



Magdalena Majowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
magdalena.majowska@ue.katowice.pl

AUDYT PERSONALNY JAKO NARZĘDZIE USPRAWNIAJĄCE PROCES ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM PRACOWNICZYM

Streszczenie: Artykuł ukazuje możliwości zastosowania narzędzia, jakim jest audyt personalny, do oceny i poprawy efektywności procesu zarządzania zespołem pracowniczym. W pierwszej części artykułu zaprezentowano ogólne pojęcie audytu, ze szczególnym uwzględnieniem audytu personalnego, a także opisano wady i zalety oraz podstawowe założenia leżące u podstaw wykorzystania omawianego narzędzia w praktyce. Szczególną uwagę zwrócono na procedurę audytu procesu zarządzania zespołową formą organizacji pracy. Artykuł kończy praktyczny przykład zastosowania audytu do oceny i poprawy efektywności procesu zarządzania zespołem pracowniczym.

Słowa kluczowe: audyt, praca zespołowa, kontrola, narzędzia zarządzania.

Wprowadzenie

Traktowanie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych wyznaczników sukcesu organizacji [Boselie, Dietz, Boon, 2005]. Od sposobu wykorzystania tych zasobów zależy stopień, w jakim przyczyniają się one do realizacji celów organizacji. Stąd istotnym wyzwaniem organizacyjnym staje się zastosowanie skutecznego narzędzia zarządzania, umożliwiającego uzyskanie określonej gwarancji, iż postawione w obszarze zarządzania cele realizowane są na satysfakcjonującym poziomie. Możliwość taką oferuje system zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) zawierający elementy kontroli. Tworzy on podwaliny pod przeprowadzanie audytu personalnego, postrzeganego jako proces usystematyzowanego, metodycznego i niezależnego badania oraz diagnozy

zasobów ludzkich organizacji [Saunders, 2002, s. 227]. Dostarczając odpowiedzi na pytanie, czy organizacja efektywnie zarządza zasobami ludzkimi, audyt personalny staje się skutecznym i pomocnym narzędziem zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości zastosowania narzędzia, jakim jest audyt personalny, do oceny i poprawy efektywności procesu ZZL postrzeganego przez pryzmat pracy zespołowej. Ukazując specyfikę zarządzania zespołami pracowniczymi, zaprezentowana zostanie przykładowa procedura audytu, obejmująca proces zarządzania tą formą organizacji pracy. Ma ona kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania współczesnej organizacji. Skuteczne zarządzanie tą formą pracy stawia jednak organizację przed koniecznością realizowania działań zmierzających ku analizie i ocenie całego procesu zarządzania pracą zespołową. Do tego celu można wykorzystać narzędzie, jakim jest audyt personalny. Dopiero jego wykorzystanie gwarantuje, iż zespoły pracownicze staną się efektywnymi jednostkami pracy.

1. Rola audytu personalnego w zwiększaniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

W teorii i praktyce funkcjonuje maksyma wskazująca, iż: „najcenniejszym zasobem są pracownicy”. To właśnie zasoby ludzkie, posiadające określone kompetencje, umiejętności, wiedzę specjalistyczną czy wysoki potencjał intelektualny, tworzą kluczowe zdolności organizacyjne. Zdolności te są owocem inwestycji w politykę personalną, w politykę szkoleń i rozwoju, w system motywacyjny, w system komunikacji, a także w pozostałe działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Te organizacyjne zdolności odzwierciedlają jednoczenie ludzi i zasobów celem realizacji określonych zadań. Dzięki takim działaniom kształtuje się tożsamość i odrębność organizacji, definiując istotę tego czym jest organizacja i co robi najlepiej. Z czasem zdolności te utrwala się oraz wnikają głęboko w funkcjonowanie organizacji, powodując, iż konkurencji znacznie trudniej je skopiować w porównaniu do technologii czy strategii. Mimo istotnego znaczenia zasobów ludzkich, zdarza się, iż menedżerowie przywiązują do nich mniejszą wagę niż do niektórych materialnych składników majątku firmy. Postawę swą tłumaczą trudnościami w pomiarze ich wartości, a także problemami z diagnozowaniem zatrudnionego w organizacji personelu i sposobu zarządzania nim. Tymczasem możliwość usystematyzowanego, niezależnego oraz metodycznego badania i oceny zasobów ludzkich daje audyt personalny. Prowadzony według określonych zasad, audyt umożliwia uzyskanie pełnego obrazu organizacji, jej

silnych stron i obszarów wymagających poprawy. Audyt staje się wówczas niezwykle efektywną metodą oceny niematerialnych aktywów, pozwalającą je zmierzyć oraz oszacować ich wartość [Shiri, 2012]. Pozwala zatem na zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Pojęcie audytu odnoszone jest do wielu obszarów zarządzania: począwszy od finansów, poprzez logistykę, marketing, aż po ZZL. W każdym z tych obszarów można przeprowadzać audyt planowy/nadzwyczajny, wewnętrzny/zewnętrzny, wstępny/pogłębiony czy też kompleksowy/wycinkowy [Stępniewski, 2001]. Bogactwo terminologiczne wymusza precyzyjne zdefiniowanie pojęcia audytu i umiejscowienie go w procesie zarządzania organizacją. Najbardziej popularna definicja audytu wypracowana została przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (*Institute of Internal Auditors – IIA*), zgodnie z którą „audyt wewnętrzny jest niezależną, obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działanie służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją” [Czerwiński, 2005]. W polskim systemie prawnym¹ pojęcie audytu definiuje ustawa o finansach publicznych, w której audytem nazwano ogół działań, przez które osoba kierująca jednostką uzyskuje obiektywną ocenę jej funkcjonowania w obszarze gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, przejrzystości oraz jawności.

Audyt, którego „przedmiotem diagnozy jest personel zatrudniony w organizacji i sposób zarządzania nim” [Padzik, 2002, s. 5] nosi miano audytu personalnego. Jest on „niezależnym i metodycznym badaniem zgodności stanu zasobów ludzkich i systemu ZZL z odpowiednimi, przyjętymi wcześniej standardami. W swej istocie jest on ukierunkowany na usprawnianie strategii, procesów i metod ZZL” [Pocztowski, 2003, s. 449]. Jest zatem działaniem o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich, a także systemu funkcji personalnej, mającym na celu doskonalenie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi przez sprawdzenie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi).

W niektórych opracowaniach pojęcie audytu personalnego może pokrywać się z pojęciem audytu HR, narzędziem stosowanym w krajach amerykańskich

¹ Podstawowe zasady funkcjonowania audytu wewnętrznego w polskiej administracji publicznej określa ustawa o finansach publicznych oraz rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego.

czy zachodnioeuropejskich [Vito, 2008, s. 83]. Te dwa pojęcia nie są tożsame. Audyt HR jest uważany za pojęcie szersze i obejmuje problematykę WLB, kwestie komunikacji czy kwestie BHP. Bez względu jednak na rodzaj audytu, wszelkie czynności audytorskie należy realizować przy uwzględnieniu podstawowych zasad: zapewnienia wysokiej jakości prac audytorskich, zadbania o profesjonalizm audytorów, kładzenia nacisku na obiektywizm oraz ukierunkowania działań na poprawę funkcjonowania.

Z uwagi na swój szeroki zakres, audyt personalny może być przeprowadzany w wielu sytuacjach, począwszy od restrukturyzacji przedsiębiorstw, fuzji, przejęć, zmian w kulturze organizacyjnej, zmian organizacyjnych, konieczności redukcji kosztów, poprawy efektywności działań aż po wdrażanie nowych czy udoskonalanie istniejących systemów ocen, wynagrodzeń, szkoleń itd. Sprawniejsza i odpowiadająca potrzebom organizacji realizacja działań z obszaru HR wraz z racjonalnym podejściem do zasobów ludzkich, staje się podstawą dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Potraktowanie z kolei audytu personalnego jako skutecznego narzędzia zarządzania może dostarczyć wielu wymiernych korzyści. Prezentuje je tab. 1.

Tabela 1. Korzyści wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego

- określenie stopnia dopasowania między strategią generalną, strategiami biznesu a strategią personalną
- zagwarantowanie spójności polityki i działań w obszarze ZZL
- dostarczenie wiarygodnych danych nt. poszczególnych funkcji ZZL
- identyfikacja kluczowych/krytycznych problemów personalnych
- zagwarantowanie zgodności polityki personalnej z obowiązującymi przepisami prawnymi
- redukcja/racjonalizacja kosztów pracy dzięki optymalizacji określonych procesów
- usprawnienie (poprzez weryfikację) systemu informacji personalnej w organizacji
- usprawnienie pracy komórki HR poprzez wypracowanie wskazówek służących poprawie jakości jego funkcjonowania

Źródło: Opracowane własne na podstawie: [Pocztowski, 2003, s. 421-422].

Zaprezentowane korzyści wskazują na stosunkowo szeroki zakres analiz i badań niezbędnych do przeprowadzenia przez audytora w ramach audytu. W praktyce zakres audytu personalnego zależy od celu, jakiemu ma służyć, bądź od podmiotów go zlecających. Zazwyczaj w zakres audytu personalnego wchodzi: badanie systemu ZZL (jego funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych elementów), jego relacja ze strategią organizacji, a także audyt personelu służący ocenie silnych i słabych stron. Szczegółowy zakres audytu personalnego zawiera tab. 2.

Tabela 2. Zakres audytu personalnego

Kryterium podziału	Rodzaj audytu personalnego – aspekty	Obszary problemowe audytu personalnego
audyt systemu ZZL	funkcjonalny/czynnościowy – odnosi się do sposobu realizacji podstawowych funkcji ZZL (zestaw i układ funkcji)	<ul style="list-style-type: none"> - proces zarządzania zasobami ludzkimi - planowanie zatrudnienia - pozyskiwanie pracowników (rekrutacja i selekcja) - ocenianie pracowników - wynagradzanie (lub motywowanie) pracowników - szkolenie i rozwój (doskonalenie) pracowników - zwalnianie pracowników - kształtowanie warunków i stosunków pracy - zarządzanie efektywnością pracy w ujęciu ilościowym i jakościowym
	instytucjonalny – odnosi się do zagadnień związanych z analizą struktury organizacyjnej (rozwiązania strukturalne/organizacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> - zgodność modelu organizacyjnego ze strategią ZZL - podmioty i organizacja procesów w obszarze funkcji personalnej - usytuowanie działu ZZL w strukturze organizacyjnej - miejsce, jakie w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba odpowiedzialna za ZZL w organizacji - zakres uczestnictwa menedżerów średniego szczebla w podejmowaniu decyzji personalnych - poziom zatrudnienia w dziale ZZL - częstotliwość z jaką struktura organizacyjna podlega regularnej ocenie i doskonaleniu - audyt struktury organizacyjnej
	instrumentalny – badanie technik i metod w ramach funkcji (metody)	<ul style="list-style-type: none"> - metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi - poprawność zastosowanych metod
audyt personelu	personelu – służy ocenie silnych i słabych stron pracowników, a także sumarycznie wszystkich zatrudnionych (zasób realizujący czynności)	<ul style="list-style-type: none"> - badanie stanu i struktury zatrudnienia - ruchliwość wewnętrzna i zewnętrzna - badanie kompetencji pracowników - badanie motywacji pracowników - badanie efektywności i kosztów pracy - badanie opinii pracowników - badanie zachowań opartych na pracy zespołowej - badanie zachowań skupionych na strategii - liczba utalentowanych pracowników

Źródło: Opracowane własne na podstawie: [Pocztowski, Potoczek, 2000, s. 227; Gableta, 2003].

Reasumując, audyt obejmując wiele niezależnych i obiektywnych działań o charakterze kontrolnym oraz doradczym, mających na celu usprawnienie całego procesu zarządzania, a w konsekwencji wygenerowanie dodatkowej wartości dla organizacji, dostarcza organizacji wymiernych korzyści. Jest skutecznym narzędziem zarządzania, możliwym do zastosowania w odniesieniu do każdego procesu zarządzania, w tym także do zarządzania pracą zespołową. Przywództwo organizacyjne, uzdolnieni pracownicy, współpraca i kooperacja to zasoby niematerialne zwiększające wartość rynkową przedsiębiorstwa.

2. Skuteczne zarządzanie pracą zespołową

Wyniki badań empirycznych potwierdzają tezę o pozytywnej roli i znaczeniu pracy zespołowej dla funkcjonowania organizacji [Harrington-Mackin, 1996]. Koncepcja ta nie tylko stanowi atrakcyjny obszar badawczy, ale także znajduje orędowników wśród większości praktyków i kadry menedżerskiej. Tego typu struktury organizacyjne, składające się z osób o komplementarnych umiejętnościach i osobowościach, nie tylko stają się czymś powszechnym w organizacji, ale w wielu przypadkach ich funkcjonowanie jest nawet w pełni zinstytucjonalizowane. Mowa tu o prawdziwie efektywnych zespołach, a nie tworach, które w organizacji nazywane są zespołami w przeświadczeniu, że sama nazwa wzmocni motywację i zaangażowanie pracowników oraz pobudzi ich do bardziej efektywnego działania. Istota pracy zespołowej zawiera się we wspólnym zaangażowaniu wszystkich członków w konkretną sprawę oraz przyjęciu na siebie wynikających z tego zobowiązań. Produktem tak zorganizowanej pracy jest lepszy wynik końcowy [Katzenbach, Smith, 2001].

Opierając się na powyższych założeniach, zespół pracowniczy jest grupą ludzi posiadających uzupełniające się umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni. Zespoły pracownicze zasadniczo różnią się od grup tym, że w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale przede wszystkim na zbiorowej odpowiedzialności poszczególnych członków. W odróżnieniu od grup, przywiązują zdecydowanie większą wagę do kolektywnego podejmowania decyzji, a nie tylko skupiają się na kwestiach dzielenia się informacjami i przestrzegania standardów najlepszych praktyk. Wspólny wysiłek poszczególnych członków przeradza się w rezultacie w odrębny produkt pracy, przewyższający sumę najlepszych wyników indywidualnych. Innymi słowy, zespół to więcej niż suma jego członków.

Praca zespołowa może przybierać różnorodne formy. Począwszy od autonomicznych zespołów roboczych, w których członkowie spotykają się codziennie w celu realizacji bieżących zadań, poprzez zespoły projektowe powołane, by rozwiązywać konkretny problem i rozwiązywane po jego wykonaniu, aż po koła jakości – zespoły zajmujące się konkretnymi problemami z zakresu jakości i wydajności. W dobie globalizacji coraz większą popularnością w organizacjach cieszą się także tzw. zespoły wirtualne, skupiające pracowników rozproszonych geograficznie. W odróżnieniu od zespołów stacjonarnych, zespoły wirtualne powoływane są w sytuacji, gdy konkretny projekt wymaga znacznego zróżnicowania kompetencji, a jednocześnie może być realizowany za pomocą elektronicznych narzędzi. Zespoły złożone z osób pracujących w różnych miejscach mogą dzia-

łać niezwykle efektywnie, gdyż nie tylko dysponują znaczną różnorodnością środków komunikacji, ale także są wolne od wielu napięć psychologicznych i praktycznych utrudnień, które ograniczają funkcjonowanie ich tradycyjnym odpowiednikom [Kozusznik, 2005, s. 145-147]. Wszystkie te zespoły, bez względu na formę, aby stać się efektywnymi, muszą być umiejętnie zarządzane oraz powoływane w sytuacjach temu sprzyjających.

Powołanie zespołu staje się zazwyczaj właściwym rozwiązaniem w przypadku:

- a) znacznego stopnia złożoności zadania, które należy wykonać (stopień skomplikowania zadania zależy od konieczności przetwarzania znacznych ilości informacji, wysokiego stopnia niepewności, braku ustandaryzowanych procedur realizacji danego zadania czy też wymogów posiadania specjalistycznej wiedzy);
- b) znacznej wzajemnej zależności poszczególnych elementów wchodzących w skład realizacji danego zadania; ukończenie wzajemnie zależnych od siebie czynności wymaga wówczas współpracy wielu osób;
- c) znacznej niepowtarzalności danego zadania; dotyczy to zadań unikalnych, mających z góry określony zakres czasowy.

Właściwie zorganizowana praca zespołowa niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji [Katzenbach, Smith, 2001]. Mogą one mieć postać: innowacyjnych rozwiązań problemów pojawiających się w organizacji, skutecznego dzielenia się wiedzą i informacjami między członkami organizacji, poprawy komunikacji oraz współpracy wewnątrz firmy, a także motywującej atmosfery pracy, w której promowane jest kolektywne podejmowanie decyzji. Z drugiej jednak strony organizacja promując ideę pracy zespołowej i powołując do życia zespoły pracownicze, ponosi pewne koszty ich funkcjonowania.

Po pierwsze, wszelkie działania skupione wokół tworzenia efektywnych zespołów, czyli dobranie do zespołu odpowiednich ludzi, znalezienie właściwego lidera zespołu, a także przydzielenie niezbędnych zespołowi zasobów, wymagają zaangażowania znacznej ilości czasu, wysiłku i umiejętności. Po drugie, wyzwaniem staje się konieczność poświęcenia znacznej uwagi na tworzenie odpowiednich warunków do sprawnej pracy zespołowej. Po trzecie, pojawia się ryzyko, iż poszczególni członkowie zespołu z powodu istniejących różnic w posiadanych umiejętnościach, będą dążyć do realizacji różnych celów, zamiast zgodnie podążać w jednym, wyznaczonym kolektywnie kierunku. Zagrożeniem stają się tutaj także własne interesy lub różnice osobowościowe członków zespołu, które mogą zaburzyć lub wręcz uniemożliwić sprawną współpracę w zespole. Po czwarte, kolejne wyzwania wiążą się z naturalną w tym przypadku rotacją na poszczególnych stanowiskach, powodującą odejście konkretnych członków zespołów komplementarnych wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami.

Powyższe rozważania jasno pokazują, iż trzonem każdego zespołu są jego członkowie. To oni wykonują większość pracy i bezpośrednio przyczyniają się do realizacji wspólnych celów. Muszą mieć jednak ku temu odpowiednie warunki, za stworzenie których odpowiedzialny jest sponsor patronujący pracy zespołu. Usuwa on wszelkie przeszkody stojące przed zespołem oraz zapewnia zasoby potrzebne do jego funkcjonowania. Lider z kolei motywuje ludzi do pracy i dba o jak najlepsze wyniki zespołu. Towarzysząc członkom zespołu w pracach związanych z zarządzaniem projektem, staje się odpowiedzialny nie tylko za efekty pracy zespołu, ale także za wspomaganie rozwoju członków grupy. Pełni przy tym trzy role:

- a) inicjatora procesów stanowiących podstawę rozwoju i skutecznego funkcjonowania zespołu,
- b) wzoru pożądaných zachowań,
- c) trenera, który pomaga członkom zespołu pracować nad poprawą wyników pracy.

3. Ocena i poprawa efektywności procesu zarządzania zespołem pracowniczym za pomocą audytu personalnego

Jak wynika z powyższych rozważań, stworzenie zespołu realizującego swoje zadania w sposób efektywny i kreatywny obejmuje zestaw pewnych działań wchodzących w skład procesu zarządzania zespołem pracowniczym. Działania te, ujęte w ramy poszczególnych etapów zarządzania zespołem pracowniczym, pozwolą organizacji nie tylko zbudować skutecznie działający zespół, ale także wdroyć zespół do pracy, umiejętnie kierować pracami tego zespołu oraz właściwie oceniać osiągnięte przez zespół wyniki. Chcąc jednak uzyskać gwarancję, iż postawione w obszarze zarządzania zespołami pracowniczymi cele zostały zrealizowane na satysfakcjonującym poziomie, należy wykorzystać kontrolę wewnętrzną jako skuteczne i pomocne narzędzie zarządzania. Dzięki zorientowaniu na kontrolę określonych procesów tworzy się podwaliny pod przeprowadzanie audytu personalnego procesu zarządzania zespołami pracowniczymi.

Poniżej zostanie zaprezentowana przykładowa procedura audytu w obszarze zarządzania zespołem pracowniczym². Za przykład zespołu pracowniczego posłużą zespoły projektowe, traktowane jako jednostka powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu³. Do cech charakterystycznych tej formy działalności można

² Część praktyczna artykułu została opracowana na podstawie: [Lisiński, 2011; Marciniak, 2005], a także na podstawie wiedzy zdobytej w trakcie przeprowadzania audytów personalnych.

³ Zgodnie z metodologią zarządzania zespołami PRINCE2.

zaliczyć: zmiany, tymczasowość, wielofunkcyjność, unikalność oraz niepewność. Wśród kluczowych miar efektywności umożliwiających jednoznaczną ocenę, czy projekt, dla którego powołano zespół, został zrealizowany z sukcesem, czy też poniósł porażkę, wymienia się: budżet, czas, jakość, zakres, ryzyko i korzyści. Miary te stanowią drogowskaz przy badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej rozpatrywanej przez pryzmat pracy zespołowej.

Wstępem do właściwego audytu zarządzania zespołem projektowym może być przeprowadzenie audytu wstępnego za pomocą metody list kontrolnych (*checklist analysis* – CL) [Bassi, McMurrer, 2007]. Lista kontrolna, traktowana jako jedno z narzędzi audytu, jest opracowanym przez ekspertów formularzem zawierającym pytania identyfikacyjne nawiązujące do różnych wymagań związanych z procesami, zasobami i ludźmi. Przykład fragmentu ankiety audytującej prezentuje tab. 3. Wybór najbardziej reprezentatywnych pytań zależy od specyfiki organizacji. Warto, aby wybrane czynniki były w miarę uniwersalne i reprezentatywne.

Tabela 3. Fragment listy kontrolnej audytu procesu zarządzania zespołem projektowym

Lp.	Pytanie
1.	Czy rzeczywiście powołana struktura jest zespołem, a nie grupą?
2.	Jaką formę przybrał dany zespół?
3.	Czy dany zespół został słusznie powołany, tj. wystąpiły konkretne przesłanki przemawiające za koniecznością utworzenia zespołu projektowego?
4.	Jakie są korzyści dla organizacji, wynikające z promowania pracy zespołowej?
5.	Jakie organizacja ponosi koszty funkcjonowania zespołów?
6.	Jaka jest liczebność zespołu?
7.	Jaki jest skład zespołu, uwzględniający członków, sponsora zespołu, a także lidera i menedżera zespołu?
8.	Jakie role pełni lider zespołu?

Przeprowadzając właściwy audyt personalny, w pierwszej kolejności następuje określenie przedmiotu, celu i zakresu zadań audytowych. W tym przypadku przedmiotem audytu jest proces zarządzania zespołem pracowniczym na przykładzie zespołu projektowego, stanowiący element procesu ZZL. Celem postępowania audytowego jest dokonanie oceny stopnia prawidłowości realizowania powyższego procesu z punktu widzenia kompletności poszczególnych etapów tworzenia efektywnego zespołu. Zakres obejmuje kompleksową ocenę istniejącej sytuacji w odniesieniu do realizacji procesu zarządzania zespołem projektowym.

Powyższe działania, określające przedmiot, cel i zakres zadań audytowych, stają się podstawą do przyjęcia określonej procedury badawczej. Obejmuje ona zidentyfikowanie zadań badawczych oraz ustalenie metod i technik ich realizacji. Wśród kolejnych zadań badawczych wymienić można: identyfikację kryteriów oceny i określenie wag lub znaczenia poszczególnych kryteriów oceny;

opracowanie zasad pomiaru i oceny oraz standardów (wartości referencyjnych); identyfikację stanu istniejącego i opracowanie ustaleń diagnostycznych; weryfikację i interpretację ustaleń diagnostycznych; syntezę wyników wraz z opracowaniem raportu poaudytowego. Realizacja powyższych zadań powinna odbyć się z wykorzystaniem dostępnych metod i technik zarządzania, wśród których znajduje się metoda ekspercka, analiza porównawcza, wywiady, ankieta, technika obserwacji, analiza dokumentacji, analiza porównawcza, analiza i synteza.

Identyfikacja kryteriów oceny oraz określenie znaczenia czy wag poszczególnych kryteriów oceny może przybrać postać tabelaryczną prezentującą ostateczny zbiór kryteriów oceny wraz z teoretycznymi zaleceniami dotyczącymi realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania zespołem projektowym. Wypracowane w ten sposób kryteria wyznaczają ramy, w których przeprowadzana będzie dalsza analiza sposobu zarządzania zespołem projektowym w organizacji. Kryteria te prezentuje tab. 4. Odpowiadają one poszczególnym etapom tworzenia efektywnego zespołu:

- a) dobór członków zespołu o umiejętnościach odpowiednich do realizacji zadań,
- b) wyznaczenie jasnego i precyzyjnego celu oraz zadbanie o to, by członkowie zespołu się z nim utożsamiali,
- c) opisanie wyznaczonego celu w kategoriach wskaźników efektywności,
- d) wsparcie zaangażowania członków zespołu w realizowany projekt,
- e) zadbanie o adekwatny wkład w realizację wyznaczonego celu i korzyści dla każdego z członków zespołu,
- f) kreowanie atmosfery wzajemnego wsparcia,
- g) promowanie właściwych zachowań członków zespołu za pomocą odpowiedniego systemu motywacyjnego.

Określenie znaczenia czy też wag poszczególnych kryteriów oceny jest możliwe do ustalenia za pomocą metody eksperckiej. Rezultatem powyższych działań jest hierarchia uwzględnianych w audycie kryteriów oceny i odpowiadająca jej istotność kryteriów. Wypracowanie wag dla danych kryteriów oceny częściowo przełoży się w dalszej części audytu na ustalenie istotności zidentyfikowanych błędów.

Tabela 4. Zdefiniowane kryteria oceny wraz z ich charakterystyka

Kryteria oceny	Definicje kryteriów oceny
1. Spójność i kompletność procesu zarządzania zespołem	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Spójny i kompletny układ etapów procesu zarządzania zespołem projektowym, w skład którego wchodzi:</p> <ol style="list-style-type: none"> dobór członków zespołu, wyznaczenie jasnego i precyzyjnego celu oraz określenie go w kategoriach wskaźników efektywności, wspieranie zaangażowania członków zespołu w realizowany projekt, zadbanie o odpowiedni wkład każdego z członków, budowanie atmosfery wzajemnego wsparcia, promowanie zachowań członków zespołu za pomocą odpowiedniego systemu motywacyjnego
2. Dobór członków zespołu	<p>Dobór członków zespołu o umiejętnościach odpowiednich do realizacji zadań obejmujące działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> wskazanie umiejętności niezbędnych do realizacji celów zespołowych, wyбір osób, które dysponują niezbędnymi umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem, uzupełnienie brakujących umiejętności lub wyposażenie w nie wskazanych członków zespołu, poszukiwanie ludzi, którzy potrafią szybko zdobywać nowe umiejętności, wyбір metod rekrutacji członków. <p>Dobór członków zespołu powinien uwzględniać następujące elementy:</p> <ol style="list-style-type: none"> umiejętności niezbędne do skutecznej realizacji zleconego zadania; w ich skład mogą wejść umiejętności: techniczne, rozwiązywanie problemów, interpersonalne, organizacyjne, uczenia się, komunikacyjne; rekrutacja członków zespołu – obejmuje pozyskanie członków zespołu poprzez wybór odpowiedniej metody rekrutacji ludzi, np.: przydział, dobrowolne zgłoszenia, nominacje, konkursy; diagnoza ról zespołowych – obejmuje pozyskanie cennych informacji o specyfice funkcjonowania poszczególnych osób w zespole, jak również całego zespołu, będącego mozaiką różnorodnych ról zespołowych i kompetencji. Może obejmować następujące role: kotwica, przywódca, specjalista, inspirowanie, analityk, innowator, kontroler, koordynator, networker (Audyt Thomas TEAMS)
3. Wyznaczenie celu zespołowego	<p>Wyznaczenie jasnego i precyzyjnego celu wiąże się z obowiązkami precyzowania kierunku, racjonalnego uzasadnienia celu i określenia pożądanych wyników, jakie zespół powinien osiągnąć. Wyznaczenie celu oraz zadbanie o to, by członkowie zespołu się z nim utożsamiali, wymaga uwzględnienia następujących elementów:</p> <ol style="list-style-type: none"> cel – ustalenie ogólnego celu, akceptowanego przez wszystkich członków; oprócz tego, że powinien być zgodny z zasadą SMART, to warto, aby był wiarygodny i zawierał pierwiastek kojarzący się ze zwycięstwem, byciem pierwszym, tworzeniem rewolucyjnych rozwiązań; statut zespołu – dokument określający charakter projektu przydzielonego zespołowi i precyzujący oczekiwane rezultaty jego realizacji; obejmuje m.in. takie elementy, jak: funkcje i obowiązki poszczególnych członków zespołu, relację celów zespołu w stosunku do celów i założeń całej organizacji; korzyści, jakie realizacja projektu przyniesie całej organizacji; dostępne zasoby, decyzje, jakie leżą w kompetencji zespołu; najważniejsze zagrożenia i sposób zapobiegania im;

cd. tabeli 4

1	2
	<p>c) harmonogram projektu – opiera się na planowaniu, obejmuje wskazanie środków i metod, które pozwolą członkom zespołu osiągnąć określone w statucie zespołu cele. Składa się z dwóch etapów: określenia zadań oraz rozdziału tych zadań;</p> <p>d) budżet zespołu – plan zagospodarowania zasobów przekazanych do dyspozycji zespołu; określa koszty poszczególnych zasobów oraz korzyści wynikające z realizacji projektu. Koszty kwalifikuje się do jednej z kategorii: personel, pomoc zewnętrzna, podróże, szkolenia, nakłady kapitałowe, badania</p>
4. Dobór wskaźników efektywności	<p>Dobór wskaźników efektywności obejmuje opisanie wyznaczonych celów w kategoriach wskaźników umożliwiających kontrolę realizacji danego celu. Właściwie wygenerowane wskaźniki pozwolą członkom zespołu określić czas potrzebny na realizację każdego z celów oraz stwierdzić, czy je osiągnęli. To przełożenie szerokiej dyrektywy ogólnej na konkretne, wymierne cele szczegółowe w postaci pożądanych wyników powinno być realizowane z uwzględnieniem następujących kategorii:</p> <p>a) wynik – obejmuje każdy produkt specjalistyczny;</p> <p>b) rezultat – obejmuje efekt zmiany spowodowany wykorzystaniem wyniku projektu;</p> <p>c) korzyść – obejmuje mierzalną poprawę wynikającą z rezultatu, uznawaną za zaletę</p>
5. Budowanie zaangażowania członków zespołu w realizowany projekt	<p>Budowanie zaangażowania członków zespołu w realizowany projekt należy budować z uwzględnieniem następujących czynników:</p> <p>a) języka – obejmuje promowanie języka kładącego nacisk na fakt wspólnego wysiłku, wspólnych osiągnięć;</p> <p>b) liczebności zespołu – obejmuje kontrolowanie wielkości zespołu; zaangażowanie łatwiej osiągnąć w niewielkich zespołach (max 10 osób);</p> <p>c) sprzyjających warunków – obejmuje zagwarantowanie odrębnych pomieszczeń dla zespołu czy łatwego dostępu do pozostałych członków zespołu;</p> <p>d) realizacji działań usprawniających – obejmuje podtrzymywanie ducha pracy zespołowej poprzez monitorowanie współpracy wewnątrz zespołu, podnoszenie efektywności wymiany informacji, świętowanie odniesionych sukcesów, wspieranie rozwoju zespołu;</p> <p>e) podejmowanie wyzwań – obejmuje na bieżąco rozwiązywanie problemów wynikających z pracy zespołowej, a dotyczących: konfliktów interpersonalnych, słabego poczucia celu, niewystarczającego zaangażowania członków zespołu w realizację projektu, nitechący ze strony innych grup działających w ramach organizacji</p>
6. Ustalenie wkładu i korzyści członków zespołu	<p>Ustalenie wkładu w pracę zespołu wiąże się z dbałością o to, by każdy z członków przyczyniał się do realizacji projektu i odnosił z tego faktu określone korzyści.</p> <p>Ocena wkładu – obejmuje m.in. podjęcie decyzji o wyborze metod oceny, wśród których można wskazać: ocenę pierwotnych celów, benchmarking, zewnętrzny obserwator, ciągłe dyskusje wewnątrzzespolowe, sesje sprawozdawcze. Inny przykład obejmuje ocenę: dokonywaną przez lidera zespołu, dokonywaną przez menedżerów, samoocena, dokonywaną przez współpracowników (klientów wewnętrznych), poziom zadowolenia klienta (również wewnętrzne).</p> <p>Korzyści – obejmują m.in. wewnętrzną satysfakcję z wykonywania ciekawej, stymulującej i wartościowej pracy, doświadczenie, które zaprezentuje w przyszłym rozwoju kariery zawodowej, premię lub podwyżkę, awans na wyższe stanowisko, publiczne wyrazy uznania, które umożliwią danej osobie udział w realizacji interesujących i lukratywnych zadań w przyszłości</p>

cd. tabeli 4

1	2
7. Budowanie atmosfery wzajemnego wsparcia	<p>Atmosferę wsparcia dla zespołu należy budować z uwzględnieniem następujących czynników:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ochrony zespołu – obejmuje ochronę zespołu przed zabiegami innych uczestników czy jednostek organizacyjnych, które to jednostki nie sprzyjają realizacji wyznaczonego celu; b) elastycznej struktury – obejmuje opór przeciwko wszelkim próbom włączenia zespołu w sztywną hierarchię organizacyjną; osoby, które nie są zobowiązane do podporządkowywania się sztywnym regułom i strukturom podległości służbowej, chętniej podejmują inicjatywę, dzielą się informacjami i współpracują z pozostałymi członkami organizacji; c) doświadczenia w obszarze pracy zespołowej – obejmują promowanie ciągłego nabywania kompetencji opartych na pracy zespołowej, co pomaga efektywniej dobierać właściwe rozwiązania, organizować pracę wokół wspólnego celu oraz rozwijać ducha współpracy. Uwzględnić zapewnienie przez firmę pracownikom szkoleń poświęconych problematyce pracy zespołowej i kształtujących takie umiejętności, jak: słuchanie, komunikowanie się z ludźmi o różnych typach osobowości czy koncentracja na wspólnych celach
8. Promowanie właściwych zachowań członków zespołu za pomocą odpowiedniego systemu motywacyjnego	<p>Skuteczne postugiwanie się nagrodami powinno zakładać, że istotne jest przekonanie członków zespołu, iż przyznanie im określonych gratyfikacji zależy od skutecznej realizacji wspólnych celów.</p> <p>Narzędzia motywacji – obejmują publiczne i / lub indywidualne wyrazy uznania, dodatkowy czas wolny, premie, podwyżki, szkolenia, możliwość rozwoju, możliwość awansu, nagrodę rzeczową, nagrodę firmową.</p> <p>Uwarunkowania motywacji – obejmują wskazówki w zakresie motywacji zespołowej, np. należy podkreślać osiągnięcia zespołu, a nie tylko poszczególnych osób; nagrody należy rozdzielać po zakończeniu każdego etapu, a nie jedynie na końcu prac; warto posiadać system nagród dla osób, które przychodzą i odchodzą w trakcie realizacji projektu</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Metodologia audytu Thomas TEAMS.

Kolejny etap wiąże się z koniecznością opracowania zasad pomiaru i oceny oraz ustalenia standardów lub też wartości referencyjnych. Zasady pomiaru i oceny poszczególnych kryteriów oceny mogą przyjąć postać tabelaryczną. Do ich stworzenia można się posłużyć metodą ekspercką, wywiadami z pracownikami bądź menedżerami, a także analizą dokumentów definiujących zasady funkcjonowania zespołu, np. harmonogramem prac zespołu, statutem zespołu, sprawozdaniami i raportami z prac zespołu. Tabela 5 prezentuje przykładową skalę pomiaru oraz oceny spójności i kompletności procesu zarządzania zespołem projektowym. Oceniany w niej jest nie tylko stopień formalizacji procesu, lecz także spójność całego procesu zarządzania zespołem projektowym.

Tabela 5. Ocena spójności i kompletności procesu zarządzania zespołem projektowym

Lp.	Spójność i kompletność procesu zarządzania zespołem	Oceny
1.	Zarządzanie zespołem ma charakter niesformalizowany, chaotyczny i doraźny	0
2.	Zarządzanie zespołem ma charakter sformalizowany, jednak realizowane są tylko niektóre jego etapy, powodując brak spójności całego procesu	1
3.	Zarządzanie zespołem ma charakter sformalizowany, w którym realizowane są wszystkie etapy, jednak cały proces nie stanowi spójnej całości	2
4.	Zarządzanie zespołem ma charakter sformalizowany, kompletny, w którym realizowane są wszystkie etapy, tworząc spójną całość	3

Każde z kryteriów oceny wymienionych w tab. 4, odpowiadające poszczególnym etapom tworzenia efektywnego zespołu, powinno zostać przedstawione w prezentowanej powyżej formie tabelarycznej. Budowa wzorców oceny (czyli sposób oceny badanego kryterium) uzależniona jest od charakterystyki poszczególnych kryteriów oceny oraz czynników je definiujących. W ramach każdego z kryteriów ocenie powinny zostać poddane działania podjęte przez organizację w ramach każdego z etapów tworzenia efektywnego zespołu pracowniczego.

Kolejnym działaniem w ramach prezentowanej procedury badawczej jest ustalenie wzorców oceny, czyli tzw. wartości referencyjnych. Ich opracowanie może być wynikiem zastosowania metody eksperckiej. Przykłady proponowanych wzorców opracowanych dla każdego z kryterium prezentuje tab. 6.

Tabela 6. Opracowane standardy (wartości referencyjne)

Lp.	Kryteria oceny	Wartość referencyjna
1	2	3
1.	Spójność i kompletność procesu zarządzania zespołem	Zarządzanie zespołem projektowym ma charakter sformalizowany, kompletny, w którym realizowane są wszystkie etapy, tworząc spójną całość

cd. tabeli 6

1	2	3
2.	Dobór członków zespołu	Dobór członków zespołu dokonywany jest na podstawie analizy obecnych i przyszłych umiejętności niezbędnych do realizacji celów zespołowych, przy użyciu adekwatnych do wymogów metod rekrutacji, z uwzględnieniem informacji na temat pełnionych przez członków ról zespołowych
3.	Wyznaczenie celu zespołowego	Cel zespołowy, akceptowany przez wszystkich członków, jest zdefiniowany prawidłowo, określony w statucie zespołu i przełożony w planie zagospodarowania zasobów i harmonogramie projektu na konkretne metody i środki umożliwiające jego realizację
4.	Dobór wskaźników efektywności	Wskaźniki efektywności są właściwie dobrane i zaprojektowane, stanowią spójną oraz logiczną całość, umożliwiają kontrolę realizacji celu zespołowego, a także są zaprezentowane w postaci oczekiwanych wyników, rezultatów i korzyści
5.	Budowanie zaangażowania członków zespołu w projekt	Zaangażowanie członków zespołu w realizowany projekt jest wzmacniane poprzez promowanie właściwego języka, skuteczne kontrolowanie wielkości zespołu, tworzenie sprzyjających do pracy warunków, realizację działań usprawniających, a także poprzez bieżące rozwiązywanie problemów wynikających z pracy zespołowej
6.	Ustalenie wkładu i korzyści członków zespołu	Procedura przeprowadzania oceny wkładu poszczególnych członków w pracę zespołu jest poprawna pod względem metodycznym, umożliwia skuteczną kontrolę wyników i procesów, a także pozwala na powiązanie jej z konkretnymi korzyściami dla członków zespołu
7.	Budowanie atmosfery wzajemnego wsparcia	Właściwa struktura form wsparcia dla zespołu z punktu widzenia ochrony zespołu przed niekorzystnymi zabiegami innych uczestników, uelastycznienia reguł organizacyjnych i ciągłego nabywania kompetencji opartych na pracy zespołowej
8.	Kształtowanie zachowań za pomocą odpowiedniego systemu motywacyjnego	Dobór narzędzi motywacji jest adekwatny do potrzeb poszczególnych członków zespołu, skutecznie wspiera promowanie właściwych wzorców i zachowań opartych na pracy zespołowej oraz skutecznie motywuje pracowników do działania

Mając wypracowane wzorce dla kryteriów oceny, należy przejść do kolejnego etapu, jakim jest identyfikacja stanu faktycznego i opracowanie ustaleń diagnostycznych. Etap ten rozpoczyna się w momencie podjęcia działań zmierzających ku ustaleniu stanu istniejącego. Działania te obejmują pozyskanie – poprzez ankiety, wywiady, obserwacje czy analizę dostępnych materiałów i dokumentów – pełnej i rzetelnej informacji dotyczącej każdego z obszarów poddawanych ocenie z wykorzystaniem wypracowanych wcześniej skal pomiaru i oceny. Porównując informacje na temat stanu faktycznego z opracowanymi wzorcami (wartościami referencyjnymi), możliwe staje się wypracowanie ustaleń diagnostycznych. Przykład wyniku dokonanej oceny spójności oraz kompletności procesu zarządzania zespołem projektowym i porównania tejże oceny z opracowanymi wzorcami dla kryterium pierwszego prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Wynik oceny spójności i kompletności procesu zarządzania zespołem projektowym

Kryterium oceny	Ocena	Uzasadnienie – porównanie z opracowanym wzorcem
Spójność i kompletność procesu zarządzania zespołem projektowym	Zarządzanie zespołem projektowym ma charakter sformalizowany, jednak realizowane są tylko niektóre jego etapy, powodując brak spójności całego procesu (ocena 1)	Proces zarządzania zespołem projektowym jest realizowany na podstawie opracowanej w formie pisemnej procedury zarządzania projektami. Jednakże w dokumencie tym wskazane są tylko wymogi dotyczące formułowania celu zespołowego i definiowania na jego podstawie oczekiwanych wyników, rezultatów i korzyści wraz z wykazem niezbędnej do opracowania dokumentacji projektowej. Pozostałe etapy procesu zarządzania zespołem nie mają opracowanych konkretnych zasad postępowania i nie stanowią składnika oficjalnej polityki kierownictwa

Kolejny etap procedury obejmuje weryfikację i interpretację ustaleń diagnostycznych. Realizowane na tym etapie działania skupiają się wokół ustalenia wagi i znaczenia, jakie dla organizacji mają zidentyfikowane rozbieżności będące rezultatem dokonanego porównania oceny z opracowanym wzorcem. Analiza ta pozwoli na określenie istotności błędów pojawiających się w procesie zarządzania zespołem projektowym w audytowanej organizacji. Przykładową interpretację wyników audytu procesu zarządzania zespołem projektowym i istotność zidentyfikowanych błędów prezentuje tab. 8.

Tabela 8. Interpretacja wyników audytu oraz istotność błędów

Lp.	Kryterium oceny	Ocena	Istotność błędu
1.	Spójność i kompletność procesu zarządzania zespołem projektowym	1	bardzo istotny
2.	Dobór członków zespołu	2	istotny
3.	Wyznaczenie celu zespołowego	3	brak błędu
4.	Dobór wskaźników efektywności	1	mało istotny
5.	Budowanie zaangażowania członków zespołu w projekt	0	istotny
6.	Ustalenie wkładu i korzyści członków zespołu	3	brak błędu
7.	Budowanie atmosfery wzajemnego wsparcia	1	istotny
8.	Kształtowanie zachowań członków zespołu za pomocą odpowiedniego systemu motywacyjnego	2	mało istotny

Ostatni etap audytu procesu zarządzania zespołem projektowym obejmuje syntezę wyników oraz opracowanie raportu poaudytowego. Może on przybrać postać prezentowaną poniżej (rys. 1).

Raport audytora

I. Część informacyjna:

- nazwa firmy i krótka jej charakterystyka
- data przeprowadzenia audytu
- osoby, z którymi rozmawiał audytor
- źródła informacji wykorzystane w audycie (procedury, narzędzia polityki, strony internetowe i intranetowe)
- osoba / osoby przeprowadzające audyt

II. Część diagnostyczna:

Przedmiot audytu	Stan istniejący / faktyczny	Standard / wzorzec / wartość referencyjna	Stopień zgodności / dopasowania	Wykorzystane dowody	Przyczyny / skutki zidentyfikowanych uchybień	Uwagi / wnioski

III. Rekomendacje

IV. Spis załączników

Rys. 1. Raport poaudytowy

W tej części raportu prezentuje się szczegółowo zidentyfikowane w trakcie audytu nieprawidłowości w procesie zarządzania zespołem projektowym oraz wskazuje się na możliwe kierunki usprawnień. Głównym przedmiotem rozważań na tym etapie są kierunki doskonalenia procesu zarządzania zespołem, umożliwiające zniwelowanie w pierwszej kolejności tych błędów, dla których określono znaczny stopień istotności. Prawdopodobnie te właśnie błędy generują największe szkody w procesie zarządzania zespołem projektowym, przez co wymagają opracowania szczegółowego projektu usprawnień wraz z projektem ich wdrożenia.

Stopień sukcesu przeprowadzonego audytu procesu zarządzania zespołem projektowym uzależniony będzie od zakresu, w jakim uda się wyeliminować nieprawidłowości ocenione jako błędy bardzo istotne bądź istotne w procesie zarządzania zespołem pracowniczym. Reasumując, przeprowadzony audyt będzie stanowić wówczas skuteczne i pomocne narzędzie zarządzania, gdy skutecznie połączy w sobie funkcję kontrolną z funkcją doradczą.

Podsumowanie

Doświadczenia praktyków poparte wynikami badań empirycznych wskazują, iż to właśnie zespoły stają się podstawową jednostką pracy w wysoko efektywnych organizacjach. Zespół stał się jednym z bardziej użytecznych i skutecz-

nych narzędzi w ręku kierownictwa, zdolnym przyczynić się do realizacji strategicznych celów oraz sprostać wyzwaniom, przed którymi staje organizacja. Nie oznacza to bynajmniej, że taka forma organizacji zepchnie na margines pracę indywidualną. Zespoły pracownicze funkcjonujących obecnie struktur raczej nie zastąpią, ale z pewnością je udoskonalią i wzbogacą.

W sytuacji niepodzielnego panowania pracy zespołowej głównym zadaniem kadry menedżerskiej staje się stworzenie odpowiednich warunków do powoływania i sprawnego funkcjonowania zespołów pracowniczych. Jednakże, jak pokazuje praktyka, zarządzanie zespołem pracowniczym jest procesem niezwykle wymagającym. Łatwo tu o porażkę. Organizacje, które zdają sobie sprawę z potencjalnych pułapek, na które mogą natknąć się, zarządzając zespołami pracowniczymi, nie powinny jednak rezygnować z ich tworzenia, lecz szukać skutecznego narzędzia zarządzania nimi.

Narzędziem takim jest audyt personalny, a w szczególności wszelkie działania podejmowane w jego ramach, a skupione wokół znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: jak jest – pytanie o stan istniejący; jak być powinno – pytanie o stan pożądany; dlaczego tak jest – pytanie o przyczyny; jakie są konsekwencje – pytanie o skutki; co zrobić – pytanie o rekomendacje. Zastosowanie tego narzędzia do oceny i poprawy efektywności procesu zarządzania zespołem pracowniczym da organizacji gwarancję, iż istniejące w tym obszarze rozwiązania, mechanizmy, narzędzia czy procedury są adekwatne i efektywne w ocenie podejmowanych przez organizację działań. Skuteczność narzędzia, jakim jest audyt personalny, będzie zależeć głównie od zakresu, w jakim uda się zdiagnozować, a następnie wyeliminować wszelkie zidentyfikowane nieprawidłowości w procesie zarządzania zespołem pracowniczym. Przyjmując taką linię postępowania, kierownictwo stworzy zespołom warunki do osiągnięcia coraz lepszych efektów.

Literatura

- Bassi L., McMurrer D. (2007): *Maximizing Your Return on People*. Harvard Business Review, Boston.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005): *Commonalities and Contradiction in HRM and Performance Research*. „Human Resource Management Research”, nr 15(3).
- Czerwiński K. (2005): *Audyt Wewnętrzny*. InfoAudit, Warszawa.
- Gableta M. (2003): *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Harrington-Mackin D. (1996): *Keeping the Team Going*. American Management Association, New York.

- Katzenbach J., Smith D. (2001): *Siła zespołów. Wpływ siły zespołowej na efektywność organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kożusznik B. (2005): *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lisiński M. (2011): *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*. PWE, Warszawa.
- Marciniak J. (2005): *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Materiały szkoleniowe metodologii zarządzania zespołami PRINCE2
- Materiały własne na temat metodologii audytu Thomas TEAMS.
- Padzik K. (2002): *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. C.H. Beck, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., Potoczek N. (2000): *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*. Red. Z. Janowska. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Saunders E. (2002): *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*. Edukator, Częstochowa.
- Shiri S. (2012): *Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness*. „Journal of Management & Public Policy”, nr 3(2).
- Stępniewski J. (2001): *Audyt i diagnostyka firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Vito K. (2008): *The Human Resources Audit*. „Internal Auditor”, nr 4.

PERSONAL AUDIT AS A TOOL FOR IMPROVING TEAM MANAGEMENT PROCESS

Summary: This article focuses on the issue of a personnel audit which can be used as a tool for improving team management process. Firstly, the notion of personnel audit as an element of the internal audit is described, then attention is drawn to such areas as: rules for the application of this instrument, scope of personnel audit, as well as audit procedures and methods. Next, the article underlines possibility of improving teamwork management process through personnel audit and indicates a significant impact of the audit as a HR tool on teamwork effectiveness. Finally, the audit procedure concerning team management process is described and presented.

Keywords: audit, teamwork, control, management tools.