

Iwona Biernat

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
iwona.biernat@phd.ue.poznan.pl

AUDYT PERSONALNY JAKO NARZĘDZIE WYSZUKIWANIA TALENTÓW

Streszczenie: W dzisiejszym turbulentnie zmieniającym się otoczeniu jednym z największych problemów strategicznych, z jakim borykają się działy personalne organizacji, jest starzejąca się kadra, niedobór odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz skutecznych menedżerów. Żeby temu zaradzić, firmy są zmuszone wprowadzać programy zarządzania talentami oraz kluczowymi kompetencjami, a także kształtować liderów, którzy potrafią sobie radzić w najróżniejszych okolicznościach.

W niniejszym artykule poruszono kwestię programów zarządzania talentami. Jednym z nowszych trendów w tej sferze jest to, że akcent jest przenoszony z obszaru rekrutacji na obszar rozwoju. Specjaliści ds. HR widzą potrzeby kształtowania nowych liderów organizacji oraz planowania sukcesji, a mimo to istniejące systemy rozwojowe w polskich firmach nie są doskonałe. Pozytywne jest natomiast to, że działy personalne przedsiębiorstw mają świadomość słabych stron opracowanych programów i konieczności ich poprawy.

Żeby sprostać pojawiającym się trendom, niezbędne jest opracowanie narzędzi, które pozwolą na skuteczne wyszukanie talentów spośród obecnych pracowników organizacji. Takim narzędziem może być audyt personalny ze względu na swój wieloetapowy charakter, a przez to dużą precyzję w ocenie potencjału pracowników. W niniejszym tekście przedstawiono istotę audytu personalnego – jego definicję, cechy i cel, a na koniec zaprezentowano korzyści z jego stosowania.

Słowa kluczowe: audyt personalny, zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Klasyfikacja JEL: F63, M12, M50, M51, M53, M54.

PERSONNEL AUDITS AS A TOOL FOR TALENT SPOTTING

Abstract: In today's turbulently changing environment, some of the greatest strategic problems faced by HR departments include ageing staff, as well as a shortage of suit-

ably qualified employees and effective managers. To remedy this, companies must implement management programmes for developing talent and leadership.

This article addresses the issues of talent management programmes. The latest trend in this area is that the focus has moved from the area of recruitment to the area of development. HR professionals see the need for developing new leaders but the development systems used in Polish companies are not sufficient. However, on the positive side, HR departments in companies are aware of the weaknesses in existing programmes and the need to improve them.

To address such emerging trends it is necessary to develop tools that will permit an effective search for talent among current employees. The author suggests that personnel audits can be such a tool because of their multistage character, and therefore their high precision in the assessment of employee potential. This text presents the essence of personnel audits – their definition, characteristics and purpose, and finally the benefits of their use.

Keywords: personnel audits, talent management, human resources management.

Wstęp

Nieustannie zmieniające się otoczenie ma wpływ na przedsiębiorstwa, które są zmuszone dostosować się do tych zmian, gdyż w przeciwnym razie musiałyby zrezygnować ze swojej działalności. Nie od dziś wiadomo, że najtrudniejszymi do odtworzenia zasobami – niezależnie od tego, czy sektorem działania organizacji jest sektor publiczny, prywatny, czy też non profit – są te, które tkwią w ludziach. Bez kompetentnych i rozwijających się kadr większość przedsiębiorstw nie przetrwałaby długo na rynku, nie mówiąc już o zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Z tego względu, że system gospodarczy nieustannie się zmienia i przybiera postać gospodarki opartej na wiedzy, by zapewnić przedsiębiorstwu konkurencyjność, niezbędne jest doskonalenie nie tylko tradycyjnych kluczowych czynników sukcesu, jak produktywność czy koszty pracy, ale również rozwijanie kreatywności i zarządzanie ryzykiem w sferze funkcji personalnej, a przede wszystkim pozyskanie talentów i utrzymanie ich w organizacji [Stabryła 2008, s. 5].

W artykule poruszono temat programów zarządzania talentami, które stają się istotnym elementem działań z zakresu HRM, ponieważ coraz częściej w organizacjach akcent przenoszony jest z obszaru rekrutacji na obszar rozwoju. Choć dział personalny dostrzega potrzeby kształtowania nowych liderów organizacji oraz planowania sukcesji, to obecnie stosowane w polskich firmach systemy rozwojowe nie są doskonałe. Pozytywną kwestią pozostaje

fakt, że specjaliści ds. HR zdają sobie sprawę z mankamentów opracowanych narzędzi i konieczności ich poprawy.

Żeby sprostać pojawiającym się trendom i efektywnie wyszukać utalentowanych pracowników spośród zatrudnionych kadr, niezbędne jest opracowanie w tym celu specjalnych narzędzi, dopasowanych do potrzeb organizacji. Takim narzędziem może być audyt personalny, który charakteryzuje się dużą precyzją w ocenie potencjału pracowników, dzięki wieloetapowym badaniom i analizie. W niniejszym tekście przedstawiono istotę audytu personalnego – jego definicję, cechy i cel, a na koniec zaprezentowano korzyści z jego stosowania w kontekście zarządzania talentami.

Celem artykułu jest pokazanie, że audyt personalny jest skutecznym narzędziem wyszukiwania talentów wśród obecnych członków organizacji. W dobie problemów z pozyskaniem wykwalifikowanych kadr z otoczenia przedsiębiorstwa audyt personalny pozwala zidentyfikować najbardziej wartościowych, z punktu widzenia firmy, pracowników, ponieważ umożliwia wszechstronne zbadanie potencjału ludzkiego.

Autorka wykorzystała hipotetyczno-dedukcyjny model formułowania wniosków, wykorzystując przy tym dane wtórne z różnego rodzaju raportów oraz informacje zawarte w literaturze i artykułach specjalistycznych. Artykuł ma charakter opisowo-wyjaśniający; w pierwszej części pokazano trendy w sferze zarządzania talentami oraz najczęstsze problemy, z którymi borykają się działy HR. Następnie przedstawiono istotę oraz korzyści z audytu personalnego jako sposobu odpowiedzi na powyższe kwestie.

1. Trendy w obszarze zarządzania talentami

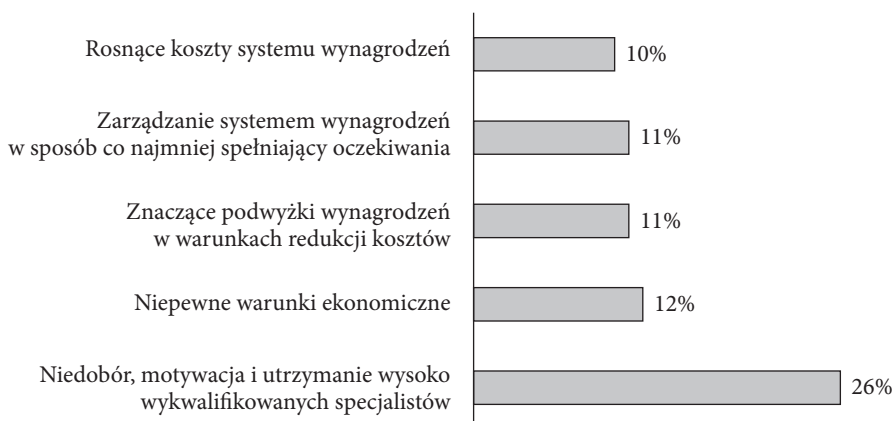
Otoczenie i sytuacja na rynkach światowych wymusza zmiany w sferze zarządzania talentami, które w wiodących organizacjach zostało całkowicie powiązane ze strategiami biznesowymi, inwestycjami oraz bieżącą działalnością operacyjną. Dlatego też efektywne wykorzystanie talentów i ich kompetencji będzie prawdopodobnie najistotniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego oraz umożliwi wykorzystanie szans i zniwelowanie zagrożeń w dzisiejszej, a także przyszłej sytuacji gospodarczej.

Należy również wyjaśnić, co w tym kontekście oznacza pojęcie „talent”. Możemy przez nie rozumieć pracownika, który uzyskuje zadowalające wyniki, a przy tym wykazuje potencjał w określonej dziedzinie lub w zakresie jakiejś umiejętności bądź też ma wybitne zdolności [Cannon i McGee 2012, s. 193]. Według innej definicji talentem jest jednostka, która dzięki swojemu

bezpośredniemu wkładowi lub wykazywaniu wysokiego poziomu potencjału wpływa na wydajność organizacji [Armstrong 2011, s. 503]. Żeby zostać zaliczonym do grupy talentów, trzeba właściwie wykorzystywać swoje umiejętności, zdolności i cechy, a przez to osiągać ponadprzeciętne rezultaty, pomimo dużej konkurencji i ciągłych zmian [Kopeć 2011, s. 56]. Biorąc pod uwagę wszystkie przypadki, jakie organizacje mogą napotkać w praktyce, najbardziej właściwa jest jednak definicja T. Ingrama [2011, s. 21], który stwierdza, że talentem jest jednostka, która posiada wysoki potencjał, osiąga ponadprzeciętne wyniki, a także należy do grupy kluczowych pracowników.

Z tego też powodu „bój o rozwój talentów” jest uznawany na świecie za drugi najważniejszy trend w obszarze HR (61% kierowników działów personalnych spośród 59 krajów uważa, że trend jest istotny obecnie, a 25%, że będzie istotny w przeciągu 1 do 3 lat) [Deloitte, 2013b, s. 7]. W Polsce natomiast 51% badanych menedżerów HR „bój o rozwój talentów” uznało za obecnie bardzo ważny, a 31%, że będzie ważny w przeciągu 1 do 3 lat (widać tu różnice między tendencjami w Polsce i na świecie, co może wynikać z tego, że polska gospodarka cały czas należy do gospodarek rozwijających się i nie wszystkie polskie firmy stosują zaawansowane narzędzia HR) [Deloitte 2013b, s. 7].

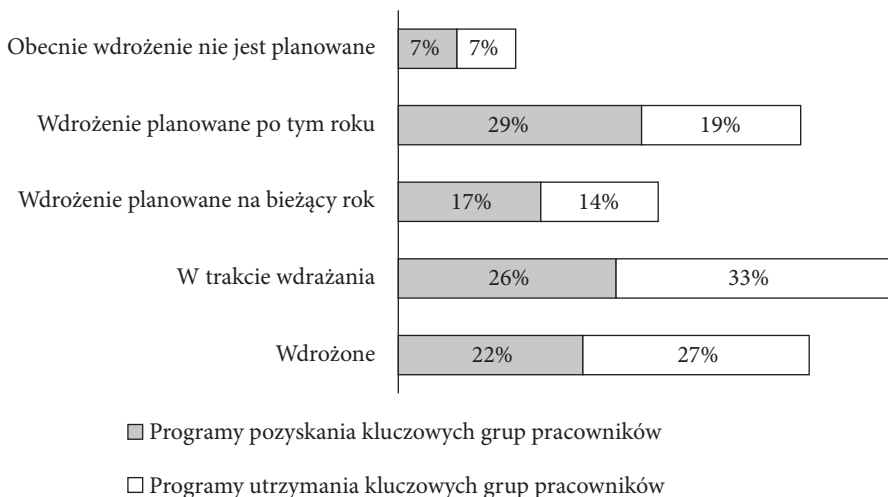
Według raportu z badania 2013 *Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey* [Deloitte 2013a] najważniejszym wyzwaniem dla specjalistów HR jest poszukiwanie, motywowanie oraz zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, czyli talentów (takiej odpowiedzi udzieliło 26% pracodawców – rysunek 1). Uważają tak pracodawcy zarówno w krajach obu Ameryk (24%), Azji i Pacyfiku (24%), jak i w krajach EMEA (28%) [Deloitte 2013a, s. 3].



Rysunek 1. Najważniejsze wyzwania firm w perspektywie najbliższych trzech lat

Źródło: [Deloitte 2013a]

W Polsce problem ten zauważano już w 2011 roku – jak wynika z raportu *Trendy HRM* opublikowanego przez Deloitte, 22% badanych wdrożyło system przyciągnięcia kluczowych grup pracowników (26% wdrażało taki system, a 46% planowało wdrożyć). Natomiast dla 26% respondentów wyzwaniem było utrzymanie kluczowych grup pracowników (33% badanych było w trakcie wdrażania niezbędnych działań, a 33% planowało takie działania podjąć) [Deloitte, 2011, s. 46]. Wyniki te obrazuje wykres na rysunku 2.



Wykres 2. Najważniejsze wyzwania HR

Źródło: [Deloitte 2011]

Dodatkowo globalizacja sprawia, że zaostrza się konkurencja w zdobywaniu najbardziej utalentowanych pracowników. W każdym kraju przedsiębiorstwa borykają się z charakterystycznymi dla danego państwa ograniczeniami i problemami ekonomicznymi, które mają wpływ na możliwości rozwoju firm. Trend gospodarki otwartej dla talentów jest również widoczny w Polsce – 29% badanych uważa, że jest bardzo istotny obecnie, 40% sądzi, że będzie istotny za 1 do 3 lat [Deloitte 2013b, s. 38].

Innym problemem w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów z rynku pracy jest brak u nich wystarczającego doświadczenia (zwłaszcza w przypadku stanowisk kierowniczych), brak wystarczającej motywacji do pracy (szczególnie dotyczy się to szeregowych pracowników), a przede wszystkim luka kompetencyjna [Wyzwania HR 2013, s. 9]. Wiosną 2012 roku 75% polskich pracodawców deklarowało, że ma problemy ze znalezieniem właściwych

kandydatów. Z kolei w analogicznym okresie 2013 roku już 78% pracodawców zgłaszało taki problem. Najwięcej rozbieżności między wymaganiami przedsiębiorstw a kompetencjami pracowników istniało w przypadku stanowisk kierowniczych – w 2012 roku jako przyczynę problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników deklarowało to 37% pracodawców, a rok później 46% [Górniak 2013, s. 15].

Problemy z luką kompetencyjną mają pracodawcy na całym świecie. Również w Stanach Zjednoczonych zauważalne jest niedopasowanie popytu i podaży na rynku pracy, co przedstawiono w corocznym badaniu „Job Preparedness Indicator” przeprowadzonym przez Career Advisory Board [Wyzwania HR 2013, s. 9]. Prezentowane w nim są opinie osób poszukujących pracy oraz menedżerów ich rekrutujących na temat posiadanych przez kandydatów kwalifikacji. Według najnowszego raportu z 2013 roku osoby odpowiedzialne za rekrutację stwierdziły, że większość ludzi ubiegających się o pracę nie jest odpowiednio wykwalifikowana. W przybliżeniu jedynie jeden na sześciu menedżerów twierdzi, że większość lub prawie wszyscy kandydaci posiadali umiejętności bądź też cechy, jakich szuka ich organizacja u ubiegających się o pracę [Career Advisory Board 2013, s. 86].

Ponadto widoczna jest tendencja, że w sferze zarządzania talentami akcent kładzie się przede wszystkim na rozwój i zatrzymanie talentów, a nie na ich przyciągnięcie, czyli rekrutację. W Polsce problemem cały czas jest niedostosowany do wymogów rynku pracy system kształcenia. Polscy absolwenci wyższych uczelni nie czują się właściwie przygotowani do rozpoczęcia kariery zawodowej. Według badania Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy 2013. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów” aż 60% polskich studentów i absolwentów negatywnie ocenia ich przygotowanie przez szkoły wyższe do poruszania się na rynku pracy, a 50% – do pełnienia przyszłych obowiązków zawodowych [Deloitte 2013c, s. 30–31].

Wiele czynników wpływa na trend zatrzymywania najbardziej obiecujących pracowników w przedsiębiorstwie, chociażby wspomniane wcześniej problemy z obsadzeniem stanowisk pomimo wysokiej stopy bezrobocia. Na przykład w Stanach Zjednoczonych na koniec 2012 roku 3,6 miliona stanowisk wciąż pozostawało wolnych. Rozwój technologii sprawia, że organizacje poszukują liderów we własnym obrębie i inwestują w ich rozwój. Istotną kwestią jest także wzrost kosztów wynikających z rotacji pracowników. Gdy odchodzi dobry pracownik, przedsiębiorstwo traci dwu- lub nawet trzykrotność należnego mu w ciągu roku wynagrodzenia z powodu straty kapitału intelektualnego, produktywności i doświadczenia danej osoby oraz jej relacji z klientami. Dochodzą do tego oczywiście koszty rekrutacji, zwłaszcza

w wypadku stanowisk specjalistycznych oraz menedżerskich, dlatego firmy skupiają się bardziej na rekrutacji wewnętrznej. Innym problemem jest też starzenie się społeczeństwa i wydłużanie wieku emerytalnego – ponieważ ludzie są świadomi, że będą pracować coraz dłużej, oczekują od swoich pracodawców możliwości rozwoju [Deloitte 2013b, s. 45].

Działy personalne zdają sobie sprawę z czekających ich wyzwań nie tylko w obszarze rekrutacji, ale i motywacji. Według raportu *Wyzwania HR* [2013, s. 9] specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi stwierdzili, że najwięcej uwagi w sferze motywowania należy poświęcić zatrzymaniu talentów w organizacji, a także ich rozwojowi (56%). Jednak najpierw najbardziej uzdolnione jednostki muszą być przez przedsiębiorstwo odnalezione.

2. Pojęcie zarządzania talentami

Problem poszukiwania talentów organizacje mogą rozwiązać w dwojaki sposób – zwiększyć napływ utalentowanych pracowników do przedsiębiorstwa lub też wyszukiwać najbardziej obiecujących pracowników i udoskonalić ich umiejętności [Reilly i Willams 2012, s. 297]. Dlatego też organizacje na świecie i w Polsce wdrażają skomplikowane programy zarządzania talentami, umożliwiające pracownikom podnoszenie kwalifikacji, ale i scalające ich z daną firmą.

Każde przedsiębiorstwo ma wyznaczone cele, dlatego zatrudnieni pracownicy muszą mieć – potencjalną i obecną – zdolność do realizacji tych właśnie celów. O dobrym personelu świadczy to, że regularnie wykonuje swoją pracę na wysokim poziomie, a także potrafi dostosować się do zmiennych warunków [Stuart-Kotze i Dunn 2013, s. 45–46].

Zarządzanie talentami jest procesem obejmującym identyfikację niezbędnych z punktu widzenia organizacji ludzi, zarządzanie nimi oraz dbanie o ich rozwój [Reilly i Willams 2012, s. 297]. M. Armstrong [2011, s. 502] również twierdzi, że zarządzanie talentami jest procesem, ale nastawionym na przyciągnięcie, zatrzymanie, motywowanie, a także rozwój najbardziej uzdolnionych członków organizacji zgodnie z jej potrzebami. Definicja Armstronga wydaje się najbardziej adekwatna do dzisiejszej sytuacji na rynku pracy. Przedsiębiorstwom nie wystarczy tylko wyłonienie talentów spośród zatrudnionego personelu, zarządzanie nimi oraz ich rozwój. Aby można było zauważyć progres w funkcjonowaniu firmy, należy również przyciągnąć najbardziej utalentowanych pracowników z zewnątrz i zatrzymać ich na dłużej w organizacji.

Zarządzanie talentami jest zastosowaniem w praktyce pojęcia „pakiet”, tzn. takiej konfiguracji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które dzięki

wzajemnemu wspieraniu i uzupełnianiu się, razem będą działały efektywniej niż w wypadku istnienia w oderwaniu od siebie. J.P. MacDuffie określa ten proces mianem „komplementarności” – działania objęte takim pakietem są powiązane ze sobą oraz spójne wewnętrznie, co pozwala na osiąganie lepszych wyników, ponieważ istnieje wiele wzajemnie oddziałujących oraz zazębiających się praktyk [za: Armstrong 2011, s. 54–56]. Ponieważ programy zarządzania talentami są złożonymi procesami, zawierają wiele elementów, takich jak:

- określenie strategii w celu identyfikacji potrzeb przedsiębiorstwa i umożliwienie w ten sposób wykonania planu biznesowego obecnie oraz w przyszłości,
- opracowanie procedur umożliwiających dokonanie pomiaru oczekiwanych oraz posiadanych kompetencji,
- zaprojektowanie narzędzi pozwalających na zastosowanie zindywidualizowanego podejścia, które jest uzależnione od potrzeb danego pracownika,
- określenie sposobów pozyskiwania i utrzymania osób, które są niezbędne dla odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo,
- opracowanie właściwych metod dotyczących eliminowania z szeregu personelu tych pracowników, którzy, niestety, nie są w stanie spełnić wymagań firmy,
- pomiar efektów wynikających ze stosowania wyżej wymienionych metod, pozwalający na ciągłe aktualizowanie i doskonalenie programu zarządzania talentami w danej organizacji, co ma zapewnić osiąganie optymalnych wyników obecnie, ale również w przyszłości.

Z kolei Armstrong podaje nieco odmienne procesy podstawowe zaliczające się do zarządzania talentami:

- stworzenie przedsiębiorstwa, które będzie pracodawcą z wyboru, tzn. takim, w którym ludzie chcą się zatrudnić i już w nim pozostać,
- wdrożenie procedur rekrutacji i selekcji pozwalających na pozyskanie wysoko wykwalifikowanych kadr, które będą się rozwijać i pozostaną w danej firmie, niekoniecznie na zawsze, ale odpowiednio długo,
- zaprojektowanie stanowisk pracy oraz ról organizacyjnych pozwalających na wykorzystanie możliwości oraz rozwój umiejętności,
- umożliwienie awansu i rozwoju najbardziej perspektywnym pracownikom,
- stworzenie takiego środowiska pracy, które zapewni, dzięki właściwym procesom i rozwiązaniom, stanowiska pracy i role organizacyjne motywujące pracowników do osiągania coraz lepszych wyników,
- zapewnienie pozytywnego dla obu stron kontraktu psychologicznego,
- podnoszenie przywódczych kompetencji kierowników liniowych,

- docenianie najbardziej utalentowanych pracowników, dzięki nagradzaniu ich osiągnięć czy też fachowości,
- zapewnienie sukcesji, czyli odpowiednich osób do zapewnienia wakatów w wypadku awansu bądź też odejścia danego pracownika,
- audyt talentów, czyli wyszukanie najbardziej uzdolnionych pracowników, którzy mogą osiągnąć sukces albo też odejść z firmy w przyszłości, jeśli organizacja nie zapewni im odpowiedniej ścieżki rozwoju [Armstrong 2011, s. 504–508].

Powyższe definicje zarządzania talentami zawierają element identyfikacji talentów wewnątrz organizacji. Jest to jedno ze strategicznych działań, jakie podejmują organizacje w zakresie zarządzania talentami (oprócz rekrutacji, rozwoju, szkolenia i planowania ścieżek karier talentów) [Pocztowski 2008, s. 78].

Programy zarządzania talentami powinny się koncentrować na potrzebach pojedynczego pracownika i być nakierowane na ujawnienie pewnych szczególnych umiejętności danej osoby. Zważywszy na obecną sytuację na rynku pracy, programy stosowane przez organizacje mają na celu zachęcenie kluczowych specjalistów do pozostania w szeregach danej organizacji na tak długo, jak to będzie potrzebne [Cannon i McGee 2012, s. 16–17].

Trzeba jednak wspomnieć, że, niestety, nie zawsze takie programy przynoszą pożądaną efekty, nie tylko w rozwoju personelu, ale i w wyszukiwaniu talentów. W Polsce, podobnie jak na świecie, tylko 3% badanych uważa, że stosuje w swoich firmach światowej klasy programy HR, w tym zarządzania talentami. Ponad połowa polskich menedżerów działów personalnych jest przekonana, że wdrożone w ich organizacjach programy wymagają istotnych, jeśli nie radykalnych zmian [Deloitte 2013b, s. 12].

3. Definicja, cechy i cele audytu personalnego

Jednym z najtrudniejszych etapów w zarządzaniu talentami jest wyszukanie najbardziej uzdolnionych pracowników. Poszukując ich, można pominąć osoby mające duży potencjał, który jednak nie jest widoczny. Może się nawet zdarzyć, że stanowisko pracy uniemożliwi rozpoznanie zalet pracownika, który je zajmuje [Stuart-Kotze i Dunn 2013, s. 48]. Niezbędne jest więc tutaj przeprowadzenie wnikliwego badania oraz obiektywnej oceny zatrudnionego personelu, które zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w literaturze przedmiotu jest różnie nazywane. Najczęściej stosuje się pojęcia: audyt personalny (kadrowy), audyt funkcji personalnej oraz audyt zasobów ludzkich [Kopeć 2011, s. 54].

Audyty personalny może być jednym z etapów różnych audytów przeprowadzanych w organizacji, na przykład audytu jakości, menedżerskiego czy wewnętrznego, lub też osobnym narzędziem doskonalącym procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Polega on na metodycznym niezależnym, a zarazem usystematyzowanym badaniu, a także na ocenie zarówno zasobów ludzkich, jak i funkcji personalnej, której celem powinno być ich udoskonalenie poprzez monitorowanie zgodności stanu dzisiejszego z przyjętymi procedurami bądź też standardami [Wawrzyniak 2011, s. 42]. W wyniku działań o charakterze diagnostycznym podjętych w ramach przeprowadzanego audytu personalnego uzyskuje się dane umożliwiające ocenę zdolności organizacji do kreowania wartości w sferze jej funkcji personalnej [Stabryła 2008, s. 6].

Audyty funkcji personalnej polega na przeprowadzeniu badań podstawowych kwestii w ramach prowadzenia spraw pracowniczych w całej organizacji. W tej definicji położono nacisk na ocenę zaprojektowanych w danym przedsiębiorstwie procedur i regulaminów z punktu widzenia prawa pracy. Z kolei audyt zasobów ludzkich jest procesem badawczo-porównawczym, którego celem jest ocena efektywności działu HR. A. Ludwiczynski definiuje audyt personalny jako całościowe badanie zasobów ludzkich danego przedsiębiorstwa oraz zarządzania nimi, opierające się na ocenie personelu, a także wykorzystywanych metodach i technikach zarządzania [Kopeć 2011, s. 54]. Zatem pojęcie audytu personalnego można uznać za najszersze, ponieważ w swojej definicji obejmuje ono zarówno audyt zasobów ludzkich, jak i audyt funkcji kadrowej. Na potrzeby niniejszego artykułu przez audyt personalny rozumie się badanie i ocenę zasobów ludzkich w organizacji, ze względu na to, że talenty wyłania się właśnie spośród zatrudnionych pracowników.

Audyty personalny powinien być metodą służącą do profesjonalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, którego głównym zadaniem jest wsparcie kadry menedżerskiej w skutecznym zarządzaniu pracownikami, a w efekcie całym przedsiębiorstwem. Jako narzędzie wspierające rozwój firmy, a w szczególności kapitału ludzkiego, audyt personalny powinien być instrumentem kontroli, który identyfikuje ryzyko i wszelkie nieprawidłowości. Dodatkowo pomaga on przedsiębiorstwu w realizacji jego celów, dzięki zdyscyplinowanemu i systematycznemu nastawieniu do oceny i w efekcie poprawy efektywności procesów zarządzania, a także kontroli [Sapeta 2009, s. 479].

Audyty personalny przede wszystkim jest jednak ukierunkowany na zdefiniowanie mocnych i słabych stron organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, by w efekcie można było podjąć niezbędne działania korygujące oraz ulepszające obecnie stosowaną praktykę zarządzania. W literaturze

przedmiotu można znaleźć wyróżniające cechy audytu personalnego, czyli ocenę oraz usprawnienie. Za kolejne cechy charakterystyczne audytu personalnego uważa się także:

- ulepszanie obecnie prowadzonych działań, co jest główną przesłanką wykorzystywania audytu personalnego,
- wyznaczenie standardów, które w badaniu oraz ocenie staną się punktem odniesienia,
- niezależność osób przeprowadzających audyt,
- współpracę audytora z menedżerami i pracownikami,
- wykorzystanie właściwych metod zbierania danych oraz ich analizowania,
- udokumentowanie zaobserwowanych zjawisk obiektywnymi dowodami, czyli danymi o charakterze ilościowym i/lub jakościowym, które są możliwe do zweryfikowania,
- przedstawienie wyników przeprowadzanych badań w postaci raportu stanowiącego przesłankę do zaplanowania i wdrożenia działań korygujących i/lub usprawniających obszar zarządzania zasobami ludzkimi [Stabryła 2008, s. 6–7].

Istotnym aspektem audytu jest etyka, mająca swoje odzwierciedlenie w poszanowaniu prawa, wdrożeniu profesjonalnych standardów pracy, staranności w procesie diagnozy oraz oceny, i wreszcie w zachowaniu bezstronności, a także niezależności w formułowaniu poglądów. Audyt personalny powinien być procesem obiektywnym, tzn. muszą zostać udostępnione wszelkie dane zarówno wtórne (np. realizowana strategia personalna, regulaminy i procedury, opisy stanowisk pracy, a także plany i wskaźniki ich realizacji), jak i pierwotne, które będą wytwarzane podczas całego procesu audytu. Bardzo istotna jest także akceptacja osób przeprowadzających audyt oraz współpraca kierowników liniowych oraz [Wawrzyniak 2011, s. 42].

Zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu można zauważyć, że istnieją różne rodzaje audytu personalnego. Można go wykorzystywać do badania zgodności kwalifikacji pracowników z obowiązującymi wymogami pracy albo też do analizy funkcji personalnej (celem jest tutaj usystematyzowanie oraz dostosowanie zasad wewnętrznych dotyczących przebiegu procesów pracy, regulaminów i procedur do obowiązujących przepisów prawa pracy oraz poprawa jakości pracy działu personalnego).

Jak już wspomniano, audyt personalny może obejmować diagnozę zarówno całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i samego personelu. Skupiając się tylko na kadrze, audyt personalny może być przeprowadzany na poziomie jednostki, grupy, a także całej organizacji [Wawrzyniak 2011, s. 43]. Z tego też względu audyty personalne różnią się zakresem zadaniowym, czyli:

obszarem, który jest badany, czasem, w jakim przeprowadzana jest analiza, precyzją prowadzonych badań, a także wymiarem podmiotowym [Sapeta 2009, s. 480]. Badane są przede wszystkim takie elementy, jak:

- motywacja oraz kompetencje pracowników,
- efektywność i koszty pracy,
- stan oraz struktura zatrudnienia,
- fluktuacja kadr [Wawrzyniak 2011, s. 43].

4. Korzyści ze stosowania audytu personalnego w identyfikacji talentów

Możliwości dostosowania zakresu audytu personalnego do istniejących potrzeb analitycznych pozwalają na wykorzystywanie go w przedsiębiorstwach o różnej specyfice funkcjonowania oraz do realizacji różnych celów. W artykule skupiono się przede wszystkim na analizie zasobów ludzkich poprzez zaproponowanie zastosowania audytu personalnego jako elementu zarządzania talentami ze względu na skuteczną ocenę potencjału kadr. Jak już wspomniano, audyt personalny może się odbywać na poziomie grupy i/lub jednostki.

Na poziomie jednostki przedmiotami analizy są: indywidualny potencjał, zachowanie oraz wyniki pracy poszczególnych pracowników. Należy sobie zatem zadać następujące pytania: Dlaczego dana osoba chce pracować w firmie? Jakim potencjałem pracy dysponuje oraz jakie posiada możliwości rozwoju? Jakie wyniki są osiąmane na danym stanowisku pracy? Jaka jest obecna siła przetargowa danego pracownika na rynku pracy? [Stabryła 2008, s. 8].

Z kolei badanie grupy wiąże się z badaniem interakcji w zespole pracowniczym oraz wewnątrz grup nieformalnych, ale także między nimi. W tym wypadku przedmiotem analizy będą również potencjał i efekty pracy, a także zachowania. Bardzo istotną rolę odgrywają też badanie stosunków między członkami grupy, badanie spójności grupy oraz elementów mających wpływ na funkcjonowanie poszczególnych zespołów pracowniczych, a także uzyskiwane przez nich rezultaty. Na tym poziomie niezwykle interesującym problemem badawczym jest też fenomen przywództwa (zwłaszcza z punktu widzenia programu zarządzania talentami), a również cykl życia grupy pracowniczej [Stabryła 2008, s. 8].

W pierwszej kolejności w audycie personalnym uwzględnia się produktywność pracowników. Dzięki ocenie efektywności osiągananej przez poszczególnych uczestników organizacji z punktu widzenia przyjętych standardów dotyczących danej kwestii można zauważyć, który z pracowników osiąga

ponadprzeciętne rezultaty, który przeciętne czy poniżej przeciętnej. Ze względu na ciągle zmieniające się otoczenie oraz dużą konkurencję, uzyskiwanie wyników powyżej przeciętnej może wskazywać na właściwe wykorzystanie posiadanych umiejętności, cech czy też zdolności przez konkretnego pracownika. Taka sytuacja sprawia, że dana osoba powinna być zaliczana do grona talentów. Jak wynika z licznych przedstawionych wcześniej trendów, przedsiębiorstwa nieustannie konkurują o pozyskanie najbardziej utalentowanych pracowników na rynku pracy. Dlatego też dla firm zlecających przeprowadzenie audytu personalnego szczególne znaczenie mają informacje dotyczące najbardziej uzdolnionych jednostek. Jest to również poparte licznymi badaniami naukowymi, a także obserwacjami – R. Gandossy oraz T. Kao stwierdzili, że osoby osiągające najlepsze rezultaty są o około 100–150% efektywniejsze niż te, które w podobnych pracach uzyskują przeciętne wyniki [za: Kopeć 2011, s. 56]. Z tego powodu audyt personalny staje się bardzo dobrym narzędziem oceny wyników osiągniętych przez pracowników oraz posiadanego przez nich potencjału, co przecież jest istotą programu zarządzania talentami, a także planowania sukcesji. Ponadto audyt personalny charakteryzuje się rzetelną oraz sprawiedliwą oceną, co również jest istotne z punktu widzenia wyszukiwania utalentowanych pracowników [Reilly i Willams 2012, s. 228–229].

M. Armstrong wykorzystuje nawet sformułowanie audyt talentów, którego celem jest znalezienie osób z największymi szansami na sukces, a także zaplanowanie ścieżki kariery dla tych pracowników, by zdobyli doświadczenie oraz odpowiednią wiedzę i mogli w przyszłości objąć bardziej odpowiedzialne i prestiżowe stanowiska. Audyt talentów może również być wykorzystany w nieco innym celu, tzn. do wykrywania tych uzdolnionych pracowników, którzy w najbliższej przyszłości planują odejść z przedsiębiorstwa (analiza ryzyka), oraz wskazania działań umożliwiających ich zatrzymanie [Armstrong 2011, s. 505].

Jednak bez względu na cel, rodzaj oraz zakres audytu warunkiem jego skuteczności jako narzędzia służącego doskonaleniu procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest zaprojektowanie oraz wdrożenie odpowiednich procedur, które powinny uwzględniać specyfikę danej organizacji oraz przyjęte w niej standardy. Opracowane procedury powinny określać takie kwestie, jak: cel audytu personalnego oraz jego zakres i przedmiot, standardy analizy i oceny, obowiązki i zakres odpowiedzialności osób biorących udział w audycie, diagnozę stanu faktycznego w analizowanym obszarze, weryfikację oraz interpretację dokonanych ustaleń, a także przygotowanie raportu, w którym zawarta jest ocena i rekomendacje [Wawrzyniak 2011, s. 43].

Audyty personalny jest bardzo ważnym i skutecznym narzędziem udoskonalania praktyk w sferze zarządzania zasobami ludzkimi danej organizacji, w tym również zarządzania talentami, niezależnie od jej wielkości, specyfiki czy branży. Jest to skutkiem wzrostu roli kapitału ludzkiego w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ocena zasobów ludzkich danego przedsiębiorstwa jest możliwa dzięki bezstronności i niezależności, a także dzięki kompleksowości badań, charakterystycznych dla audytu personalnego. Oczywiście, wykorzystywanie audytu personalnego wiąże się z wieloma korzyściami, do których zaliczyć można:

- oszacowanie wkładu, jaki jest wnoszony przez dział ds. personalnych w funkcjonowanie całej organizacji,
- budowanie profesjonalnego wizerunku specjalistów ds. personalnych,
- wzrost profesjonalizmu i zakresu odpowiedzialności pracowników ds. personalnych,
- zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności oraz obowiązków pracowników działu HR,
- diagnozę problemów personalnych ważnych z punktu widzenia organizacji,
- zagwarantowanie polityki personalnej zgodnej z obowiązującymi przepisami prawa,
- optymalizację kosztów dzięki ciągłemu doskonaleniu istniejących procedur,
- zwiększanie akceptacji wprowadzanych zmian roli działu personalnego,
- weryfikację systemu informacji dotyczących spraw personalnych w organizacji oraz jego usprawnienie [Stabryła 2009, s. 14–15; Wawrzyniak 2011, s. 44].

Autorka podziela pogląd, że audyt personalny jest bardzo dobrą metodą identyfikacji talentów. W założeniu jest narzędziem obiektywnym, opartym na weryfikacji danych pierwotnych i wtórnych. Dodatkowo ważną kwestią w wyszukiwaniu najbardziej utalentowanych pracowników jest badanie wielopoziomowe. Kryterium to również spełnia audyt personalny, ponieważ zakłada analizę potencjału kadr na poziomie jednostki, grupy i organizacji. W przypadku pojedynczego pracownika możliwa jest ocena wyników jego pracy, co jest brane pod uwagę w pierwszej kolejności, z kolei badanie całego zespołu pracowniczego pozwala na identyfikację nieformalnych liderów. Obie kwestie są bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju talentów, ponieważ obejmują zarówno elementy twarde (wyniki pracy), jak i miękkie (np. zdolności przywódcze). Wreszcie audyt personalny jako analiza potencjału zasobów ludzkich wskazuje na braki kompetencyjne poszczególnych osób, co umożliwia

zaplanowanie programu rozwoju tych pracowników, a jest to przecież podstawą zarządzania talentami.

Zdaniem autorki, stosując audyt personalny jako narzędzie wyszukiwania talentów, należałoby się skupić na identyfikacji umiejętności i zdolności, jakie ma pracownik, a które pozwalają mu na efektywne realizowanie powierzonych zadań. Następnie powinno się rozpoznać zdolności, które dana jednostka ma w swoich zasobach, ale które są ujawnione tylko w niewielkim stopniu. Badaniu i ocenie trzeba by poddać również funkcjonalność i znaczenie zadań oraz obowiązków wykonywanych na danym stanowisku. Jest to zgodne z przyjętą w tym artykule definicją talentów, która obejmuje nie tylko jednostki o wysokim potencjale i osiągające dobre wyniki, ale również zaliczające się do grupy kluczowych pracowników.

Programy zarządzania talentami służą udoskonalaniu istniejących możliwości pracowników. Wyszukanie jednak kadry o największym potencjale musi objąć takie elementy, jak doświadczenie, wiedza, kwalifikacje czy umiejętności ściśle techniczne oraz umiejętności interpersonalne. Wszystkie te czynniki są poddawane dokładnej analizie, a także ocenie podczas audytu personalnego, który wskazuje tym samym na jednostki czy grupy wykazujące się największymi możliwościami rozwojowymi. Audyt personalny powinien odbywać się systematycznie, a jego wyniki powinny być wykorzystywane na dalszych etapach całego procesu zarządzania talentami.

Pomimo wielu korzyści wykorzystanie audytu personalnego wiąże się z pewnym ryzykiem, zwłaszcza przy ocenie, która może być błędna, niedokładna lub uproszczona. Wynika to między innymi z pewnych obiektywnych ograniczeń w sferze pomiaru czy też interdyscyplinarności funkcji personalnej [Wawrzyniak 2011, s. 44].

Zakończenie

Podsumowując, specjaliści ds. personalnych oraz menedżerowie dostrzegają istotne problemy kadrowe pojawiające się w dzisiejszych organizacjach oraz na rynku pracy, dlatego priorytetem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stał się rozwój oraz, co trudniejsze, identyfikacja kolejnej generacji liderów w dziedzinie biznesu. Dlatego też programy zarządzania talentami mają za zadanie odnaleźć pracowników osiągających przynajmniej dobre wyniki na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, a w następnej kolejności zapewnić im właściwe możliwości rozwoju.

Ponadto w dobie gospodarki opartej na wiedzy posiadane talenty stają się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej nad resztą firm. Uzdolnieni pracownicy przyczyniają się do rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa oraz tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy, w tym dla klientów, a także kreują możliwości rozwoju dla organizacji, ograniczając przy okazji pojawiające się ryzyko działalności. Organizacje mające rozwinięte programy zarządzania talentami mogą się wyróżnić, również na szerszym rynku. Żeby maksymalizować stopę zwrotu z tych działań, firma powinna posiadać właściwie zdefiniowane struktury rozwoju talentów, a przede wszystkim ich identyfikacji. Odpowiednim narzędziem wydaje się audyt personalny, który pozwala uświadomić sobie, jakimi zasobami ludzkimi przedsiębiorstwo dysponuje. Dostarcza bowiem informacji o posiadanych przez pracowników umiejętnościach, cechach oraz osiągniętych wynikach. Ponadto dane i oceny uzyskane podczas audytu personalnego dają istotne wskazówki, jakie działania rozwojowe należy podjąć w stosunku do zatrudnionych kadr.

Bibliografia

- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Cannon, J.A., McGee, R., 2012, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Career Advisory Board – Job Preparedness Indicator 2013, Harris Interactive Public Relations Research, <http://careeradvisoryboard.org/public/uploads/2013/11/cab-2013-jpi-rr-final-11-5.pdf> [dostęp: 19.02.2014].
- Deloitte, 2011, *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Raport, Deloitte Development LLC, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf [dostęp: 20.02.2014].
- Deloitte, 2013a, *2013 Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey*, Deloitte Development LLC, http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/human-capital/d04c97cf6e94d310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm [dostęp: 21.02.2014].
- Deloitte, 2013b, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, Deloitte Development LLC, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_trendyHR%202013_PL_1.pdf [dostęp: 21.02.2014].

- Deloitte, 2013c, *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów 2013*, Raport, Deloitte Development LLC, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_PierwszeKroki-NaRynkuPracy_2013_1.pdf [dostęp: 21.02.2014].
- Górniak, J., 2013, *Bilans Kapitału Ludzkiego. Trudny rok: pracodawcy o poszukiwaniu pracowników w I połowie 2013 roku*, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20131210102325/BKL__wyniki_4ed_badania_pracodawcow.pdf?1386667418 [dostęp: 20.02.2014].
- Ingram, T., 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kopeć, J., 2011, *Audyt menedżerski jako element audytu personalnego*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, vol. 853, s. 53–66.
- Stabryła, A., 2008, *Teoretyczne i metodyczne aspekty audytu personalnego*, w: Pocztowski, A. (red.), *Prace z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 5–17.
- Pocztowski, A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Reilly, P., Williams, T., 2012, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sapeta, T., 2009, *Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu płynności zatrudnienia*, w: Zimniewicz, K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stuart-Kotze, R., Dunn, C., 2013, *Skuteczne zarządzanie talentami. Odkryj potencjał swoich pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wawrzyniak, M., 2011, *Diagnoza kadr. Audyt personalny w organizacji*, *Personel i Zarządzanie*, nr 12, s. 42–45.
- Wyzwania HR. Raport 2013*, Grupa Pracuj Solution, http://moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wywiady2013/Wyzwania_HR_2013.pdf [dostęp: 19.02.2014].