

Autor dr Paweł Błaszkiwicz

(artykuł opublikowany w wydawnictwie Serwis HR)

Audyt organizacyjny

Konieczność stałego przeglądu procesów organizacji jest zapisana w wielu modelach i teoriach efektywnego funkcjonowania firm. Audyt jest np. standardowym działaniem oceny jakości organizacji przewidzianym w normach ISO. Inna sprawa, że zbyt często koncentruje się na badaniu dokumentacji, ale to już kwestia umiejętności audytowania, a nie samej idei audytów wewnętrznych. Również filozofia ciągłego doskonalenia (*continus improvement*) mówi wprost o potrzebie stałego sprawdzania organizacji. Nie wchodząc w szczegóły tej metody zarządzania, warto zauważyć, że u jej podstaw leży postulat cyklicznego przeglądania wszystkich procesów w firmie, po to by sprawdzić, czy nie można ich wykonywać po prostu lepiej. Swego rodzaju audytem jest także controlling oraz zrównoważona karta wyników. W pierwszym przypadku chodzi o zarządzanie przedsiębiorstwem przez cele finansowe i podpowiadanie rozwiązań w razie odchylenia od planowanych wyników. W drugim przypadku dwie spośród czterech perspektyw mierzenia organizacji (perspektywa procesów wewnętrznych oraz rozwoju organizacji) pokrywają się w swoim zakresie z tym, czym zajmuje się audyt organizacyjny. Tak więc idea audytowania organizacji nie jest nowa, choć sam audyt organizacyjny, jako osobna metoda wspierająca zarządzanie, jest stosunkowo świeża.

Pod nazwą „audyt” często kryją się rozmaite badania organizacji (np. audyt komunikacji, audyt personalny), co w zasadzie pokrywa się z tym, co wchodzi w zakres audytu organizacyjnego. Jedyna różnica polega nie na tym, co jest audytowane, ale w jaki sposób. Ze swojej praktyki zawodowej zauważam, że w typowym audycie oceny sytuacji dokonuje zawsze ekspert (specjalista z firmy konsultingowej lub jakaś komórka audytów wewnętrznych). W konsekwencji pomiędzy przedmiotem audytu (czyli pracownikami i ich sprawami) a audytującymi panuje ściśle bezosobowy, niemal naukowy stosunek. Dlatego w dalszej części wprowadzam rozróżnienie pomiędzy audytem w organizacji a audytem organizacyjnym. Tak jak analogicznie podobnym, ale jednak czym innym jest zagadnienie kultury w organizacji i kultury organizacyjnej. Poniższe zestawienia przedstawiają cechy typowego audytu w organizacji oraz propozycję przebiegu audytu organizacyjnego.

Tabela 1

Typowy audyt w organizacji	Konsekwencje (założenia) przyjmowane przez pracowników
Pojawia się doraźnie w przypadku stwierdzenia problemu	Jeśli audytują mnie lub mój dział, to znaczy, że będą kłopoty
Audytor ocenia, czyli wie	„A ja i tak swoje wiem” – problem uprawomocnienia i autorytetu audytora

<p>lepiej</p> <p>Audytor jest sędzią, „wewnętrznym policjantem”</p> <p>Klientem audytora jest najczęściej zarząd</p> <p>Audyty koncentruje się na wyszukiwaniu niezgodności i wad, „wpadka” audytowanego jest sukcesem audytującego</p> <p>Audytorzy odnoszą się do ogólnych modeli funkcjonowania organizacji</p> <p>Wyniki są poufne</p>	<p>Koncentracja na tym, by dobrze wypaść w oczach audytora</p> <p>Jeśli zarząd jest postrzegany negatywnie, wtedy audytor automatycznie też tak będzie postrzegany</p> <p>Pracownicy koncentrują się na obronie i wynajdywaniu usprawiedliwień</p> <p>„Nasza firma jest specyficzna, więc powinniśmy działać specyficznie”</p> <p>Swobodne interpretacje celu badania – np. „szukają okazji, by nas zwolnić”</p>
--	--

Trudno w tej sytuacji dziwić się, że na słowo „audyt” reakcje pracowników są dalekie od pozytywnych i nawet najlepsze działania public relation, takie jak wewnętrzne kampanie informacyjne na temat celu audytu, niewiele mogą pomóc w przełamaniu takiego nastawienia. W efekcie w najlepszym wypadku pracownicy postanawiają cierpliwie znosić taki audyt jako zło konieczne, a w najgorszym będą starali się manipulować jego wynikami. A możliwości jest sporo. Nawet jeśli przez audyt rozumie się w danej firmie po prostu badanie ankietowe na temat np. polityki personalnej, to sam fakt czytania pytań pod kątem podejrzewanych oczekiwań pracodawcy jest wystarczającym skrzywieniem audytu. Nie mówiąc już o świadomym wykorzystywaniu efektu pierwszego wrażenia podczas bezpośredniej rozmowy pracownika z audytorem. W tej sytuacji istnieją dwie drogi ograniczania tego rodzaju czynników zakłócających. Jedna prowadzi do udoskonalania metod badawczych. Stąd tak duże zainteresowanie zastosowaniem w organizacjach technik badawczych typu niejawną obserwacją uczestniczącą czy też grupowy wywiad zogniskowany. Druga droga prowadzi do przededefiniowania założeń audytu organizacyjnego. W tabeli 2 zawarty jest zalecany przeze mnie model prowadzenia audytu organizacyjnego.

Tabela 2

Audyty organizacyjny	Konsekwencje (założenia) przyjmowane przez pracowników
<p>Prowadzony jest systematycznie, tak jak przegląd okresowy w samochodzie</p> <p>Audytor przyjmuje oceny pracowników i pilnuje zasad, na podstawie których zostały wydane; jest to więc bardziej samoocena</p>	<p>„To normalne działanie, które może wiele pomóc”</p> <p>„Mam okazję powiedzieć, co myślę”, „Już dawno powinniśmy to zmienić”</p> <p>Pracownicy zaczynają postrzegać systemowy aspekt spraw, które im przeszkadzają</p> <p>Zarząd staje się partnerem</p>

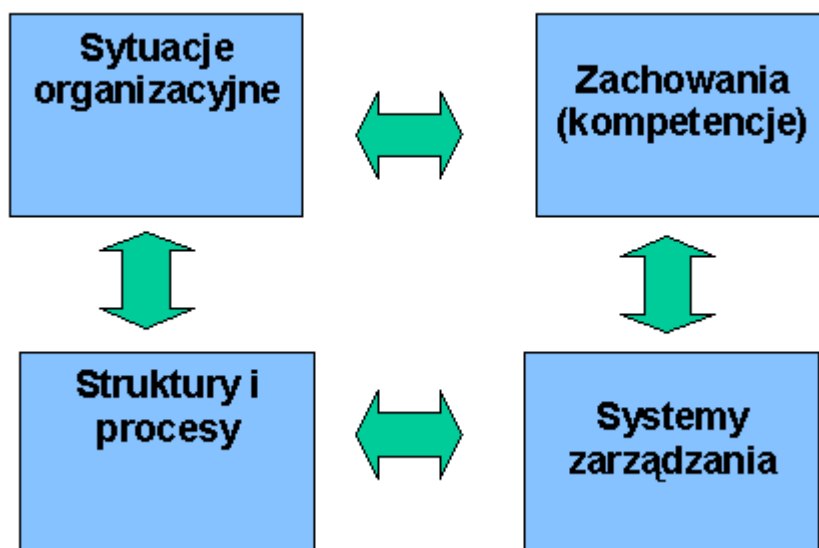
<p>Audytor jest doradcą, w jaki sposób można coś zmierzyć i ocenić</p> <p>Klientem audytora są audytowani pracownicy</p> <p>Audyty koncentruje się na wyszukiwaniu nowych rozwiązań</p> <p>Audytorzy odnoszą się do ogólnych modeli funkcjonowania organizacji, ale używają ich jako podpowiedzi, a nie jako wyroczni</p> <p>Wyniki są jawne</p>	<p>Koncentracja na problemie, a nie na sytuacji oceniania</p> <p>„Skoro gdzieś już mieli taki problem, to może i u nas da się go łatwo rozwiązać”</p> <p>Rozmowy o zmianach oparte na konkretach, czytelne intencje pracodawcy</p>
--	--

Widać zatem, że prócz celów audytu, jakim jest poznanie rzeczywistości organizacji, drugim celem tak skonstruowanego audytu jest od razu ułatwienie przeprowadzenia zmian. Niezwykle ważna jest w tym modelu regularność powtarzania audytu. Po pierwsze, sprawia to, że pracownicy przyzwyczajają się do tej sytuacji, oswajają z zawsze trudną rolą bycia ocenianym. Po drugie, systematyczność powoduje udrożnienie komunikacji w firmie. Audyt mobilizuje pracowników do przemyśleń, wniosków i propozycji dotyczących swojej pracy, tego bowiem oczekuje od nich audytor. Po trzecie wreszcie, od razu można zweryfikować jakość tych informacji. Audytor (lub zespół audytorski), mając dostęp do informacji z wielu źródeł, może łatwo dociec, jaka sprawa jest rzeczywistym problemem, a co fikcją organizacyjną powielaną nieszczęśliwie przez plotki i niedomówienia.

Mimo wielu ewidentnych zalet ten model prowadzenia audytu nie zawsze ma sens. Zbytne partnerskie i otwarte traktowanie pracowników w czasie audytu, w sytuacji gdy na co dzień dominuje dyrektywny styl zarządzania, spotka się z niezrozumieniem. Co najmniej dziwne będzie też takie badanie w firmie, w której brak jasnej strategii, a misja firmy żyje jedynie w zakładowej gazetce. Jeśli organizacja nie wypracowała konkretnego modelu biznesowego, w którym jasno przewidziała rolę i zadania poszczególnych komórek, dostawców i innych podmiotów w celu wspólnego realizowania strategii, to zdecydowanie lepszym pomysłem jest typowy audyt w organizacji, gdy wyłączość na dokonywanie oceny ma audytor.

Co konkretnie audytować?

Spróbujmy teraz zaplanować audyt organizacyjny według założeń zawartych w tabeli 2. Pomoże nam w tym schemat pokazujący 4 główne obszary organizacji.



Patrząc na powyższy schemat, można powiedzieć, że audyt organizacyjny polega na badaniu połączeń pomiędzy najważniejszymi obszarami w organizacji (strzałki). Oczywiście warto pamiętać, że ten schemat jest jedynie pewną metaforą, ponieważ w rzeczywistości to nie struktury organizacyjne wpływają fizycznie na pojawianie się niepożądanych sytuacji, ale ludzie wyposażeni w uprawnienia wynikające ze struktury.

Jednak jego wartość przejawia się w stwierdzeniu, że podobnie jak człowieka nie da się opisać bez kontekstu (społecznego, biologicznego, medycznego i wielu innych), tak organizacja sama w sobie nie istnieje. Za każdym razem musimy wybrać perspektywę, która będzie dla nas najważniejsza i jednocześnie umożliwi nam ocenę (lub chociażby uporządkowanie) innych zjawisk organizacyjnych w jej kontekście. Takie postępowanie bardzo ułatwia opracowanie praktycznych wskazówek dotyczących wykorzystania wyniku audytu. Jeśli np. kluczowym problemem jakiegoś banku jest jakość obsługi klientów, to przebieg audytu jest podporządkowany znalezieniu wszystkich elementów organizacji, które mają wpływ na końcowy efekt, jakim jest satysfakcja klientów. Wtedy audyt rozpoczyna się od obserwacji konkretnych zachowań pracowników banku, czyli od zmierzenia kompetencji. Wszystko jedno czy odbędzie się to w miejscu pracy (obserwacja „na żywo”), czy za pomocą symulacji sytuacji pracy (Assessment Center). Ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy na poziomie elementarnych umiejętności pracowników banku nie występują rażące braki (brak zadawania pytań i rozpoznawania potrzeb, brak uprzejmości, brak odporności na stres w trudnych sytuacjach itp.). Jeśli audyt zakończyłby się na tym etapie, byłby po prostu audytem personelu. W naszej sytuacji zależy nam na całościowym poznaniu obrazu organizacji. Dlatego następnie musimy postawić sobie pytania:

Jak systemy organizacji wpływają na wzmacnianie pożądaných i ograniczenie niepożądanych zachowań?

oraz

Jakie nagle sytuacje organizacyjne burzą model obsługi klienta?

Pożądanę zachowania pracowników może wzmacniać np. systematyczne mierzenie satysfakcji klientów, oceny pracownicze, coaching itp. Jednakże praktyka funkcjonowania firm pokazuje, że te systemowe działania mogą być również źródłem frustracji pracowników i wręcz ujemnie wpływać na satysfakcję klienta. Dzieje się tak wtedy, gdy pracownicy nie rozumieją, jak mierzona jest satysfakcja klientów i jak oni swoją pracą mogą konkretnie

wpływać na ten wskaźnik. Tak samo stanie się, gdy w przekonaniu pracowników źle funkcjonuje system szkoleń, ocen i awansów.

Po zbadaniu systemów wspierania zarządzania widzimy, jak wpływają one na konkretne zachowania. Załóżmy, że w naszym przykładowym banku systemy zarządzania komunikują jasne dla pracowników oczekiwania dotyczące pożądanych zachowań. Teraz trzeba sprawdzić, czy jakość obsługi klienta spada tylko w pewnych sytuacjach organizacyjnych. Wystarczy przecież, że zachoruje jeden z pracowników, a okrojony zespół musi poradzić sobie z taką samą liczbą klientów. To powoduje kolejki, co w konsekwencji pociąga za sobą zmęczenie pracowników i klientów. W takiej sytuacji nietrudno o przykre incydenty. Jak wiadomo, jeden incydent potrafi przeważać na szali opinii setki pozytywnych przykładów prawidłowej obsługi klienta. Łatwo sobie wyobrazić różnego rodzaju sytuacje, takie jak zmiana instrukcji wprowadzania danych w systemie komputerowym, częste wezwania do kierownika w najgorszej dla klientów chwili, podwójne raportowanie i wiele innych. To właśnie obecność takich sytuacji powoduje, że pracownicy zapominają o celach ustalonych z kierownikiem w czasie rozmowy oceniającej, a emocje związane z opanowaniem nagłych sytuacji powodują, że nie pamięta się o kompetencjach wyuczonych na szkoleniach.

Po zbadaniu, jak systemy oraz nagłe sytuacje wpływają na występowanie konkretnych zachowań pracowników, można zająć się analizą struktury organizacyjnej. Jeśli chodzi o strukturę, to często utożsamia się ją ze schematem organizacyjnym, ale ten oddaje jedynie hierarchię władzy i podległość służbową. W praktyce jednak struktura organizacyjna jest czymś bardziej skomplikowanym ze względu na coraz większą liczbę procesów. Pracownicy coraz częściej zobowiązani są do aktywnego udziału w pracach nie tylko swojego działu, ale także do wspierania wszelkich działań, które mogą mieć wpływ na obsługę klienta. Audytując organizację poprzez konsekwentne szukanie odpowiedzi na pytanie, co odpowiada za jakość obsługi klienta, wiemy od razu, pod jakim kątem należy się przyjrzeć strukturze organizacyjnej. Może się np. okazać, że w wyniku błędów w schemacie organizacyjnym jakiś kierownik musi rozliczać pracę osoby, z którą praktycznie nie ma kontaktu. Z drugiej strony pewne zadania związane z obsługą klienta (np. reklamacje) zostały przydzielone do dwóch działów, co uprawdopodobnia częste występowanie sytuacji, gdy oba działy wzajemnie patrzą się na siebie, wyczekując kto zajmie się daną sprawą. Podsumowując, można powiedzieć, że wynik audytu powinien odzwierciedlać poniższy schemat:



Jak przeprowadzić audyt organizacyjny?

Dodajmy od razu drugą część pytania, tak aby nie był to audyt w organizacji. Odpowiedź jest równie prosta i skuteczna w założeniu, co trudna do realizacji w praktyce. Chodzi o motywację i zaufanie. Klasyczny audyt w organizacji nie zadaje sobie pytania czy pracownicy mają ochotę być audytowani, czy są otwarci na zmianę, czy są w stanie zidentyfikować się z celami audytu. Również zaufanie pracowników do intencji zleceniodawcy audytu jest sprawą drugorzędą. Tymczasem te zagadnienia dla audytu organizacyjnego są już pierwszymi wskaźnikami efektywności organizacji.

Ocena pracowników, choć bez wątplenia subiektywna i obarczona błędami związanymi z wybiórczym postrzeganiem, stanowi podstawowe źródło informacji. Nie należy od razu spodziewać się dużych umiejętności oceniania, ale dzięki zaufaniu i zaangażowaniu pracowników można oczekiwać, że będą one systematycznie rosły. Zanim rozpocznie się audytowanie organizacji trzeba wiedzieć, co konkretnie audytować, czyli dysponować pewnym wzorem rzeczywistości organizacyjnej. Do tego ten wzór w swoich głównych ramach musi być rozumiany i podzielany przez samych pracowników, choć ten postulat sam w sobie może być przedmiotem audytu. Po dokonaniu wyboru obszaru audytu trzeba skonstruować wymiary oceny, by móc stwierdzić, w jakim stopniu rzeczywistość różni się od pożądanego modelu. Każdy z wymiarów można wyskalować, tj. nadać wynikowi konkretną wartość liczbową odpowiadającą ocenie. Często stosowana jest skala procentowa, w której 100% oznacza sytuację idealną. Poniżej przedstawiam przykłady audytów organizacyjnych z ich możliwymi wymiarami oceny.

Audyt komunikacji wewnętrznej:

Wymiary:

- poczucie ogólnego poinformowania,
- rozumienie oczekiwań dotyczących własnego stanowiska,
- zachowanie w nieoczekiwanych sytuacjach,
- poczucie wsparcia bezpośredniego przełożonego w poszukiwaniu informacji.

Audyt rozwiązywania konfliktów w organizacji

Wymiary:

- znajomość technik komunikacyjnych służących rozwiązywaniu problemów,
- umiejętność szybkiego reagowania kierowników na sytuacje konfliktowe,
- budowanie klimatu sprzyjającego efektywnemu rozwiązywaniu problemów.

Audyt organizacji pracy

Wymiary:

- zarządzanie czasem pracy,
- efektywne spotkania robocze,
- zarządzanie projektami.

Audyt systemu szkoleń

Wymiary:

- badanie potrzeb szkoleniowych,
- angażowanie kadry kierowniczej do projektów szkoleniowych,
- mierzenie efektywności szkoleń.

Powyższe przykłady należy traktować wyłącznie jako ilustrację, ponieważ wymiary są bardzo indywidualne dla poszczególnych organizacji. Nie sądzę, aby była możliwość stworzenia uniwersalnego modelu przedsiębiorstwa doskonałego. Każda organizacja może kroczyć własną drogą i dlatego nawet te same wymiary mogą być zupełnie inne w różnych firmach. Niezmienny pozostaje natomiast sposób oceny. Do każdego wymiaru zostaje stworzony opis pożądanej sytuacji organizacyjnej, który zostaje przed audytem rozesłany do osób audytowanych. W ten sposób mogą oni przygotować się merytorycznie i psychologicznie do rozmowy z audytorem (lub zespołem audytorskim).

Na koniec warto przypomnieć, że dawniej audytorem nazywano członka sądu wojskowego. Nic więc dziwnego, że profesja ta nie jest darzona szczególną sympatią wśród pracowników. W firmach, w których prowadzi się audyty organizacyjne (a nie audyty w organizacji), audytor traktowany jest jak partner w biznesie.