

**mgr Ewa Golińska**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0000-0003-1817-9582

e-mail: egolinska@ath.bielsko.pl

# Skuteczna komunikacja w procesie auditu wewnętrznego

## Effective communication in the internal audit process

Artykuł przedstawia wybrane zagadnienia związane ze skutecznością procesu komunikacji w audicie wewnętrznym w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością według wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015. Zakres analizy obejmuje zarówno komunikację werbalną jak i pozawerbalną, skupiając się zarówno na komunikacji interpersonalnej jak i aspektach psychologii w procesach komunikacji (analiza transakcyjna).

### Słowa kluczowe

audit wewnętrzny, system zarządzania jakością, skuteczna komunikacja, komunikacja interpersonalna, psychologia w procesach komunikacji, analiza transakcyjna

Selected issues related to the effectiveness of the communication process in the internal audit in organizations that have implemented the quality management system according to the PN-EN ISO 9001:2015 standard have been presented in the article. The scope of the analysis includes both: verbal and non-verbal communication, focusing on interpersonal communication and aspects of psychology in communication processes (transactional analysis).

### Keywords

internal audit, quality management system, effective communication, interpersonal communication, psychology in communication processes, transaction analysis

JEL: M14

## Wprowadzenie

Cykliczne przeprowadzanie auditów wewnętrznych w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością, jest nieodzowną częścią spełniania wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015. Identyczne wymagania pojawiają się w tym obszarze w innych, często integrowanych z systemami zarządzania jakością, systemach zarządzania — na przykład w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-ISO 45001:2018-06) czy w systemach zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001:2015-09) (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001).

Audity pierwszej strony, zgodnie z dobrą praktyką, przeprowadza się przynajmniej raz w roku w każdym obszarze przedsiębiorstwa, zgodnie z zakresem certyfikacji. Audity te prowadzone są przez kompetentnych, niezależnych auditorów, a skuteczność prowadzonych przez nich działań bardzo istotnie odbija się na konkurencyjności samego przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo samodzielnie buduje bazę swoich auditorów wewnętrznych i określa ich kluczowe kompetencje. Na ogół osoby odpowiedzial-

ne za ten proces opierają się na wytycznych normy PN-EN ISO 19011:2018-08 (*Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania*), w której zdefiniowano kompetencje auditorów. Składają się na nie: wykształcenie, doświadczenie i bardzo szeroko pojmowane *cechy osobowości* (ISO 19011). O ile wejściowy poziom wykształcenia i doświadczenia kandydata na auditora wewnętrznego stosunkowo łatwo określić i zmierzyć (udokumentować), to trzecia składowa kompetencji na ogół jest w przedsiębiorstwach zaniedbywana. Podejście takie prowadzi bardzo często do nieskutecznych działań w ramach prowadzonych czynności auditowych — gdyż związane jest z zaburzeniami komunikacji w organizacji, a finalnie skutkuje zniechęceniem całej załogi do podejmowania działań w ramach wdrożonego systemu zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych czynników (zarówno z obszaru komunikacji interpersonalnej jak i związanych z wykorzystaniem psychologicznej koncepcji stosunków międzyludzkich), które — zdaniem autorki — mają kluczowy wpływ na skuteczność komunikacji w audicie wewnętrznym — zarówno na poziomie werbalnym jak i poza-

werbalnym. Decyzję o doborze czynników do analizy autorka podjęła arbitralnie, bazując na własnym wieloletnim doświadczeniu zawodowym w pracy audytora. W literaturze przedmiotu nie istnieją opracowania naukowe, które przedstawiają konkretne modele komunikacyjne w procesie auditu, których skuteczność zostałaaby potwierdzona w drodze badań naukowych. Zakres analizy nie obejmuje audytów zewnętrznych — ani drugiej (klientowskich), ani trzeciej strony (certyfikacyjnych), w których procesy komunikacyjne przebiegają inaczej. Przykład przedstawiony w niniejszej publikacji stanowi opis rzeczywistej sytuacji, która miała miejsce podczas auditu wewnętrznego przeprowadzanego przez autorkę w średnim przedsiębiorstwie przemysłowym (autorka występowała w charakterze audytora wiodącego).

## Audit wewnętrzny w organizacji

Słowo *audit*, zgodnie z definicją normy z 2015 r. ISO 9000 (ISO 9000), oznacza *systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu*. Audit wewnętrzny jest jednym z ważniejszych elementów każdego systemu zarządzania jakością, ponieważ umożliwia ocenę stanu obecnego wdrożonego systemu zarządzania w odniesieniu do jego zgodności z wymaganiami (zarówno wymaganiami normy odniesienia, stosownych wymagań prawnych, wymagań klienta, jak i wcześniej przyjętych przez organizację wymagań własnych). Obiektywna ocena z kolei jest szansą dla auditowanej organizacji — umożliwia jej doskonalenie. W wielu organizacjach, szczególnie tych o niskiej świadomości systemowej, słowo *audit* budzi jednak pejoratywne skojarzenia. Jest mylnie utożsamiane z kontrolą, czy też jej negatywnymi skutkami, które odbijają się na osobach kontrolowanych. W odniesieniu do auditu takie sytuacje nie mogą mieć miejsca — nigdy nie audituje się ludzi (a jedynie systemy, procesy, itp.), a odpowiedzialność za ewentualne niezgodności nie jest spychana na najniższe szczeble w strukturze organizacyjnej. Przeciwnie — odpowiedzialność za niedociągnięcia systemu zawsze spoczywa na najwyższym kierownictwie, którego obowiązkiem jest systemowe doskonalenie organizacji.

Skuteczność auditów wewnętrznych zależy od wielu czynników — autor wymienia trzy, najważniejsze z nich.

Po pierwsze audyty wewnętrzne nie mają szans na powodzenie, jeżeli nie są wspierane przez najwyższe kierownictwo. Nawet najbardziej kompetentny audytor nie przeprowadzi skutecznego auditu, którego efekt będzie wartością dodaną dla orga-

nizacji, jeżeli za jego działaniem nie stanie świadome kierownictwo. Według wymagań aktualnie obowiązującej normy ISO 9001 to właśnie kierownictwo organizacji odpowiedzialne jest za skuteczność komunikacji wewnętrznej w organizacji. Dla menedżerów proces komunikacji wewnętrznej stanowi instrument zarządzania, który umożliwia wdrażanie strategii organizacyjnej (Rogała, 2013). Nieskuteczna komunikacja wewnętrzna negatywnie wpływa na zaangażowanie załogi, a w skrajnych przypadkach może nawet prowadzić do braku zrozumienia, na czym polega praca, jakie zadania należy wykonać i w jakim celu. Skutkuje to obniżeniem wydajności i jakości pracy, może prowadzić do pojawienia się plotek, dezinformacji, poczucia dezintegracji, zagubienia, braku świadomości uczestniczenia w procesie pracy (Bolek, 2012).

Po drugie skuteczności procesu auditu sprzyja również zbudowanie jasnej i precyzyjnej procedury (rysunek 1) postępowania w zakresie planowania, przeprowadzania i dokumentowania tego procesu, a także w odniesieniu do prowadzenia działań poauditowych — w tym celu najlepszym przewodnikiem będzie wykorzystanie zaleceń przedstawionych w normie ISO 19011 (ISO 19011).

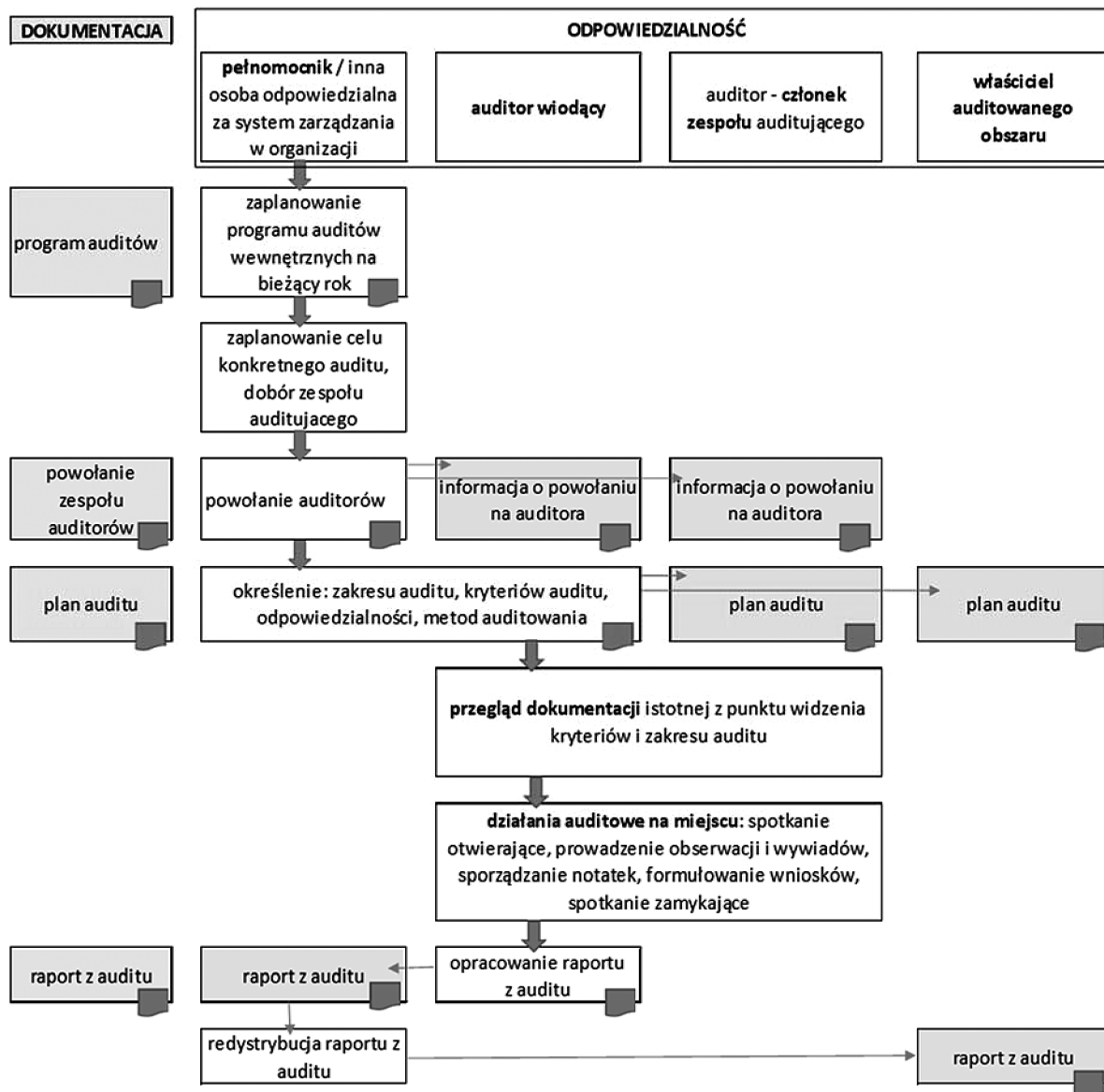
Kolejnym, trzecim czynnikiem, który ma kluczowy wpływ na skuteczność auditu wewnętrznego w organizacji, jest zapewnienie zasobów w postaci kompetentnych audytorów wewnętrznych. Jak już wcześniej, tytułem wprowadzenia, wspomniano w artykule, na kompetencje te, poza wykształceniem i doświadczeniem, składa się osobowość audytora.

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 19011 (ISO 19011) audytor wewnętrzny powinien cechować się: zdecydowaniem, dyplomacją, spostrzegawczością, percepcją, elastycznością, wytrwałością i zdecydowaniem; powinien być otwarty, niezależny i etyczny. Zaleca się również, aby kandydaci na audytorów wewnętrznych posiadali rzetelną wiedzę nie tylko w zakresie prowadzenia samego procesu auditu, ale również byli zorientowani w strukturze organizacyjnej, powiązaniu występujących w niej procesów, celach organizacyjnych. Jednak żadne z powyżej wymienionych cech i umiejętności audytora nie są w stanie prowadzić do skutecznego działania, jeżeli audytor ma problemy w kontaktach interpersonalnych.

## Skuteczna komunikacja w procesie auditu wewnętrznego

Encyklopedia PWN definiuje komunikację interpersonalną jako *podejmowanie w określonym kontekście wymiany werbalnych i pozawerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współ-*

Rysunek 1. Procedura prowadzenia procesu auditu wewnętrznego — fragment



Grube strzałki prezentują przepływ działań, wąskie — przepływ dokumentów.

Źródło: opracowanie własne.

*działania lub pogłębiania więzi międzyludzkich.* Komunikacja służy uzgodnieniu przez uczestników tego procesu wspólnego rozumienia sytuacji lub stanu i jest skuteczna tylko wówczas, kiedy definicja sytuacji jest rozumiana jednakowo przez wszystkich uczestników wymiany informacji (Griffin, 2004; Stoner, 1997). Wszystkie elementy komunikacji interpersonalnej odnoszą się do komunikacji w organizacjach. Z kolei celem nadrzędnym procesu komunikowania się w każdym przedsiębiorstwie jest zapewnienie efektywnego przekazu aktualnych, czytelnych i rzetelnych informacji wszystkim członkom organizacji. Skuteczność poziomu komunikacji oceniana jest zawsze w odniesieniu do zakła-

danych rezultatów. Jeżeli odbiorca zrozumie otrzymaną wiadomość zgodnie z intencją nadawcy, a jednocześnie cel, będący bezpośrednią przyczyną uruchomienia procesu komunikacji, zostanie osiągnięty, komunikowanie będzie można ocenić jako w pełni skuteczne (Rogala, 2013).

Ze względu na swoją złożoność procesy komunikacji wewnętrznej w organizacji zachodzą w różnorodnych formach i wymagają stosowania szerokiego wachlarza instrumentów. W zależności od uczestników aktu komunikacyjnego, ich potrzeb, celu, w jakim zainicjowano proces, a także specyfiki środowiska organizacyjnego, w którym ma on miejsce, możliwe jest wyróżnienie szeregu postaci porozumiewa-

nia się w miejscu pracy. Dokonując analizy wspomnianych form, przyjmuje się następujące kryteria podziału: sposób przekazywania wiadomości, charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę oraz cel przyświecający nadawcy (Sobkowiak, 2005). Biorąc pod uwagę sposób przekazywania wiadomości, komunikowanie może przybierać formy: werbalną i niewerbalną, ustną i pisemną, bezpośrednią i pośrednią. Przy audycie wewnętrznym (w odniesieniu do procesu prowadzenia wywiadu w audycie — taki przykład został opisany w niniejszej publikacji) mamy do czynienia z bezpośrednią komunikacją ustną na poziomie werbalnym i niewerbalnym.

W każdym procesie skutecznej komunikacji, także w audycie wewnętrznym, kluczowe jest nie to co mówimy i robimy, lecz to, co dzięki konkretnym słowom, działaniom i formie wypowiedzi chcemy osiągnąć. Aby móc skutecznie komunikować się, zarówno jedna, jak i druga strona tego procesu musi mieć właściwe intencje, czyli chęć porozumienia. Z jednej strony potrzebny jest świadomy pracownik, który w przeprowadzonym audycie widzi wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, a tym samym dla siebie. Rozumie, że prowadzone działania nie są „przesłuchaniem” i nie prowadzą do ukarania go (nawet jeżeli w auditowanym obszarze pojawiają się niezgodności), a służą jedynie do doskonalenia systemu. Z drugiej strony powinien pojawić się kompetentny auditor o zdolnościach interpersonalnych. Z kolei za budowanie świadomości w organizacji oraz prawidłowy dobór i doskonalenie auditorów wewnętrznych odpowiada najwyższe kierownictwo — bez aktywnego wsparcia „z góry” cele audytowe nie zostaną osiągnięte. Bez współpracy na tych trzech wyżej wymienionych płaszczyznach działania audytowe w organizacji nie przynoszą zamierzonych efektów, w konsekwencji organizacje o niskiej świadomości systemowej, bardzo często zamiast zaplanowanego audytu wewnętrznego prowadzą w jego miejsce działania tożsame z kontrolą.

To od predyspozycji i umiejętności interpersonalnych auditorów wewnętrznych w dużej mierze zależy, czy proces audytu będzie procesem interaktywnym, procesem wzajemnego zrozumienia i osiągania postawionych przed nim celów (Czader i Golińska, 2015). To na nich spoczywa odpowiedzialność za przeprowadzenie procesu obiektywnego, niezależnego i wiarygodnego (Benien, 2005). Należy również zwrócić uwagę, że każdej relacji interpersonalnej, w tym także w relacji pomiędzy auditorem a auditowanym, zachodzą procesy psychologiczne. Praca audytora polega na umiejętności pracy w zespole, radzeniu sobie w trudnych sytuacjach, pracy w stresie i niedoczasie, radzeniu sobie z treścią. Podczas audytu wewnętrznego obie strony reagując na interakcje zachodzące w toczącym się procesie, mogą kierować się emocjami, które nie są najlepszym doradcą.

Zagadnienia skutecznej komunikacji w audycie są niezwykle szerokie. W niniejszym opracowaniu au-

tor zdecydował się przybliżyć te z nich, które zostały wykorzystane podczas prowadzenia audytu wewnętrznego, którego fragment został zaprezentowany w artykule.

## Komunikacja interpersonalna w procesie audytu wewnętrznego

Głównym źródłem informacji w audycie wewnętrznym, poza wnioskami płynącymi z obserwacji, jest wywiad — wnioskowanie na podstawie odpowiedzi, które auditor uzyskuje poprzez zadawanie pytań auditowanemu. Z procesem komunikacji wiąże się więc ważna umiejętność — umiejętność „właściwego” słuchania, które polega na słuchaniu tego, co jest mówione, zdawaniu sobie sprawy z tego, czego się nie mówi i staraniu się zrozumieć, co próbuje być powiedziane. Umiejętność aktywnego słuchania jest niezwykle ważnym elementem w kontakcie i dialogu pomiędzy auditorem a auditowanym i wymaga stosowania pewnych zasad. Są nimi między innymi: koncentracja na osobie mówiącej, unikanie emocjonalnych reakcji, pozwalanie rozmówcy na wypowiedzenie ostatniego słowa, okazywanie cierpliwości, wczuwanie się w punkt widzenia rozmówcy, unikanie rad i uszczypliwych uwag, okazywanie postawy słuchania poprzez mowę ciała (Stankiewicz, 1999; Czader i Golińska, 2015). Aktywne słuchanie opiera się na szacunku i akceptacji współrozmówcy. Technika ta posiada wiele zalet, między innymi: zapobiega powstawaniu nieporozumień, umożliwia wychwycenie najistotniejszego przekazu w natłoku informacyjnym, sprawia, że rozmówca czuje się doceniony, a jego problemy ważne, poprawia atmosferę rozmowy (Czader i Golińska, 2015).

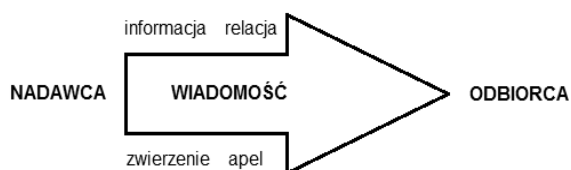
Według dobrej praktyki audytowej pytania zadawane przez audytora podczas rozmowy powinny być rozwinięciem pytań zapisanych w liście pytań kontrolnych. Pytania te muszą być zadane w odpowiedniej formie i najczęściej przyjmować postać pytań otwartych — to jest takich, na które nie da się odpowiedzieć słowem „tak” lub „nie”, lecz trzeba sformułować bardziej rozbudowaną wypowiedź. Pytania otwarte dają rozmówcy okazję do szerszego wypowiedzenia się na dany temat, wyrażania własnych potrzeb, oczekiwań, opinii, a tym samym zmuszają go do przeanalizowania swojej wypowiedzi i zorganizowania jej w jasną całość. Zadawanie pytań otwartych jest formą zachęcenia drugiej osoby do dalszej rozmowy, a także wyrazem zainteresowania audytora jej stanowiskiem w sprawie i problemami. Podczas audytu należy unikać pytań zamkniętych, alternatywnych, sugerujących czy dyrektywnych. Pytania zamknięte są przydatne tylko i wyłącznie w momencie, kiedy auditor podsumowu-

je rozmowę i kończy jej przebieg (podsumowanie). Odpowiedź twierdząca ze strony auditowanego pozwala wówczas auditorowi na sformułowanie jednoznacznych ustaleń.

W procesie komunikowania w audicie wewnętrznym ważne jest to, aby podczas porozumiewania się sprawdzać i oceniać, czy komunikat jest dobrze rozumiany. Jedną z metod, która umożliwi dokonanie takiej oceny przez auditora, jest parafrazowanie, czyli powtarzanie własnymi słowami usłyszonej informacji. Auditor może również zadawać auditowanemu szereg pytań, po to, aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji — korzystając z techniki precyzowania. W praktyce auditorskiej stosuje się również klaryfikację, która często stosowana jest do podsumowania — uporządkowania istotnych elementów wypowiedzi auditowanego. Zachęcając pracownika do wypowiedzi auditor może wykorzystać techniki odzwierciedlania uczuć, dowartościowania czy zachęty.

W procesach komunikacji, w tym również w procesie prowadzenia wywiadu w audicie, dużą wagę przyjmuje się na ogół do komunikacji na poziomie werbalnym, zaniedbując stronę niewerbalną. Takie podejście do prowadzenia rozmowy prowadzi często do zaburzeń w tym procesie. W związku z powyższym w psychologii auditu dużą wagę przywiązuje się do zrozumienia czterech aspektów jednej wiadomości (rysunek 2).

**Rysunek 2. Aspekty jednej wiadomości**



Źródło: opracowanie własne.

Na jedną i tę samą wiadomość, zgodnie z rysunkiem 2 składają się następujące aspekty:

- Informacja — Aspekt informacyjny wiadomości zawiera obiektywne dane i fakty przekazywane za pomocą słów czy tekstu pisanego. Nadawca informuje odbiorcę, a odbiorca dowiadyuje się jaka jest sytuacja. Poziom werbalny, najbardziej oczywisty.
- Relacja — W aspekcie relacyjnym nadawca za pomocą mimiki, gestykulacji oraz użytych sformułowań i brzmienia głosu informuje odbiorcę co myśli o nim i o stosunkach pomiędzy nimi. Odbiorca odczytuje z tego przekazu co myśli o nim nadawca, jak się do niego odnosi. Przekaz ten odzwierciedla stosunki panujące pomiędzy rozmówcami — szacunek, strach, złość itp. Poziom niewerbalny.

- Zwierzenie — Aspekt zwierzenia obejmuje osobiste wynurzenia nadawcy dotyczące jego stanu emocjonalnego czy samopoczucia. Nadawca za pomocą odpowiedniego doboru słów, intonacji czy mimiki mówi o tym, co naprawdę czuje. Odbiorca z tego przekazu ma szansę dowiedzieć się kim jest nadawca, co się z nim dzieje, co czuje, itp. Poziom niewerbalny.

- Apel — Apel jest próbą wywarcia wpływu na rozmówcę. Z pomocą odpowiednio dobranych słów i intonacji głosu nadawca próbuje zmusić odbiorcę do tego, co powinien on zrobić, odczuć, pomyśleć. Poziom pozawerbalny.

Rolą auditora wewnętrznego jest umiejętnie odczytanie wszystkich aspektów wiadomości, którą przekazuje mu auditowany, ze szczególnym uwzględnieniem przekazu pozawerbalnego.

## Analiza transakcyjna — stany psychologiczne „ja”

W każdej relacji interpersonalnej, w tym także w relacji pomiędzy auditorem a auditowanym, zachodzą procesy psychologiczne. Komunikacja, w zależności od tego co i jak komunikujemy, może przyjąć formy relacji neutralnej bądź negatywnej. Auditowany zupełnie inaczej reaguje na sformułowanie: Czy wyniki dokonanej pomiaru zostały zapisane? (relacja neutralna — stan psychologiczny „ja” dorosły) niż na pytanie, pozornie podobne, które brzmi: Czy wyniki dokonanej pomiaru zostały wreszcie zapisane? (relacja negatywna — stan psychologiczny „ja” rodzic normatywny). Auditor w trakcie swoich działań powinien komunikować w formie neutralnej, starając się możliwie skutecznie odciąć od emocji.

Stworzona przez Erica Berne’a psychologiczna koncepcja stosunków międzyludzkich tzw. analiza transakcyjna (Berne 1987) jest koncepcją struktury osobowości, która opisuje relacje zachodzące między ludźmi. Zgodnie z tą analizą każdy człowiek rozwija trzy, równoważne stany wewnętrzne, zwane stanami „ja”: „ja” rodzic, „ja” dorosły i „ja” dziecko. Wszystkie z opisanych stanów „ja” są stanami obiektywnymi — nie ma stanów lepszych ani gorszych, nie ma też stanów przypisanych do konkretnych osób. Stany te są najczęściej nieświadomymi, utrwalonymi w psychice dyspozycjami, które decydują o tym, jak zachowamy się w konkretnych sytuacjach życiowych. Analiza transakcyjna pokazuje, jak ludzie — wykorzystując świadomie bądź nieświadomie trzy stany „ja” — porozumiewają się ze sobą. Każdy z tych stanów można zaobserwować, analizując wypowiedzi oraz zachowania człowieka, czyli to, co słyszymy i widzimy.

Podczas procesu auditu niezwykle istotne znaczenie ma jednak świadome wejście w odpowiedni stan psychologiczny, który umożliwi auditorowi skuteczne działanie. Takim stanem psychologicznym jest wyłącznie stan „ja” dorosły, który charakteryzuje się postawą racjonalną, rzeczową. Skupia się na realnych problemach, faktach, rozwiązywaniu problemów, działaniu. Opiera się na własnych, ale i cudzych doświadczeniach i zdaniu, o ile poparte są mocnymi argumentami. Charakterystyczne zwroty padające z ust osoby w stanie psychologicznym „ja” dorosły: moim zdaniem..., myślę, że..., odnosząc się do... Auditor wchodząc w ten stan jest osobą rzeczową, obiektywną, otwartą, przystępną. Koncentruje się na rozmówcach, faktach i rzeczach najważniejszych. Gromadzi i analizuje dane, na podstawie których wyciąga wnioski. Jest osobą niezależną, z poczuciem własnej wartości (ale nie zarozumiałą). Potrafi też wykazać zainteresowanie problemami innych (bez nadmiernego współczucia czy altruizmu). Stan „ja” dorosły kontroluje zarówno „ja” dziecko jak i „ja” rodzic, a także zarządza nimi, stąd kontakt w układzie dorosły–dziecko i dorosły–rodzic są mocno utrudnione (Czader i Golińska, 2015).

W odróżnieniu od stanu „ja” dorosły pozostałe stany psychologiczne nacechowane są emocjami. W stanie psychologicznym „ja” dziecko człowiek odczuwa i działa jak we wczesnym okresie dzieciństwa. Na jego zachowania składają się zachowania wrodzone i wyuczone reakcje emocjonalne. Dzięki tej pozycji psychologicznej i uczuciom, które jej towarzyszą, takim jak radość, lęk, smutek, wstyd, rozczarowanie, potrafimy cieszyć się, dziwić i tworzyć. Z kolei wchodząc w stan emocjonalny „ja” rodzic, człowiek działa, myśli i czuje tak, jak zaob-

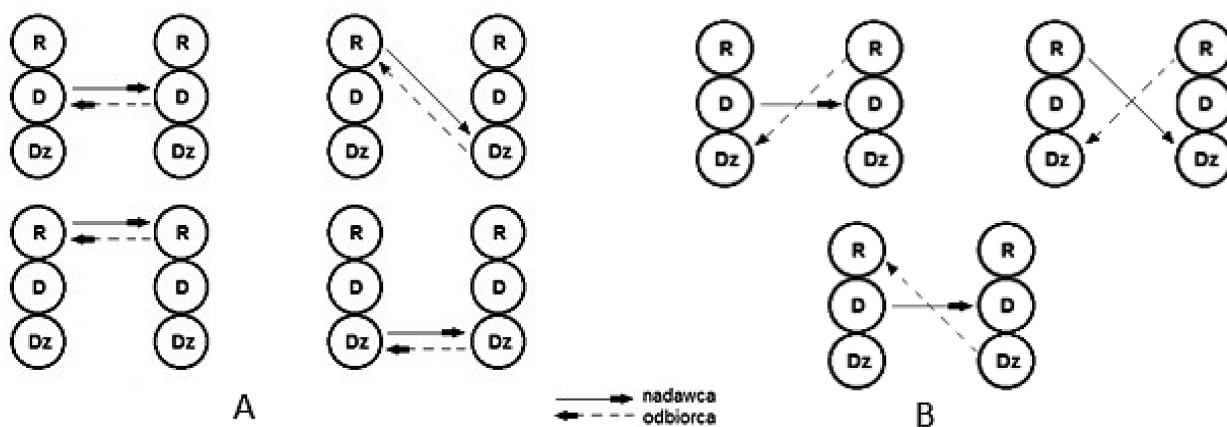
serwował to u swoich rodziców i innych bliskich, dorosłych osób, kiedy był dzieckiem. Stan ten obejmuje różnego rodzaju normy, zakazy, nakazy i programy określające, co powinniśmy robić i w jaki sposób postępować. Wielu auditorów wchodzi nieświadomie w ten stan psychologiczny — szczególnie w sytuacjach, kiedy niepewność pcha ich w kierunku bycia wszystkowiedzącym.

Wyróżnia się dwa typy transakcji: transakcję równoległą i transakcję skrzyżowaną. Pierwsza z nich opisuje sytuacje, w których odbiorca przyjął konwencję nadawcy i ich rozmowa może trwać w nieograniczonym czasie (rysunek 3A). Druga — skrzyżowana, opisuje sytuację, kiedy komunikacja zostaje przerwana (rysunek 3B).

Analiza transakcyjna w praktyce auditorskiej ma bardzo duże znaczenie. Podstawowym celem prowadzenia rozmów auditowych jest rzetelne zbieranie informacji, stąd najbardziej pożądaną transakcją w pracy audytora jest transakcja równoległa dorosły–dorosły. Jednak podczas działań auditorskich zdarzają się sytuacje, które wymagają rozładowania napięcia (transakcja równoległa dziecko–dziecko) lub które wymagają dodania otuchy auditowanym czy eliminacji ich obaw i lęków (transakcja równoległa rodzic–dziecko).

Podstawową trudnością w pracy audytora jest nawiązanie kontaktu z osobami, które w celowy bądź nieświadomy sposób sprowadzają rozmowę do transakcji skrzyżowanej. Jediną sensowną możliwością kontynuowania takiej wymiany zdań jest ciągle wracanie audytora do próby nawiązania komunikacji w układzie dorosły–dorosły. Kilukrotne powtórzenie zdań w takim układzie może spowodować, że osoba auditowana odpowie w tej samej konwencji, co skutkować będzie nawiązaniem kontaktu.

Rysunek 3. Typy transakcji: A — równoległe, B — skrzyżowane



Źródło: opracowanie własne.

## Przykład wykorzystania przedstawionych zagadnień ze skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej

Za przykład zastosowania skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej posłuży rzeczywiste zdarzenie, które miało miejsce podczas auditu wewnętrznego na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 w średnim przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Autorka prowadziła tam działania w dziale zaopatrzenia występując w charakterze audytora wewnętrznego. Celem prowadzonego auditu była weryfikacja zgodności prowadzonych w tym obszarze działań w odniesieniu do wymagań systemowych oraz wewnętrznej dokumentacji przedsiębiorstwa. Zgodnie z obowiązującą procedurą upoważnieni pracownicy mieli obowiązek dokonywać ocen kwalifikowanych dostawców. Pytanie o spełnienie tego wymagania było jednym z kluczowych w liście kontrolnej.

Na pytanie audytora o ostatnią ocenę dostawców pracownik odpowiedział: *Nie zrobiliśmy na czas oceny kluczowych dostawców. Ostatnio mamy tyle pracy! Zresztą sama Pani wie, że te oceny niczemu nie służą!* Zgodnie z procedurą postępowania przy audicie wewnętrznym audytor powinien w tym momencie wystawić kartę niezgodności — zaistniały wszystkie przesłanki skłaniające go do podjęcia takiej decyzji. Stwierdził niedotrzymane wymaganie (pracownik nie spełnił wymagań procedury odniesienia), ma też obiektywny dowód takiej sytuacji (brak udokumentowanej informacji świadczącej o dokonaniu oceny). Niedoświadczony audytor prawdopodobnie zakończyłby swoje działania w tym miejscu. Skutkiem takiej decyzji byłoby, owszem, podjęcie działań korygujących w tym obszarze, jednak poza tym audit nie przyniósłby innej wartości dodanej.

Audytor z większym doświadczeniem, świadomy istotności procesów komunikacyjnych w organizacji, skupi się na wielu aspektach otrzymanej od pracownika wiadomości. Odczyta ją nie tylko na poziomie werbalnym (który brzmi „nie ma oceny”), ale również skupi się na innych aspektach tej wiadomości — na poziomie relacji odczyta złość nadawcy na konieczność działań systemowych (audytor według audytowanego jest elementem tego systemu); na poziomie zwierzenia audytor dowiaduje się, że rozmówca jest przemęczony przerastającymi go obowiązkami i część z nich (w tym ocenę dostawców) uważa za niepotrzebne do osiągania celów; a na poziomie apelu odczytuje, że rozmówca próbuje go zmanipulować, żeby nie wystawił „mu” niezgodności (bo sam czuje się winny, przyznał się do winy). Analizując ten przekaz audytor wnioskuje, że pracownik jest świadomą (wie co ma robić) i odważną (nie robi tego i głośno się do tego przyznaje) osobą.

W związku z tym podejmuje decyzję o „przeciągnięciu” pracownika na stronę systemu. Robi to wykorzystując technikę aktywnego słuchania, oraz wchodząc w stan psychologiczny „ja” dorosły (pomimo, że audytowany nie reprezentuje tego samego stanu) i zadaje pytanie zamknięte (upewnia się w poprawnym rozumieniu sytuacji, zdaniu pracownika), które ma potwierdzić rozumienie sytuacji przez audytora: *Rozumiem Pana frustrację. Czy dobrze zrozumiałem, że ocena dostawców jest według Pana nieskuteczna?*, a po otrzymaniu twierdzącej odpowiedzi zadaje kluczowe pytanie otwarte: *Czy istnieje jakiś sposób, żeby ocena dostawcy, która jak Pan sam rozumie jest wymogiem normy odniesienia, była przydatna w organizacji?* W tym przypadku audytor pozwala pracownikowi na rzeczywisty (a nie wyłącznie pozorny jak w poprzedniej sytuacji) udział w tworzeniu systemu, sprawia że pracownik czuje się jego częścią. Audytor nie próbuje też wchodzić w inny, „wszystkowiedzący” stan „ja” rodzic i nie rozwiązuje problemu za pracownika.

Przedstawione powyżej podejście do komunikacji podczas działań auditowych nie daje oczywiście audytorowi pewności, że osiągnie swój cel — przekona pracownika do skuteczności działania systemu zarządzania w organizacji, ale zdecydowanie zwiększa jego szanse na osiągnięcie tego celu.

## Podsumowanie

Procesy komunikacyjne stanowią podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Są istotnym elementem wszystkich podejmowanych działań, a ich niska skuteczność wpływa negatywnie na efektywność całej organizacji. Powyższe zdania mają zastosowanie również do procesów prowadzenia auditów wewnętrznych w organizacjach, dlatego budując bazy audytorów, osoby odpowiedzialne za ten proces, powinny pamiętać o kryteriach ich doboru — nie tylko tych łatwo mierzalnych — jak wykształcenie czy doświadczenie, ale również o szeroko pojmowanych cechach osobowości, które bezpośrednio przekładają się na skuteczność, wiarygodność i postrzeganie przez pracowników organizacji narzędzia systemowego, jakim jest audit wewnętrzny.

Przedstawiony w artykule przykład ukazuje dwie drogi prowadzenia auditu wewnętrznego w organizacjach — co więcej, każda z nich jest poprawna z punktu widzenia wymagań formalnych, każda skutkuje udokumentowaniem przeprowadzonych działań i podjęciem (w przyszłości) działań poauditowych, których celem jest skorygowanie wykrytych niezgodności i/lub doskonalenie organizacji w przypadku określenia takich możliwości. Każda z przedstawionych dróg przygotowuje

przedsiębiorstwo do skutecznego przejścia auditu trzeciej strony i uzyskania/utrzymania certyfikatu. Jednak tylko podejście, które zakłada, że fundamentem wszelkich działań w organizacji, jest sku-

teczny proces komunikacji, będzie prowadziło do rzeczywistego rozwoju przedsiębiorstwa, będzie istotnie wpływało nie tylko na skuteczność, ale również efektywność działań.

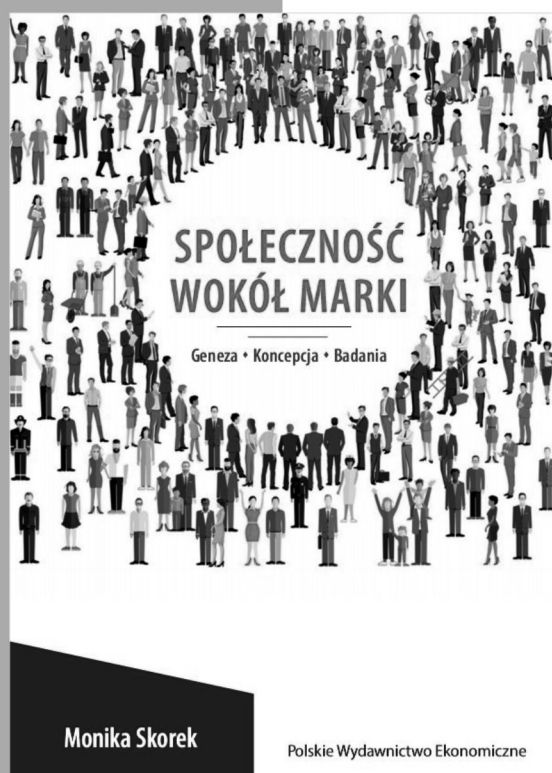
## Bibliografia

- Benien, K. (2005). *Jak prowadzić trudne rozmowy*. Kraków: Wyd. WAM.
- Berne, E. (1987). *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Bolek, J. (red.) (2012). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Czader, W. i Golińska, E. (2015). *Ocena systemów zarządzania i zgodności wyrobów oraz bezpieczeństwo produktów*. Bielsko-Biala: Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Rogała, A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Sobkowiak, B. (2005). *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*. Poznań-Wrocław: Wyd. Forum Naukowe.
- Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Stoner, J. i Freeman, R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

## Dokumenty normalizacyjne

- PN-EN ISO 9000: 2015 — Systemy zarządzania jakością — Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9001: 2015 — Systemy zarządzania jakością — Wymagania.
- PN-EN ISO 19011: 2018 — Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania.
- PN-EN ISO 45001: 2018 — Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.
- PN-EN ISO 14001: 2015 — Systemy zarządzania środowiskowego.

## Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



Społeczność wokół marki wzbudza zainteresowanie podmiotów rynkowych. Geneza powstania tej formy społeczności sięga czasów, kiedy to lokalnie funkcjonujące społeczności inspirowały się wzajemnie do podejmowania decyzji zakupowych. Dziś członkowie grupy gromadzącej się wokół marki dzielą się między sobą informacjami o marce, inspirowały jej symboliką, przesłaniem, misją. Kreuje to w efekcie lojalność klientów do marki.

W prezentowanej książce została opisana społeczność wokół marki, mechanizm jej powstawania i korzyści, jakie z niej czerpią poszczególne podmioty rynkowe. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród fanów Legii Warszawa pokazane zostały niuanse kreowania lojalności wobec marki w odniesieniu do rynku sportowego.

Adresatami publikacji są wszyscy czytelnicy zainteresowani tematyką marki, zwłaszcza menedżerowie oraz pracownicy uczestniczący w budowaniu strategii marki, osoby z agencji reklamowych, badawczych oraz studenci marketingu uczelni ekonomicznych.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)