ibidem*, s. 407–410.

Tabela 2. Kryteria oceny w audycie procesu zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcje procesu zarządzania zasobami ludzkimi	Proponowane syntetyczne kryteria oceny
Planowanie zasobów ludzkich	pełność planów adekwatność planów aktualność planów realność planów
Pozyskiwanie personelu	aktualność dokumentacji stanowisk pracy źródła rekrutacji rodzaj rekrutacji techniki werbunku modele selekcji techniki selekcji zasady wprowadzenia do pracy
Zmniejszanie zatrudnienia	redefiniowana strategia organizacji nowa strategii personalnej inne możliwe opcje działania program derekrutacji wdrożenie programu derekrutacji model interwencji
Ocenianie pracowników	cele oceniania funkcje oceniania podmiot oceniania przedmiot oceniania kryteria oceniania techniki oceniania częstotliwość ocenia zasady oceniania błędy percepcyjne przydatność wyników oceniania jakość podejmowanych decyzji personalnych
Wynagradzanie pracowników	funkcje wynagradzania zasady kształtowania wynagrodzeń spójność wynagrodzeń z celami organizacji, struktura wynagrodzeń zróżnicowanie wynagrodzeń efektywność wynagrodzeń konkurencyjność wynagrodzeń administrowanie wynagrodzeniami
Rozwój zasobów ludzkich	strategia rozwoju zasobów ludzkich instrumenty rozwoju zasobów ludzkich dobór technik szkolenia potrzeby szkoleniowe plany szkoleń przebieg szkoleń efekty szkoleń planowanie kariery realizacja programu karier zawodowych
Kształtowanie warunków pracy i stosunków pracy	treść pracy, zbiorowe stosunki pracy

Funkcje procesu zarządzania zasobami ludzkimi	Proponowane syntetyczne kryteria oceny
	partycypację pracowników konflikty stres w środowisku pracy

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, A. Nalepka, Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Ostatni obszar audytu personalnego obejmuje kierowanie pracą. Tą funkcję realizują wszyscy menadżerowie zatrudnieni w danej organizacji. Podstawowe obszary badawcze oraz zbiór kryteriów syntetycznych zawiera Tab. 3.

Tabela 3. Kryteria oceny w audycie kierowania pracą

Funkcje procesu kierowania pracą	Proponowane syntetyczne kryteria oceny
Motywowanie pracowników	motywacja płacowa motywacja pozapłacowa efektywność motywowania pracowników
Style kierowania	adekwatność stylu kierowania do sytuacji kierowniczej
Komunikowanie się	bariery komunikacyjne skuteczność komunikowania się
Kształtowanie kultury organizacyjnej	adekwatność kultury organizacyjnej do celów organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

4. Określenie zasad pomiaru i oceny oraz sformułowanie wzorców oceny. Uwzględniając charakter przyjętych kryteriów oceny należy zaproponować adekwatne dla nich skale pomiarowe. Oznacza to konieczność zróżnicowania typów zastosowanych skal pomiarowych. W stosunku do kryteriów o charakterze jakościowym proponuje się zastosowanie opisowych skal pomiarowych ze wzorcem. W tym przypadku dla wszystkich kryteriów można zaproponować wzorce normatywne. Natomiast kryteria ilościowe wymagają zastosowania skal liczbowych.

5. Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych. W toku prac badawczych należy zgromadzić informacje dotyczące poszczególnych kryteriów częściowych oraz dokonać ich pomiaru i oceny stosując adekwatne techniki badawcze. W celu dokonania pełnej oraz rzetelnej analizy zaleca się pozyskanie wszelkie niezbędne informacji, stosując przede wszystkim techniki analizy dokumentacji organizacyjnej oraz techniki socjologiczne. Na tej podstawie jest możliwe wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych. Ustalenia takie polegają na stwierdzeniu czy występuje rozbieżność pomiędzy wyróżnikiem stanu wzorcowego, jakie są tego przyczyny i skutki.

6. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych. Na początku tego etapu należy sprawdzić prawidłowość sformułowania ocen i wniosków dotyczących przedmiotu audytu. W przypadku stwierdzenia, że w ramach poszczególnych zadań badawczych nie występuje pełna zgodność ich wykonania z przyjętymi standardami oraz, że wyprowadzone rozstrzygnięcia nie spełniają warunku spójności należy ustalić przyczyny i powtórzyć zakwestionowane badania. Interpretacja wyników badań odbywa się na podstawie ocen w stosunku do uzyskanych wyników.

Do oceny można wykorzystać pięciostopniową skalę pomiarową określającą istotność błędów występujących w systemie społecznym organizacji (Tab. 4).

Tabela 4. Zasady interpretacji ustaleń diagnostycznych

Poziom oceny	Określenie poziomu oceny
5	błąd nie występuje, zaleta systemu społecznego organizacji
4	błąd nieistotny, możliwość wystąpienia niewielkich zakłóceń w funkcjonowaniu systemu społecznego organizacji
3	błąd mało istotny, możliwość pojawienia się problemu w funkcjonowaniu systemu społecznego organizacji
2	błąd istotny, możliwość pojawienia się istotnego problemu w funkcjonowaniu systemu społecznego organizacji
1	błąd bardzo istotny, powstały problem uniemożliwia funkcjonowanie systemu społecznego organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Interpretacja ustaleń diagnostycznych doprowadza do określenia istotności błędów dla poszczególnych kryteriów syntetycznych.

7. Synteza wyników badań i opracowanie raportu z przeprowadzonego audytu. W ostatnim etapie audytu personalnego opracowuje się raport z przeprowadzonego audytu, zawierający również proponowane działania naprawcze pozwalające wyeliminować stwierdzone nieprawidłowości. Poniżej zaprezentowana zostanie przykładowa struktura raportu z wykonania audytu personalnego (Tab. 5).

Tabela 5. Struktura raportu z wykonania audytu personalnego

Raport z przeprowadzonego audytu personalnego
Audytorzy
Cele audytu
Przedmiot audytu
Zasięg audytu
Charakterystyka audytowanej jednostki
Metody badania (opis, kryteria, skale pomiarowe)
Przebieg audytu
Ustalenia diagnostyczne
Hipotezy usprawniające (kierunki eliminacji stwierdzonych błędów)
Projekt usprawnienia ¹⁵
Załączniki

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁵ Dotyczy audytu doradczego.

4. Podsumowanie

Przedstawiona metodyka audytu personalnego jednostki ochrony zdrowia daje możliwość wykrycia podstawowych dysfunkcji występujących w systemie społecznym organizacji.

Metodyka ta może być również źródłem inspiracji do dalszych prac nad ogólną metodyką audytu wewnętrznego jednostek służby. Zdaniem autora główny wysiłek metodyczny związany z jej doskonaleniem powinien być skierowany na opracowanie zbioru parametrów diagnostycznych pod kątem opracowania uniwersalnego bazowego planu audytów jednostek służby zdrowia.

Bibliografia

- [1] *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu organizacji*, red. M. Lisiński, PWE Warszawa 2011
- [2] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
- [3] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [4] Lipka A., *Strategie personalne firmy*, WPSB, Kraków 2000.
- [5] *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, red. H. Bieniok, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- [6] Nalepka A., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [7] Padzik K., *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
- [8] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- [9] Sawyer L. B., Dittenhofer M. A., Scheiner J. H., *Sawyer's Internal Auditing. The practice of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 2003
- [10] *Standards of The Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 2001.
- [11] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [12] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

AUDIT METHODOLOGY OF HEALTH CARE ENTITIES' HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary

Personal audit is one of the basic issues in organization and management science. It consists of a number of constituent problems. One of them is the problem of research methodology. On the other hand, internal audit has a growing role in improving the functioning of an organization. The subject of this paper is an attempt to apply the concept of internal audit for the purposes of diagnosing health care entities' Human Resource Management. Apart from problems strictly related to the essence of personal audit methodology in health care entities, an attempt has been made to define the problem scope set by this audit.

Keywords: audit, audit methodology, health care entity, Human Resource Management

Wojciech Pająk
Katedra Analiz Strategicznych
Wydział Ekonomii i Stouków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: pajakw@uek.krakow.pl