

ROZDZIAŁ TRZECI

AUDYT PERSONALNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WPROWADZENIE

Znaczenie działań o charakterze audytu, w tym audytu personalnego, dynamicznie wzrasta we współczesnych organizacjach. Co prawda, konieczność dokonywania stałego przeglądu procesów organizacyjnych od dawna była wpisana w większość tradycyjnych modeli i teorii efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednak aktualne przyczyny popularności i powszechności audytów wydają się tak złożone i wielowymiarowe, jak nigdy wcześniej – leżą w różnorodnych okolicznościach natury gospodarczej, społecznej oraz politycznej.

Do czynników, które wpływają na rosnące ogólne znaczenie zasobów ludzkich należą, między innymi, demokratyzacja i stopniowe zwiększanie swobód obywatelskich na świecie, dążność do autonomii i rozpoznawanie praw różnorodnych grup mniejszościowych, decentralizacja struktur, wzrastające znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego, profesjonalizmu oraz informacji, orientacja na dialog i potrzeby klienta (zewnątrznego i wewnętrznego), zbliżanie kultur w ramach korporacji ponadnarodowych, tendencje do unifikacji społeczeństw, zmiana organizacji pracy na formy bardziej elastyczne i zespołowe, zwiększenie dynamiki karier zawodowych, i inne.

Te cywilizacyjne przemiany stawiają wiele wyzwań zarówno przed personelem jak i kierownictwem dzisiejszych instytucji. Profil idealnego pracownika współczesnej organizacji przechodzi metamorfozę. Obecnie, oprócz takich cech jak subordynacja, obowiązkowość i przewidywalność szczególnie ceni się kreatywność, samodzielność, otwartość, zdolność do współpracy i partnerstwa, a nawet skłonność do ryzyka. Twierdzenie o decydującym znaczeniu jakości zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach przeszło z teorii do praktyki. Dominujące obecnie sposoby myślenia o funkcjonowaniu organizacji oraz ludzi w organizacjach (np.: filozofia *human resources management* czy też *continus improvement /development*) niosą ze sobą dwa, szczególnie istotne dla audytu personalnego przesłania:

- 1) ludzie są najważniejszymi zasobami dzisiejszych firm, a efektywne zarządzanie personelem stanowi klucz do sukcesu przedsiębiorstwa,
- 2) rozwój organizacyjny jest procesem ciągłego doskonalenia wymagającym stałej i cyklicznej (samo)obserwacji rzeczywistości organizacyjnej¹.

¹ Zob. A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Kraków 2000, s. 7 oraz P. Błaszkievicz, *Audyty organizacyjny* (periodyk elektroniczny HR Serwis, styczeń 2003).

POJĘCIE AUDYTU PERSONALNEGO

Idea audytowania organizacji nie jest nowa, choć sam audyt organizacyjny, jako osobna procedura wspierająca zarządzanie, jest metodą stosunkową świeżą². Pod nazwą „audyt” kryją się rozmaite badania organizacji, w tym audyt personalny. Pojęcie audytu personalnego jest jednak niemal równie szerokie i nieprecyzyjne jak pojęcie „audytu” w ogóle. Nazwy, pod którymi audyt personalny może także funkcjonować, to, na przykład: „analiza zasobów ludzkich w organizacji”, „diagnoza personelu”, „regularne badanie potencjału pracowniczego”, a nawet takie pojęcia techniczne i ekonomiczne jak „przegląd okresowy”, „monitoring”, czy „inventaryzacja” kadr. Działania o tym charakterze stanowią obecnie istotę zarządzania zasobami ludzkimi³.

Dyskusje wokół audytu personalnego mogą dotyczyć takich kwestii jak jego rola, zakres oraz cele w organizacji. Z literatury przedmiotu nie wynika bowiem jednoznacznie, czy rola audytu jest służebna czy też nadrzędna w stosunku do całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie, audyt traktowany jest albo jako kompleksowe i całościowe podejście do problemów zarządzania ludźmi (wykorzystujące różnorodne techniki, narzędzia i metody szczegółowe), albo jako jeden z wielu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Jego zakres w drugim ujęciu jest zatem zasadniczo węższy, a sam audyt jako narzędzie wymieniany jest obok takich instrumentów, jak: analiza pracy, zrównoważona karta wyników, wartościowanie pracy, techniki kwestionariuszowe, komunikowanie się, techniki badania uzdolnień, *assessment centre*, *outplacement*, *outsourcing*, i inne⁴. Wreszcie, rozumienie celów audytu i jego realizacja mogą być zdeterminowane kwalifikacjami zawodowymi audytorów lub przyjętym przez nich paradygmatem⁵. W przypadku orientacji technokratycznej lub ekonomicznej audyt będzie kojarzył się raczej z kontrolą, wartościowaniem i oceną, a w przypadku orientacji humanistycznej i społecznej – z odkrywaniem potencjału w pracownikach, ich rozwojem („szlifowaniem diamentów”) oraz wsparciem. Jak pisze A. Pocztowski: „w swej istocie jest on (audyt – przyp. autorki) ukierunkowany na usprawnienie strategii, procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi”⁶. Za stanowiskiem tego autora przyjmujemy dla potrzeb niniejszego artykułu, że **audyt personalny jest metodologią niezależnego i regularnego badania zgodności stanu zasobów ludzkich i systemu zarządzania personelem z wybranymi standardami**.

Jedną z podstawowych cech audytu (również w innych obszarach, takich jak np.: rachunkowość) jest jego cykliczność. Jak wspomniano, systematyczne stosowanie metod analizowania zasobów ludzkich nie jest ideą nową – posiada już

² P. Błaszkiwicz, *op. cit.*

³ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*, Kraków 2000, s. 12.

⁴ Lista narzędzi ZZL patrz: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 41.

⁵ M. Adamiec, B. Kozusznik, *op. cit.*, s. 18-19.

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003., s. 449.

swoją, niemal pięćdziesięcioletnią, historię. W Stanach Zjednoczonych początki takich procedur datuje się od lat sześćdziesiątych, a w Europie od lat siedemdziesiątych. W Polsce rzeczywiste zapotrzebowanie na analizy i racjonalne, usystematyzowane działania w obszarze kadr odnotowano dopiero w momencie transformacji społeczno-gospodarczej, tj. po roku 1989⁷. Tym co najsilniej odróżnia współczesne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi od podejść starszych jest natomiast coraz bardziej rzeczywiste i wymierne przełożenie decyzji personalnych na ogólne wyniki i sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Przełożenie to uwidacznia się we wzrastającym zaufaniu zarządzających do tzw. aspektów „miękkich” oraz w zmianie postaw samych uczestników wobec audytorów (z biernej na bardziej aktywną i partnerską). Różnice w podejściach – tradycyjnym i „nowoczesnym” – do audytu personalnego przedstawia tabela 1 (poniżej).

Tabela 1. Różnice w podejściu do audytu personalnego

Kategorie różnicujące	Podejście tradycyjne	Podejście postulowane
Opis	- audyt w organizacji - typowy - orientacja technokratyczna	audyt organizacyjny - nowoczesny, przyszłościowy - orientacja humanistyczna
Przebieg	- podjęcie działań w przypadku problemu - ocena zewnętrzna	- systematyczna, standardowa procedura - uczestnictwo w ocenie, samoocena
Kategorie różnicujące – c.d.	Podejście tradycyjne	Podejście postulowane
Rola audytora	- ocenia i „wie lepiej” - poszukuje błędów oraz winnych - polega na ogólnych modelach zarządzania (nie uwzględnia specyfiki firmy), - nie angażuje się osobiście	- „może w czymś pomóc”, doradca, ekspert - jest źródłem wsparcia dla rozwoju pracowników i organizacji - wspólnie z uczestnikami poszukuje nowych rozwiązań - modele zarządzania traktuje jako podstawę ale nie wyrocznię dla swoich działań
Klient audytora	Zarząd	Pracownicy (Zarząd jest partnerem)
Nastawienie uczestników (pracowników)	- nicułość, lęk i opór („będą kłopoty”), - podejrzania, złe przeczucia („i tak nas zwolnią/sprzedadzą, itd.”), - obrona („i tak swoje wiem”) - koncentracja na tym, aby wypaść jak najlepiej - poszukiwanie usprawiedliwień	- otwartość, możliwość współpracy - zaangażowanie („może wreszcie coś się zmieni”) - nastawienie na samopoznanie i rozwój - aktywne poszukiwanie przyczyn w celu poprawy sytuacji (koncentracja na problemie, a nie na obronie)
Stopień poufności wyników	- poufny (informacje tylko dla Zarządu)	- jawny – wyniki przekazywane wszystkim uczestnikom jako warunek zmian na lepsze - wsparcie ze strony kierownictwa
Konsekwencje dla organizacji	może spowalniać, a nawet blokować proces zmian	powinien ułatwiać wprowadzanie i utrzymywanie efektów zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Błaszkievicz, *Audyty organizacyjne*, periodyk elektroniczny HR Serwis, styczeń 2003.

⁷ A. Poczowski, A. Miś, *Analiza...*, s. 9.

Jak widać, różnice w podejściu do audytu mogą nie tylko zdeterminować jego przebieg, ale i znacząco wpłynąć na jego efekty.

CEL I ZAKRES AUDYTU PERSONALNEGO

W źródłach internetowych (na które składają się głównie oferty firm doradczych i audytorskich) pod hasłem „audyt personalny” można znaleźć następujące propozycje:

- 1) szczegółowa i dogłębna analiza potencjału pracowników,
- 2) regularny sprawdzian stopnia, w jakim pracownicy kwalifikują się do zajmowania określonych stanowisk,
- 3) wieloaspektowa ocena zarówno kadry menedżerskiej, jak i poszczególnych zespołów pracowniczych.
- 4) badanie i ocena predyspozycji osobowościowych pracowników do wykonywania zadań, jakie powierzone im zostały w ramach zajmowanego lub przewidywanego stanowiska pracy,
- 5) analiza kompetencji osobowościowych i zawodowych pracowników,
- 6) diagnoza zarządzania personelem polegająca na kompleksowym zbadaniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, zarówno w aspekcie wewnętrznych uwarunkowań, jak i otoczenia, w którym funkcjonuje; diagnoza obejmuje wszystkie działania i systemy związane z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, motywowaniem oraz stosunkami pracowniczymi.

Powyższe działania ukierunkowane są na cel pragmatyczny analizy zasobów ludzkich. Jak podaje się w literaturze „zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną, polegającą na rozwiązywaniu licznych problemów i wykonywaniu zadań koniecznych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Jego celem jest umożliwienie – według klasycznej definicji – efektywnego współdziałania części, aby mogły się one przyczynić do powodzenia całości”⁸. Można przyjąć, że ogólnym, pragmatycznym celem audytu personalnego jest systematyczny przegląd wszystkich procesów i funkcji personalnych w firmie, po to, aby sprawdzić, czy nie można ich wykonywać lepiej.

Analiza zasobów ludzkich posiada też, obok celu pragmatycznego, cel teoretyczny. Jest nim gromadzenie danych, faktów i obserwacji, pozwalających opisać, wyjaśnić oraz przewidzieć zjawiska społeczne zachodzące w organizacjach i w ich otoczeniu. Zjawiska te można rozpatrywać w trzech głównych nurtach procesów personalnych⁹: (1) wchodzenia ludzi do organizacji, (2) funkcjonowania ludzi w organizacji oraz (3) wychodzenia ludzi z organizacji. Dodatkowo dokonuje się analiz w obszarze badania rynku pracy i interakcji pomiędzy organizacjami. Analizy teoretyczne powinny służyć tworzeniu ogólnej teorii zarządzania zasobami ludzkimi lub weryfikacji teorii stosowanych dotychczas.

⁸ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 19.

⁹ Za: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 39.

PRZEDMIOT AUDYTU PERSONALNEGO

Podmiotem audytu są ludzie – pracownicy i członkowie organizacji, a przedmiotem – ich zasoby osobiste: cechy, zachowania, postawy, opinie, wartości, umiejętności, zdolności i możliwości, reakcje, różnice indywidualne, relacje pracownicze, i wiele innych. Spektrum zagadnień i problemów podejmowanych w audycie personalnym jest nie tylko bardzo szerokie, ale i interdyscyplinarne; obejmuje też różne poziomy organizacyjne – od jednostki poprzez grupę, aż po organizację jako całość. Taki wielopoziomowy (a raczej systemowy) paradygmat analizy zasobów ludzkich przyjmują, na przykład, A. Pochtowski i A. Miś¹⁰. W tabeli 2 (poniżej) przedstawiono wybrane zagadnienia szczegółowe dotyczące każdego z tych poziomów.

Tabela 2. Przedmiot audytu personalnego na trzech poziomach organizacyjnych

Poziom	Podmiot	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 zespołu, konflikty, przywództwo, normy, interakcje międzygrupowe, i inne.
Organizacja	Ogół pracowników, struktura i kultura organizacyjna, organizacja pracy	Normy i wartości przejawiane w organizacji przez ogół pracowników, ich cechy jako zbiorowości, nastroje i opinie, efektywność i koszty pracy, porównania z innymi firmami, i inne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pochtowski, A. Miś, *Analiza...*

Przedmiotem analizy zasobów ludzkich jest – w ujęciu tych autorów – charakterystyka „ogółu członków danej organizacji, jak również poszczególnych osób i grup w jej otoczeniu, których zachowanie jest nieobojętne dla realizacji funkcji personalnych w organizacji”¹¹.

Oprócz aspektów miękkich, psychospołecznych, o czym szerzej poniżej, audytowi personalnemu podlegają też kwestie „twardsze” takie, jak: analiza ekonomiczna, finansowa, strukturalna, zakresy prac i obowiązków pracowników, ich kwalifikacje nabyte oraz aktualnie posiadane, regulaminy pracy, systemy wynagradzania oraz motywowania, i inne. Bardzo często zadaniem audytorów personalnych jest restrukturyzacja zatrudnienia i optymalizacja jego wykorzystania. Rezultatem audytu personalnego są wówczas informacje dotyczące wynagrodzeń (np.: pod kątem ich przeszacowania lub niedoszacowania), jakości systemów premiovania i motywacyjnych, przerostu zatrudnienia, kwalifikacji posiadanego personelu, potrzeb szkoleniowych, organizacji i wydajności pracy, odpowiedzialności materialnej, i innych. Audyt personalny pozwala efektywnie planować rozwój za-

¹⁰ A. Pochtowski, A. Miś, *Analiza...*, s. 10.

¹¹ *Ibidem*, s. 9.

wodowy personelu i zwiększać jego potencjał. Podstawowymi rezultatami audytu personalnego są obiektywne i niezależne dane.

Mogą one dotyczyć między innymi:

- 1) jakości systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
 - 2) silnych i słabych stron kadry przedsiębiorstwa (np.: w kontekście predyspozycji zawodowych i osobowościowych jego pracowników), potencjału intelektualnego firmy i systemu zarządzania wiedzą, ścieżek karier zawodowych,
 - 5) kierunków rozwoju firmy,
 - 6) pakietu zalecanych działań korygujących – ze wskazaniem priorytetów.
- Audyt personalny pozwala efektywniej osiągać cele organizacyjne – zarówno organizacji jako całości, jak i indywidualne cele jej uczestników. Z jednej strony wpływa on na ogólną kondycję przedsiębiorstwa poprzez identyfikację źródeł kosztów i zorganizowanie działań zaradczych (np. redukcję kosztów zatrudnienia, rekrutacji, przeciwdziałanie błędom wynikającym z braku kompetencji, nieumiejętności współpracy i niskiej motywacji). Z drugiej strony, istotą audytu jest dostarczenie danych umożliwiających firmie stworzenie jak najlepszych warunków dla rozwoju i sukcesu jej pracowników. Jak wykazują badania¹² ludzie pracują lepiej w warunkach odpowiadających ich predyspozycjom zawodowym i osobowościowym. W wyniku audytu organizacja otrzymuje wskazania umożliwiające wzbogacenie jej oferty celem przyciągnięcia i zatrzymania jak najlepszych pracowników, czyli jak najpełniejszego wykorzystania swoich zasobów ludzkich. Czasami w wyniku audytu organizacje podejmują też decyzje strategiczne o skoncentrowaniu się na źródłach zewnętrznych (*outsourcing*), jako lepszej alternatywie zarządzania. Wiedza o stanie zasobów ludzkich jest niezbędna dla skuteczności procesów decyzyjnych oraz sprawnego zarządzania firmą.

PRZEBIEG I NARZĘDZIA AUDYTU PERSONALNEGO

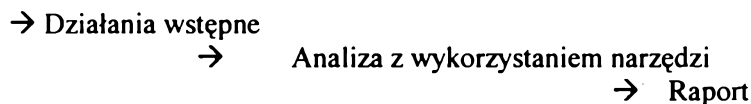
W procesie audytu, w przeciwieństwie do modelu jednokierunkowej kontroli (podejście tradycyjne), powinny spotkać się co najmniej dwie strony – pracodawca i pracownik (a czasem także audytor) – współdziałając nad maksymalizacją korzyści dla każdej z nich.

Jak odbywa się audyt?

Proces analizy, oceny i doradztwa przebiega zwykle w sposób standardowy (patrz rys. 1).

¹² Za: Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1999.

Rys 1. Ogólny przebieg audytu personalnego



Źródło: Opracowanie własne

Audyt rozpoczyna wizyta mająca na celu zapoznanie się ze specyfiką firmy oraz analiza tzw. źródeł zastanych (dokumentów firmowych). Następnym etapem jest przeprowadzenie badań z wykorzystaniem różnych technik i narzędzi, które zazwyczaj stanowią własność intelektualną audytorów. Interpretacja wyników badań oraz sformułowanie wniosków, zaleceń i obserwacji w formie raportów i prezentacji to zwykle etap kończący cykl działań audytorskich. Jak piszą Pocztowski i Miś¹³, wszystkie te informacje służyć mają kierownictwu firmy, służbom pracowniczym oraz specjalistom w ramach ich kompetencji, do podejmowania decyzji personalnych.

Bibl. Jag.

Audyt personalny jest zatem postępowaniem badawczym dostarczającym odpowiedzi na pytanie o czynniki i przyczyny zachowań ludzi w organizacjach; powinien być też instrumentem zwiększającym trafność decyzji kadrowych, takich jak na przykład awans, profil kandydata idealnego, skład zespołu do spraw innowacji, czy optymalny – w danych uwarunkowaniach organizacyjnych – styl kierowania.

Przykładowe procedury audytu personalnego

Audyt personalny oferowany przez jedną z polskich firm audytorskich składa się z następujących etapów:

- 1) Wstępne zapoznanie audytorów ze specyfiką firmy,
- 2) Analiza schematu organizacyjnego, dokumentacji i procedur w firmie,
- 3) Zdefiniowanie obszarów i określenie kryteriów audytu (koncepcji i planu działań),
- 4) Dobór i przygotowanie odpowiednich narzędzi,
- 5) Wykonanie audytu zgodnie z przyjętym planem,
- 6) Opracowanie i przedstawienie raportu generalnego oraz raportów indywidualnych,
- 7) Propozycje dalszych działań, wskazówki i zalecenia.

Inna przykładowa procedura – projekt oceny potencjału ludzkiego – obejmuje następujące kroki:

Etap 1. Ustrukturyzowany wywiad kwalifikacyjny dotyczący oceny przebiegu kariery zawodowej, aspiracji zawodowych, motywacji do podjęcia nowych obowiązków, diagnozę umiejętności interpersonalnych i radzenia sobie w trudnych

¹³ A. Pocztowski, A. Miś, *op. cit.*, s. 9.

sytuacjach (patrz poniżej: pkt. Narzędzia audytowania – wywiad). Dane z wywiadu stanowią jednocześnie podstawę do weryfikacji wniosków z diagnozy uzyskanej przy pomocy testów psychologicznych.

Etap 2. Ocena poziomu przygotowania merytorycznego poprzez weryfikację deklarowanego przygotowania zawodowego i kwalifikacji zawodowych w stosunku do stanowiska pracy oraz potencjalnych możliwości pracownika.

Etap 3. Sesja testowa, na którą mogą się składać np.: test stylu kierowania, test umiejętności poznawczych, test inteligencji ogólnej, test temperamentu, test osobowości, test poczucia kontroli w sytuacji zawodowej, test umiejętności interpersonalnych i inne (patrz poniżej: pkt. Narzędzia audytowania – testy psychologiczne).

Etap 4. Kompleksowy raport obejmujący analizę wyników testów oraz szczegółową relację z wywiadu. Jakościowa i ilościowa analiza testowa jest ukierunkowana na diagnozę kompetencji i predyspozycji w obszarach: funkcjonowanie intelektualne, funkcjonowanie społeczne, w tym diagnoza umiejętności kierowniczych oraz ocenę osobowościową. Przedstawiany raport końcowy obejmuje całościową charakterystykę profilu pracownika umożliwiającą dokonanie łatwego porównania z innymi ocenianymi pracownikami.

Czas realizacji kompleksowej usługi audytorskiej uzależniona jest od ilości uczestników analizy. Średnio audytorzy przyjmują, że ocena pojedynczego pracownika wymaga jednego, pełnego dnia pracy, a zbiorcza ocena (podsumowanie i analiza wyników grupy, na przykład dziesięcioosobowej) dodatkowo wydłuża czas audytu do kilku (np. 3) dni. Rozpiętość czasowa działań w ramach projektów tego typu jest bardzo duża i zależy od stosowanych narzędzi. W metodzie SYMLOG chociażby (o czym szczegółowo w przykładzie na końcu artykułu) analizę ogółu pracowników firmy obejmującą grupę nawet do kilkuset osób, można zrealizować w okresie 2-3 tygodni (łącznie z raportami). Czas realizacji audytu bardzo skracają wszelkie narzędzia elektroniczne, np. kwestionariusze w wersji *online* czy oprogramowanie do generowania wyników i raportów – jak w przypadku metody SYMLOG. Ilość nowoczesnych instrumentów audytowania gwałtownie wzrasta, koegzystując z metodami tradycyjnymi typu „papier-ołówki”.

Kim są audytorzy personalni?

Audytorem nazywano dawniej członka sądu wojskowego¹⁴. Konotacje jakie wzbudza ta profesja niewiele się zresztą od tego czasu zmieniły – ciągle dominują skojarzenia związane z zewnętrzną kontrolą, surową oceną i krytycznym osądem.

Ponieważ audyt personalny – jak każdy inny rodzaj audytu – powinien mieć charakter niezależny od ośrodków władzy w firmie, zatem dobrze jest, jeśli projekt analizy zasobów ludzkich zlecający zostaje specjalistom zewnętrznym. Co prawda zadania szczegółowe realizowane standardowo w ramach prac działu kadr również należą do zadań audytorskich – i takim celom służą. Analiza danych, rekrutacja

¹⁴ P. Błaszkievicz, *Audyt organizacyjny...*

i dobór, diagnoza potrzeb szkoleniowych oraz systemy ocen i motywowania stanowią podstawowe elementy polityki personalnej przedsiębiorstwa. Fakt posiadania sprawdzonych, wykwalifikowanych sił własnych (na dodatek często tańszych od audytorów zewnętrznych) również może zniechęcać do inwestowania w usługi specjalistów spoza organizacji. Należy jednak podkreślić, że zastosowanie rzetelnych procedur przez doświadczonych audytorów bardzo sprzyja obiektywizmowi i niezależności ocen oraz zapobiega aktom – często zresztą nieświadomym – faworyzowania lub krzywdzenia uczestników analiz. Wielu praktyków podkreśla, że w typowym audycie oceny sytuacji dokonuje zawsze ekspert (specjalista z firmy konsultingowej lub komórki audytów wewnętrznych). W konsekwencji, pomiędzy podmiotem audytu (czyli personelem firmy) a audytorami rozwija się relacja nie obciążona żadnymi uprzedzeniami i nie uwikłana w wewnętrzne rozgrywki personalne¹⁵. W firmach, w których prowadzi się audyty w oparciu o podejście bardziej nowoczesne (a nie tradycyjne – technokratyczne), audytor traktowany jest raczej jako partner w biznesie, niż zewnętrzny, bezosobowy kontroler.

Jak podaje Nosal¹⁶, efektywność działom personalnym powinna zapewnić współpraca trzech rodzajów specjalistów: tych, którzy znają się na strukturach (analitycy), tych, którzy znają się na ludziach (psychologowie) oraz tych, którzy znają się na interesach (prawnicy). Studiując oferty firm audytorskich i literaturę przedmiotu, można odnieść wrażenie, że obszar ten zdominowali „specjaliści od ludzi”. Podstawowymi narzędziami, którymi się posługują audytorzy personalni, są bowiem głównie metody psychospołeczne, takie jak: testy, ankiety, kwestionariusze, socjometria, schematy obserwacji, wywiady i inne. O wybranych standardowych metodach i technikach audytu personalnego – poniżej. Dodać jedynie należy, że stosowanie niektórych specjalistycznych narzędzi oceny potencjału ludzkiego (jak metoda SYMLOG chociażby) wymaga posiadania uprawnień i certyfikatów, które otrzymuje się w wyniku uczestnictwa w warsztatach oraz złożenia egzaminu z biegłości w posługiwaniu się daną metodą. Rozwiązania licencjonowane posiadają zarówno swoje ograniczenia jak i zalety. Często stanowią pewnego rodzaju tajemnicę i nie są dostępne obiektywnej krytyce (np. otwartych środowisk naukowych). Stąd, pomimo wysokiego stopnia atrakcyjności, bywają słabo zweryfikowane, a czasem wręcz mało rzetelne. Zwykle jednak są interesująco opracowane, przynajmniej wstępnie zaadaptowane kulturowo (w przypadku metod importowanych), a interpretacja ich wyników jest bogato ilustrowana międzynarodowymi danymi, co nie pozostaje bez znaczenia we współczesnym świecie korporacji transkulturowych.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Cz. Nosal, *op. cit.*, s. 42.

Narzędzia audytu personalnego

Wśród instrumentów audytu personalnego stosunkowo dużą grupę stanowią metody psychologiczne i społeczne, chociaż zastosowanie znajdują również metody historyczne, organizatorskie i narzędzia analizy ekonomicznej (np. analiza dokumentów, w tym danych gotowych, analiza wskaźnikowa, analiza przypadku, i inne¹⁷). Zgodnie ze swoją specjalnością, poniżej zaprezentuję wybrane psychologiczne narzędzia stosowane w procesie audytu personalnego na różnych poziomach organizacyjnych. Do metod tych należą: testy, wywiady (rozmowy bezpośrednie) i obserwacje.

Testy psychologiczne

Testy należą do najczęściej stosowanych narzędzi audytu personalnego. Są one zwykle zbiorem pytań lub twierdzeń służących do wywoływania określonych reakcji – zachowań werbalnych lub niewerbalnych (jak zaznaczenie odpowiedzi na arkuszu). Od testów psychologicznych jako od specyficznych narzędzi diagnozy wymaga się spełnienia wielu kryteriów psychometrycznych. Atrybutami „dobrych” testów są między innymi wysoka rzetelność i trafność, obiektywizm, wystandaryzowanie, znormalizowanie, zakotwiczenie w teorii, i inne¹⁸. W przypadku testów tłumaczonych (i wszelkich metod zapożyczonych z innych kultur), podstawowym warunkiem ich celności jest proces adaptacji umożliwiający adekwatne odniesienie wyników zebranych tymi metodami do warunków, w których powstawały.

Wszystkie powyższe działania i parametry powinny, ogólnie rzecz biorąc, zagwarantować jak najdokładniejszy, nieprzypadkowy i świadomy pomiar danej cechy, postawy, opinii czy innej zmiennej. Stanowią one o skuteczności testu. Pomiar testem psychologicznym jest zawsze obarczony błędem, ale w przypadku testu rzetelnego poziom tego błędu jest możliwy do określenia. Trafność, normalizacja i wystandaryzowanie testu zapewniają jednolitość badań (standardową procedurę kolejnych pomiarów), poprawność wyciąganych wniosków, właściwą interpretację wyniku oraz wszelkie analizy porównawcze (np. pomiędzy grupami wiekowymi, zawodowymi, narodowościowymi, itp.). Obiektywizm testu gwarantuje z kolei to, że różni specjaliści badający jedną osobę uzyskają ten sam rezultat. Wyniki pomiaru testem powinny być interpretowane tylko przez osoby do tego przygotowane, a dane udośćniane badanym w taki sposób, który umożliwi im poprawną ich interpretację¹⁹.

Dla celów audytu personalnego stosuje się szerokie spektrum testów. Do podstawowych należą między innymi badania inteligencji ogólnej i emocjonalnej, osobowości, zdolności i zainteresowań zawodowych, a także motywów i hierarchii wartości.

¹⁷ Zob. A. Poczłowski, A. Miś, *op. cit.*, s. 18-55.

¹⁸ J. Brzeziński, *Co jest testem psychologicznym*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998, s. 280.

¹⁹ *Ibidem*, s. 290.

Bardziej szczegółowe wyznaczniki efektywności, to – jak podaje na przykład G. Bartkowiak²⁰ – poczucie umiejscowienia kontroli, typ umysłu, rodzaj temperamentu, styl radzenia sobie ze stresem, styl komunikowania się oraz różne kompetencje społeczne (np. asertywność). Jeszcze inne to zdolności analityczne i syntetyczne, umiejętność adaptacji, otwartość na zmiany i kreatywność, zdolności przyswajania sobie nowej wiedzy, inicjatywa, a także takie umiejętności związane z zarządzaniem, jak styl zarządzania (kierowania), umiejętność wyboru priorytetów, umiejętność diagnozy i oceny sytuacji, zdolności negocjacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, ustalanie celów krótko i długoterminowych, zarządzanie czasem, delegowanie zadań, odporność na stres, i inne. Pogłębione badanie testem (bateria testów) może uwzględniać różne cechy szczegółowe, na przykład: umiejętność perswazji i pewność siebie, wytrwałość, odpowiedzialność, samodzielność myślenia, umiejętność organizacji zadań, entuzjazm i elastyczność w działaniu, autonomię, poziom uwewnętrznienia norm społecznych, rodzaj motywacji i inne.

Wiele narzędzi audytu personalnego stanowi wewnętrzne instrumentarium specjalistów, nierzadko zresztą „szyte na miarę”, czyli tworzone w zależności od aktualnych potrzeb użytkownika.

Przykład pomiaru testem osobowości

Poznanie przyczyn i motywów zachowań ludzkich oraz zdolność prognozowania zawodowych działań człowieka stanowi ciągle jedną z najbardziej atrakcyjnych i popularnych dziedzin w psychologii zarządzania. Testy osobowości bazują na założeniu o istnieniu różnic indywidualnych w populacji oraz o możliwości ich wyjaśnienia za pomocą konstruktów teoretycznych zwanego osobowością. „Osobowość jest w swojej rzeczywistości czymś, co człowiek ma”²¹.

Od drugiej połowy lat osiemdziesiątych jednym z najczęściej stosowanych (a także weryfikowanych) podejść do zagadnienia różnic charakterologicznych jest model tzw. Wielkiej Piątki (*Big Five*). Jego czołowi propagatorzy, R. McCrae i P. Costa, zbudowali ten model wyłącznie w oparciu o metody statystyczne. Ich zabiegi pozwoliły sprowadzić całą różnorodność zachowań ludzkich do zaledwie pięciu – za to wyczerpujących „całość zagadnienia” – czynników. Każdy czynnik posiada dwa bieguny: dodatni – opisany poniżej oraz ujemny – odwrotność lub brak dodatniego²². Oto zbiór pięciu czynników, na których opiera się konstrukcja osobowości mierzona testem Wielkiej Piątki:

- 1) Ekstrawersja (duża potrzeba kontaktów społecznych, serdeczność i towarzyskość),
- 2) Ugodowość (ufność, szczerłość i uступliwość w relacjach z innymi),

²⁰ *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998, s. 18.

²¹ A. Galdowa, *Wprowadzenie do teorii osobowości*, [w:] *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, t. 1, red. A. Galdowa, Kraków 1999, s. 24.

²² S. Jarmuż, *Nowoczesne metody Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu doboru i oceny personelu*, Kraków 1998, s. 161.

- 3) Sumienność (obowiązkowość, rozważa, samodyscyplina),
- 4) (Nie)stabilność emocjonalna (wrogość, nadwrażliwość, lęk, depresyjność),
- 5) Otwartość na doświadczenia (uczuciowość, spontaniczność, estetyka, idealizm).

Model *Big Five* stanowi współczesną koncepcję struktury osobowości człowieka – pokazuje jednak głównie jej „bazę”²³. Jak ostrzega Cz. Nosal: „błędem jest zawężanie przyczyn zachowania tylko do ‘bazowego’ potencjału osobowości...”²⁴. Wielka Piątka wzbudziła jednak falę badań, rozważań teoretycznych oraz zastosowań praktycznych na wielką skalę – szczególnie w kontekście oceny efektywności pracowniczej. Jest podstawowym instrumentem wielu działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: od rekrutacji i selekcji kandydatów, poprzez szkolenia do ocen pracowniczych i awansów. Jak wskazują wyniki różnych badań, z sukcesami zawodowymi najsilniej korelują w tym teście takie wymiary psychologiczne, jak ugodowość, otwartość na zmiany i stabilność emocjonalna, a także sumienność²⁵.

Przykład pomiaru testem ról zespołowych

Zastosowanie teorii ról zespołowych wydaje się szczególnie przydatne w wyjaśnianiu zachowań całej grupy i poszczególnych członków zespołu. Jedną z bardziej popularnych propozycji w tym zakresie jest typologia M. Belbina²⁶. Autor ten przyjmuje, że sukces grupy zależy od zrównoważonego (pod kątem ilości i różnorodności ról) składu zespołu oraz, że ról zespołowych jest co najmniej osiem. Idealna sytuacja występuje wówczas, gdy obsada ról w grupie jest pełna i zrównoważona, tj. gdy role wzajemnie się uzupełniają i dopełniają, a nie dublują czy też eliminują.

W wyniku pomiaru testem Belbina można otrzymać wskazanie najchętniej przyjmowanej i najbardziej efektywnie pełnionej przez badanego roli w zespole. Za rolę w zespole autor ten uważa „wzorzec charakterystycznych zachowań członka zespołu, wyznaczający kierunek interakcji z innymi oraz przyczyniający się do rozwoju zespołu jako całości”²⁷. W typologii Belbina znajdują się następujące (konstruktywne) role grupowe:

- 1) praktyczny organizator (obowiązkowy i zdrowo rozsądkowy, ale mało elastyczny i nazbyt krytyczny),
- 2) naturalny lider (spokojny i zdyscyplinowany, ale raczej zorientowany na ludzi i kwestie społeczno-emocjonalne niż zadaniowo-intelektualne czy twórcze),
- 3) człowiek akcji (dynamiczny i zaangażowany, ale drażliwy i niespokojny),

²³ Cz. Nosal, *op. cit.*, s. 238.

²⁴ *Ibidem*, s. 239.

²⁵ S. Jarmuz, *op. cit.*

²⁶ S. Iłski, *Zastosowanie teorii ról*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, red. S. A. Witkowski, Wrocław 2000, s. 130.

²⁷ *Ibidem*, s. 132.

- 4) siewca (zwany też „człowiekiem idei” – poważny indywidualista z wyobraźnią, ale czasami oderwany od realiów),
- 5) człowiek kontaktów (towarzyski i komunikatywny, ale zmienny w zainteresowaniach i nastrojach),
- 6) sędzia (racjonalny i zdystansowany, ale ze skłonnością do moralizowania, ma trudności z inspirowaniem innych),
- 7) człowiek grupy (łagodny i wrażliwy, ale źle funkcjonujący w momentach nieporozumień, kryzysów i konfliktów w grupie),
- 8) perfekcjonista (sumienny i uporządkowany, ale napięty i nadmiernie martwiący się detalami), oraz (rola dodana przez autora metody później)
- 9) specjalista (z umiłowaniem poświęcający się jednemu wycinkowi pracy, ale ze szkodą dla obrazu całości).

Oryginalny test Belbina został przetłumaczony i zweryfikowany w warunkach polskich (patrz *Psychologia w pracy menedżera* pod red. B. Kożusznik). Polska wersja testu uzyskała wystarczające parametry psychometryczne, a wyniki badań wskazują na dużą przydatność tej typologii w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Generalnie jednak, współcześnie obserwuje się odwrót w zarządzaniu kadrami od wyłącznego polegania na metodach testowych. Kierunek działań przyszłych to stosowanie metod kompleksowych złożonych nie tylko z kwestionariusza, ale również obserwacji i rozmowy bezpośredniej – wywiadu²⁸.

Wywiad

Jak wynika z badań w firmach polskich, wywiad (rozmowa kwalifikacyjna) należy do najczęściej stosowanych, a równocześnie najbardziej rozpowszechnionych metod doboru kadr²⁹. Formuła wywiadu (rozmowa oceniająca) bywa także podstawą różnych systemów weryfikacji i rozwoju pracowników (np. rozmów oceniająco-motywowujących).

Cechy odróżniające metodę wywiadu od innych narzędzi analizy to na przykład:

- 1) ustny rodzaj komunikacji (z zapisem dokonywanym przez ankietera/prowadzącego rejestrującego przebieg badania na arkuszu/w kwestionariuszu wywiadu),
- 2) zwykle indywidualny charakter badania (ewentualnie badanie w mniejszych grupach),
- 3) jakość jako cecha wiodąca tego postępowania (badanie jakościowe, a nie ilościowe),
- 4) bezpośredni kontakt badanego z badającym – możliwość uzyskania subiektywnych i zróżnicowanych odpowiedzi oraz możliwość pogłębienia i wymiany informacji,
- 5) możliwość dokonania wieloaspektowej, niezależnej oceny uczestnika (jego postaw, zachowań, nastawienia, a nie tylko treści, które naniesie na arkusz odpowiedzi w teście), i inne.

²⁸ M. Adamić, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* s. 114.

²⁹ *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998, s. 127.

Wywiad stanowi technikę wzajemnego komunikowania się; jest przykładem swobodniejszej niż testy formy analizy – aczkolwiek swoboda tego kontaktu jest determinowana zarówno celami badawczymi, jak i przyjętą procedurą. Wywiad często bywa określany jako „rozmowa”, ewentualnie jako „egzamin komisyjny”³⁰. Łatwość tej metody (rozumianej jako „rozmowa”) bywa jednak pozorna i złudna – skuteczne przeprowadzenie wywiadu wymaga od prowadzącego zarówno bieżącego przygotowania, jak i wielu doświadczeń. Podstawowe zasady dobrze przeprowadzonego wywiadu to między innymi:

- 1) merytoryczne i psychologiczne przygotowanie osób prowadzących (znajomość faktów, umiejętność słuchania i dokonywania oceny/diagnozy w kontakcie interpersonalnym),
- 2) zapewnienie jednakowego schematu dla wszystkich prowadzonych wywiadów (opracowanie kwestionariusza wywiadu z listą pytań standardowych pozwalającą na ujednoczenie uzyskanych informacji). Wywiady o wysokim stopniu standaryzacji składają się głównie z pytań zamkniętych; zakładają też konieczność odczytywania ich przez ankietera w sposób ściśle ustalony.

Poniżej przedstawiam przykładowy arkusz rozmowy kwalifikacyjno-oceniającej³¹.

Przykład arkusza rozmowy kwalifikacyjnej – oceniającej

Cecha oceniana	Ilość punktów	0	1	2	3
1) Opanowanie	(radzenie sobie w trudnej sytuacji rozmowy)				
2) Kontakt z rozmówcą	(naturalny, emocjonalny, pozytywny)				
3) Motywacja	(zrozumienie celu rozmowy, zainteresowanie, zaangażowanie)				
4) Język i retoryka	(bogate słownictwo, spójność, logika wypowiedzi)				
5) Organizacja wypowiedzi	(związek z tematem, czas wypowiedzi)				
6) Treść wypowiedzi	(rozwinęte, oryginalne, konkretne wypowiedzi)				
7) Wrażenie ogólne	(oszacowanie kompetencji, inteligencji i temperamentu)				

Źródło: M. Adamiec, B. Kozusznik, *op. cit.*, s. 122.

Arkusz stanowi ramy wywiadu, zapewniając jednolitość postępowania, możliwość generowania i porównywania wyników w poszczególnych rozmowach. Rozmowa tego typu nie powinna być krótsza niż 15 minut.

Obserwacja

Przedmiotem obserwacji są zachowania. Obserwacja może przebiegać w warunkach naturalnych (np.: w miejscu pracy), bądź eksperymentalnych. Warunkiem udanej obserwacji jest umiejętność trafnej interpretacji zarówno subiektywnego sensu, jak i obiektywnego znaczenia obserwowanego zachowania. Przez obserwa-

³⁰ A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza...*, s. 27; M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 115.

³¹ Za: M. Adamiec, B. Kozusznik, *op. cit.*, s. 121.

cję uważa się celowe, ukierunkowane i zamierzone postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska³².

Skutecznego obserwatora powinny cechować następujące umiejętności:

- 1) premedytacja, czyli konsekwentna realizacja zamierzonego celu (np. diagnoza przyczyn jakiegoś problemu),
- 2) umiejętność planowania (wybór celów obserwacji),
- 3) celowość działań (umiejętność koncentrowania się na wybranych celach analizy),
- 4) aktywność (umiejętność dokonywania aktywnej selekcji napływających informacji),
- 5) systematyczność (postrzeganie obiektu w sposób systematyczny, a nie przypadkowy – np. poprzez wprowadzenie obserwacji wielokrotnej w różnorodnych warunkach).

Są to nieodzowne warunki obiektywizmu obserwacji, choć należy sobie zdawać również sprawę z ograniczeń tej metody analizy. Jednym z nich jest fakt, że obserwowany moment to zawsze tylko wycinek innej, dłuższej trwającej sytuacji. Również nie każda sytuacja społeczna może zostać poddana obserwacji. Podkreślić należy, że w sytuacji silnych oporów wobec działań audytorskich w firmie oraz wysokiego ryzyka wystąpienia czynników zakłócających (np. przekłamań ze strony uczestników) niektórzy praktycy zalecają stosowanie obserwacji typu niejawną – uczestniczącą³³.

Przykład obserwacji

Przykładem niech będzie obserwacja umiejętności prowadzenia grup dyskusyjnych. Jak wynika z badań³⁴, kierowanie dyskusją grupową przez moderatora (zwykle kierownika zespołu) wymaga od niego wielu specyficznych umiejętności interpersonalnych. Do najważniejszych należą:

- 1) umiejętność formułowania problemu (w taki sposób, by grupa nie zareagowała obronnie, lecz konstruktywnie zaangażowała się w wymianę myśli),
- 2) umiejętność przekazywania grupie wszystkich potrzebnych do rozwiązania problemu informacji,
- 3) umiejętność powstrzymania się przez moderatora od narzucania grupie własnego rozwiązania,
- 4) umiejętność równoważenia uczestnictwa w dyskusji (ograniczanie aktywności bardziej dominujących członków zespołu oraz stałe zachęcanie osób bardziej nieśmiałych),
- 5) akceptowanie różnic w indywidualnych opiniach i poglądach – powstrzymywanie się od oceniania,

³² *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu...*, s. 111.

³³ P. Błaszkievicz, *Audyt organizacyjny...*

³⁴ M. Brzezińska, *Samocena kompetencji interpersonalnych a efektywność zarządzania grupą*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, red. S. A. Witkowski, Wrocław 2000, s. 53.

- 6) czuwanie nad przebiegiem i kontynuacją dyskusji,
 - 7) obrona uczestników przed niekontrolowanymi atakami werbalnym i eskalacją emocji,
 - 8) umiejętność przeczekania momentów przerw i impasów,
 - 9) umiejętność parafrazowania i syntetyzowania opinii i pomysłów, które pojawiły się w grupie oraz pamiętanie o ich zbiorczym przedstawianiu i podsumowywaniu po każdym ważnym etapie dyskusji,
 - 10) umiejętność zadawania pytań stymulujących dalszą dyskusję, i inne.
- Powyższe umiejętności mogą stanowić przykładowe kategorie jawnej obserwacji systematycznej w procesie analizy i rozwoju tychże umiejętności.

Przykład kompleksowego audytu personalnego na wszystkich poziomach organizacyjnych – ekspercka metoda SYMLOG

SYMLOG to przykład audytorskiej metody eksperckiej stosowanej na każdym z poziomów organizacyjnych: jednostki (członka i lidera zespołu), grupy oraz całej organizacji (na poziomie kultury organizacyjnej). Jest to instrument diagnozy, prognozy, a także rozwoju indywidualnego oraz organizacyjnego; jako taki godzi obydwie skrzydła orientacji w obszarze zasobów ludzkich: bardziej technokratyczne z bardziej humanistycznym.

Najpoważniejsze ograniczenie zastosowania metody SYMLOG to konieczność jej licencjonowania oraz zrzeszenia w amerykańskiej grupie doradczo-badawczej SYMLOG Consulting Group (www.symlog.com). Metoda nie jest ogólnie dostępna, jej stosowanie wymaga posiadania certyfikatu, a wprawne posługiwanie się nią doświadczenia. Najważniejszą bodajże zaletą podejścia SYMLOG jest zakotwiczenie w rzetelnej teorii naukowej, co pozwala nie tylko na wyjaśnienie analizowanych zjawisk, ale także na wytłumaczenie ich przyczyn oraz przewidywanie nawet dalekosiężnych skutków.

Co to jest SYMLOG? Wprowadzenie do metody

SYMLOG to akronim od pełnej nazwy metody w języku angielskim, w tłumaczeniu oznacza: **system wielopoziomowej, systematycznej obserwacji zachowań grupowych**. Wynalazcą metody jest Profesor Robert F. Bales z Uniwersytetu Harvard (USA) – jeden z najczęściej cytowanych psychologów społecznych³⁵. Bales zasłynął jako badacz dynamiki grup i genezy konfliktów, a metoda SYMLOG opiera się na wynikach wieloletnich prac autora metody oraz jego znakomitych poprzedników (np. K. Lewina) i współpracowników (np. A. P. Hare).

³⁵ Zob. R. F. Bales, *Personality and Interpersonal Behavior*, New York 1970; R. F. Bales, S. P. Cohen, *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observations of Groups*, New York 1979; R. F. Bales, *A New Overview of the SYMLOG System: Measuring and Changing Behavior in Groups*, [w:] *The SYMLOG Practitioner, Applications of Small Group Research*, eds. R. B. Polley, A. P. Hare, P. J. Stone, Praeger 1988.

Oprócz podstaw naukowych, metoda posiada także walory komercyjne. System SYMLOG, który obecnie jest dostępny w 12 wersjach językowych na całym świecie, dobrze nadaje się do analizy takich psychologicznych składowych efektywności, jak: skuteczne przywództwo, praca zespołowa, czy kultura organizacyjna. Czynniki te są decydujące, zwłaszcza w obecnych, globalnych warunkach rynkowych. Dzięki obszernemu bankowi danych oraz międzynarodowej skali działania grupy SYMLOG, za pomocą tej metody można na przykład odnaleźć odpowiedź na pytanie o to, jak efektywność rozumieją Amerykanie, Niemcy lub Francuzi. Takie analizy porównawcze mają szczególne znaczenie dla pracowników korporacji międzynarodowych oraz społeczności uczestniczących w procesach integracji.

SYMLOG to ekspercki system stosowany na wszystkich poziomach organizacyjnych – od pojedynczego pracownika, po firmę jako całość. Metoda SYMLOG jest szczególnie użyteczna w następujących programach:

- 1) Zwiększania skuteczności zarządzania u kluczowych osób (liderów, kierownictwa) poprzez rozwój ich umiejętności przywódczych;
- 2) Odnajdywania źródeł konfliktów w grupach i zespołach pracowniczych;
- 3) Budowania efektywnej współpracy w zespołach i pomiędzy zespołami;
- 4) Oceny i modyfikacji kultury organizacyjnej firmy (rozumianej jako zbiór dominujących w przedsiębiorstwie wartości, norm i zachowań).

Metoda SYMLOG została dostosowana do polskich warunków kulturowych³⁶.

Audyt na poziomie indywidualnym: jak zwiększyć skuteczność przywództwa za pomocą podejścia SYMLOG?

SYMLOG jest z powodzeniem stosowany jako metoda oceny i rozwoju potencjału przywódczego (ang. *Leadership Development*). Skuteczny trening doskonalenia umiejętności kierowniczych tą metodą możliwy jest dzięki 2 elementom. Są to: (1) precyzyjna definicja, z której dowiadujemy się czym jest skuteczne przywództwo, oraz (2) rzetelne narzędzie pomiaru, które pozwala określić, co i jak należy zmienić (precyzyjnie wskazuje kierunek rozwoju). Tak opracowana metodologia jest podstawą w kształceniu skutecznych liderów np.: w amerykańskiej instytucji Center for Creative Leadership.

Rozwój umiejętności przywódczych metodą SYMLOG może odbywać się zarówno w toku spotkań indywidualnych (np. jako pomoc w procesie *coaching*), jak też w ramach regularnych szkoleń pracowniczych, obejmujących całą grupę kierowniczą.

Cel: ogólnym celem badania SYMLOG na tym poziomie jest analiza stylu kierowania oraz jego modyfikacja. Uczestnicy odkrywają sposób, w jaki są odbierani przez swoich współpracowników, a także zapoznają się z opracowanymi przez twórców systemu SYMLOG wytycznymi w postaci profilu optymalnego.

³⁶ A. Dyląg, *Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania efektywności w zarządzaniu u menedżerów średniego szczebla kierowania – model SYMLOG*, 2001 (niepublikowana praca doktorska).

Spodziewane rezultaty: wzrost skuteczności działań kierownika i zespołu, stworzenie warunków do wydajnej i jakościowej pracy w grupie (rozwój współpracy), a także zwiększenie satysfakcji z wykonywanej pracy tak u siebie, jak i u podwładnych/współpracowników.

Sposób realizacji – procedura: standardowa procedura obejmuje dwa główne etapy działań: (I) kwestionariuszowy pomiar efektywności stylu kierowania oraz (II) opracowanie raportów i materiałów dla celów szkoleń/sesji informacji zwrotnej. Bardziej szczegółowe kroki postępowania to:

- 1) Samo/ocena * za pomocą testu SYMLOG;
- 2) Analiza statystyczna wyników (prowadzona w USA);
- 3) Opracowanie indywidualnych raportów i zaleceń;
- 4) Cykl warsztatów/szkoleń rozwoju umiejętności przywódczych.

*Autorzy metody SYMLOG sugerują, by w procesie rozwoju przywództwa bazować nie tylko na samoocenie, ale aby poznać także oceny swoich podwładnych i/lub zwierzchników. W metodzie stosuje się zabieg uśrednienia ocen osób oceniających lidera (wymagana jest ocena co najmniej pięciu respondentów). Zapobiega to koncentrowaniu się kierowników na indywidualnych ocenach i relacjach zamiast na całościowym procesie rozwoju przywództwa.

Kwestionariusz SYMLOG

W metodzie SYMLOG na każdym z poziomów analizy wykorzystywane są wystandardyzowane kwestionariusze. Na test SYMLOG składa się 26 zestawów czynników uznanych przez Bales'a i współpracowników za psychologiczne warunki efektywności. Przy braku lub niewłaściwych zestawach tych czynników ludziom bardzo trudno wydajnie współpracować, a czasem efektywna praca w ogóle nie jest możliwa.

Podczas analizy efektywności danej grupy diagnozuje się ilość i rozkład czynników efektywności w badanym zespole, a następnie porównuje się uzyskany wynik z rozkładem czynników z zebranych w formie Profilu Optymalnego SYMLOG. Podczas prezentacji, szkolenia lub na podstawie raportów, uczestnicy poznają mocne i słabe strony swojego stylu kierowania i zespołu. Opracowują szczegółowe programy zmian. Programy opierają się na wystandaryzowanych raportach i zaleceniach autora metody oraz jego współpracowników, zrzeszonych w grupie doradczo-badawczej SYMLOG Consulting Group. Efektywność wprowadzonych zmian może być weryfikowana ponownym pomiarem testem SYMLOG. Jeśli to konieczne, następuje korekta lub powtórzenie niektórych działań.

Audyt na poziomie grupy: jak zwiększyć skuteczność zespołu metodą SYMLOG?

Na tym (grupowym) poziomie analizy metoda SYMLOG jest stosowana jako narzędzie budowania skutecznej współpracy w zespole (ang. *Teamwork Development*).

Cel: w trakcie spotkań, szkoleń lub warsztatów uczestnicy poznają procesy zachodzące w ich grupach – przyczyny jednoczenia się i rozpadu zespołów (źródła konfliktów), znaczenie różnic indywidualnych oraz swoją rolę w zespole. Opracowują też wspólną wizję i strategię wykorzystania zasobów grupy.

W teorii Bales'a przyczyną nieporozumień i podziałów w zespołach są albo różnice w indywidualnych systemach wartości członków grupy, albo ogólny anty-efektywnościowy zbiór dominujących zachowań i norm (np. skrajny indywidualizm i ochrona siebie zamiast aktywnych działań zespołowych). W analizie na poziomie grupy dokonuje się za pomocą kwestionariusza SYMLOG głębokiej diagnozy sytuacji: zarówno ogólnego profilu zespołu jak i tendencji indywidualnych (do – bądź odśrodkowych).

Spodziewane rezultaty: identyfikacja źródeł chronicznych konfliktów pozwalająca na analizę ich przyczyn, rozwój umiejętności współdziałania, zmniejszenie liczby konfliktów, a w efekcie wzrost wydajności i jakości pracy. Rozwój współpracy, który następuje w wyniku szkolenia, prowadzi też do wzrostu poziomu zadowolenia z pracy i obniżenia ryzyka wypalenia zawodowego u pracowników.

Sposób realizacji – procedura: w tym module jest analogiczna do postępowania w programie „Rozwój skutecznego przywództwa”. Krok 1. to kwestionariuszowy pomiar wartości dominujących w grupie; Krok 2. to statystyczne analizy wyników testów; Krok 3. to opracowanie raportów i zindywidualizowanych materiałów szkoleniowych; a Krok 4. to sformułowanie zaleceń i zarysu działań naprawczych oraz ich wdrożenie (np. w postaci programu szkoleń).

Audyt na poziomie całej organizacji: jak zwiększyć skuteczność naszej firmy metodą SYMLOG

Ostatnio zauważa się coraz większe zainteresowanie rolą kultury organizacyjnej i jej wpływem na efektywność przedsiębiorstw. Jednym z ważniejszych powodów tego zainteresowania jest globalizacja rynku. Prowadzi ona do rozwoju międzynarodowych firm i zespołów pracowniczych złożonych z członków różnych narodowości i kultur. Czasami różnice kulturowe – narodowe i organizacyjne – są tak duże, że poważnie osłabiają skuteczność nie tylko zespołów, ale i całych firm. Z drugiej strony, rdzennie polskie przedsiębiorstwa znajdują się w jeszcze trudniejszej sytuacji. Stykają się z niespotykaną dotychczas siłą konkurencji i stają w obliczu konieczności przeprowadzenia szybkich, gruntownych zmian, w tym zmiany kulturowej.

SYMLOG jest podejściem, które pomaga zwiększyć efektywność działań na poziomie kultury organizacyjnej (ang. *Organizational Development*). Kultura organizacyjna przejawia się w normach, zachowaniach, filozofii, polityce i systemach motywacyjnych firmy.

W trakcie spotkań, narad, szkoleń poświęconych rozwojowi pro-efektywnościowej kultury organizacyjnej uczestnicy analizy odkrywają sposób, w jaki dominujące wartości wzmacniają lub osłabiają funkcjonowanie ich firm. Dodatkowo, w środowiskach międzynarodowych, uczestnicy analizują wpływ różnic kulturowych na wzajemne relacje i planują zmiany mające na celu ich znaczącą poprawę (nie bez znaczenia jest tu fakt wystandaryzowania metody w kilkunastu wersjach językowych, co umożliwi cudzoziemcom otrzymywanie materiałów w ojczystym języku).

Celem: tego modułu jest diagnoza efektywności obecnej kultury organizacyjnej firmy. Dodatkowo można realizować moduł „Integracja grup w organizacji”. Uczestnikami programu integracyjnego mogą być między innymi członkowie poszczególnych działów, szczebli zarządzania, różnych grup zawodowych, mniejszości narodowościowych.

Spodziewane rezultaty zrealizowania tego modułu to między innymi ocena obecnej kultury i identyfikacja jej mocnych oraz słabych stron, wytyczenie kierunków zmian, wypracowanie szczegółowego planu działań, a w dłuższej perspektywie – zwiększenie skuteczności systemów motywacyjnych, wzrost zaangażowania i zadowolenia z pracy w firmie oraz wzrost zadowolenia klienta.

Schemat projektu analizy kultury organizacyjnej metodą SYMLOG

W analizie kultury organizacyjnej (*Organizational Culture Survey*) wszyscy członkowie organizacji (ewentualnie wybrane subkultury: kadra kierownicza, departamenty, i inne) analizują normy i wartości przejawiane w kulturze przedsiębiorstwa oraz konstruują plan zmian. W celu rozwoju umiejętności współdziałania i zwiększenia efektywności firmy dokonują modyfikacji struktury i organizacji pracy oraz systemów motywacyjnych. **Na proces oceny i udoskonalenia organizacji metodą SYMLOG składa się kilka etapów:**

Etap 1. Analiza obecnej i przyszłej (najbardziej efektywnej) kultury organizacyjnej firmy za pomocą kwestionariusza SYMLOG.

Etap 2. Prezentacja wyników analizy przed kierownictwem firmy i/lub pracownikami kluczowymi (działania obejmują jednodniową wizytę w firmie poświęconą na prezentację i przekazanie materiału uczestnikom oraz konsultacje).

Etap 3. Opracowanie przez uczestników – na podstawie prezentacji wyników analizy SYMLOG – założeń programu doskonalenia kultury organizacyjnej firmy. Ten etap zwykle odbywa się podczas spotkania warsztatowego z udziałem kierownictwa firmy i/ lub wybranych działów.

Etap 4. Uszczegółowienie projektu doskonalenia organizacji, w tym określenie priorytetów oraz wybór osób odpowiedzialnych za realizację celów projektu. Ten etap zwykle poprzedza krótka prezentacja wyników analizy SYMLOG w podgrupach i współpraca z szefami podgrup przy opracowaniu wytycznych dla dalszych działań szkoleniowych.

Główne obszary analizy to: obraz norm i wartości dominujących w obecnej kulturze organizacyjnej firmy; zestaw wartości, za które w firmie pracownicy są obecnie nagradzani; obraz firmy w oczach klientów – z perspektywy pracowników – oraz wyobrażenie pracowników na temat przyszłej, bardziej efektywnej kultury firmy. Czas potrzebny na zebranie, analizę i prezentację wyników: 20 minut – wypełnienie kwestionariusza przez pojedynczego uczestnika badań; 7 dni – przeprowadzenie analiz statystycznych; 14 dni – opracowanie raportów i prezentacji multimedialnych.

PODSUMOWANIE

Audyt personalny to kompleksowa, szczegółowa i dogłębna metoda diagnozy potencjału ludzkiego w organizacjach. Ukierunkowana jest na ocenę i rozwój kadr, a w konsekwencji zwiększenie efektywności działań całej organizacji. Korzyści z wdrożenia procedury regularnego audytu są wielorakie; w szczególności pozwalają one na:

- 1) zdobycie i aktualizację wiedzy na temat posiadanych zasobów ludzkich oraz systemu zarządzania personelem, co umożliwi podjęcie działań ukierunkowanych na racjonalne i efektywne gospodarowanie czynnikiem ludzkim,
- 2) określenie stopnia zharmonizowania jakości i ilości zasobów ludzkich ze strategią zarządzania personelem oraz generalną strategią firmy,
- 3) określenie mocnych i słabych stron poszczególnych systemów zarządzania personelem, co pozwala na przeprowadzenie niezbędnych korekt,
- 4) zidentyfikowanie obszarów niedopasowania poszczególnych elementów procesu kadrowego w stosunku do misji i celów firmy.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*, Kraków 2000.
- Bales R. F., *Personality and Interpersonal Behavior*, New York 1970.
- Bales R. F., Cohen S. P., *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observations of Groups*, New York 1979.
- Bales R. F., *A New Overview of the SYMLOG System: Measuring and Changing Behavior in Groups*, [w:] R. B. Polley, A. P. Hare, P. J. Stone (eds.), *The SYMLOG Practitioner, Applications of Small Group Research*, Praeger 1988.
- Błaszkiwicz P., *Audyt organizacyjny*, periodyk elektroniczny HR Serwis, styczeń 2003.
- Brzezińska M., *Samoocena kompetencji interpersonalnych a efektywność zarządzania grupą*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, red. S. A. Witkowski, Wrocław 2000, s. 53-61.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1997.
- Brzeziński J., *Co jest testem psychologicznym*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998, s. 279-293.
- Dylał A., *Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania efektywności w zarządzaniu u menedżerów średniego szczebla kierowania – model SYMLOG*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Jagielloński 2001.
- Gałdowa A., *Wprowadzenie do teorii osobowości*, [w:] *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, t. 1, red. A. Gałdowa, Kraków 1999, s. 9-35.
- Hare A. P., *SYMLOG Field Theory*, [w:] *SYMLOG Field Theory – Organizational Consultation, Value Differences, Personality and Social Perception*, London 1996.

- Ilski S., *Zastosowanie teorii ról*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, red. S. A. Witkowski, Wrocław 2000, s. 129-138.
- Jarmuż S., [w:] *Nowoczesne metody Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998, s. 158-177.
- Mayntz R., Holm K., Hubner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Warszawa 1969.
- Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1999.
- Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Kraków 2000.
- Psychologia w pracy menedżera*, red. B. Kożusznik, Katowice 1994.
- Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, red. S. A. Witkowski, Wrocław 2000.