

Grabosz, J. (2014). Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego. W: B. A. Basińska, I. Garnik (red.). *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy* (s. 37-55). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego

Jerzy Grabosz

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Wprowadzenie

Rosnące oczekiwania zarządzających i pracowników wobec komunikacji wewnętrznej, nowoczesne technologie poszerzające zasób narzędzi komunikacyjnych, coraz bardziej zróżnicowane grupy docelowe wewnątrz przedsiębiorstwa – wszystkie te czynniki sprawiają, że działania w ramach komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa wymagają jeszcze lepszej koordynacji i szczegółowego planowania. Opracowanie polityki komunikacyjnej wspierającej realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa i jednocześnie odpowiadającej na potrzeby informacyjne pracowników wymaga wcześniejszej kompleksowej diagnozy identyfikującej zarówno te obszary komunikacji, które funkcjonują właściwie, jak i te, które wymagają usprawnienia. Definiowaniem modeli, miar i sposobów mierzenia różnych cech informacji, procesów i systemów informacyjnych jako zjawisk ekonomicznych zajmuje się nauka zwana stosowaną ekonomiką informacji (Oleński, 2001).

W prezentowanej pracy poddano analizie możliwość stworzenia eksperckiego narzędzia diagnostycznego do audytu systemu komunikacji wewnętrznej oraz oceny przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy uwzględniającego wymagania norm zintegrowanego systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2009), środowiskiem (PN-EN ISO 14001:2005), bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N 18001:2004) oraz bezpieczeństwem informacji (ISO/IEC 27001:2013). Ocena poziomu przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy stanowi w tym przypadku uzupełnienie wyników audytowania systemu komunikacji. Jest to określenie punktu wyjścia dla usprawnienia tego systemu (Łunarski, 2011). Potwierdzanie spełniania zestawionych w krajowych i międzynarodowych normach i standardach (PN-EN ISO 19011:2012; PN-N 18011:2006) wymagań dla zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach określane jest mianem auditu wewnętrznego (Kolman, Tkaczyk, 1996). Już sam ten termin może z pozoru świadczyć o pewnej niespójności norm, jednak stosowanie określeń „audit” lub „audyt” znajduje uzasadnienie w kontekście językowym, kulturowym, a w szczególności środowiskowym. W zespołach audytorów systemów zintegrowanych wykorzystuje się pierwsze z nich, przewidziane w normach (PN-EN ISO 19011:2012; Gruszka, 2013), natomiast przez badaczy przepływów informacyjnych stosowane jest to drugie.

Eksperckie narzędzie diagnostyczne do audytowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie służy gromadzeniu dowodów potwierdzających spełnianie wymagań norm oraz ocenie skuteczności jej funkcjonowania (Wyganowska, 2012). Narzędzie to wykorzystuje teorię grafów (Wilson, 1998; Wojciechowski, Pieńkosz, 2013), a także ważony wykres Ishikawy oraz jego rozwinięcie w układzie przedmiotowym. Struktura wykresu odzwierciedla strukturę analizowanego systemu komunikacji (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013). Podejście eksperckie określa również kierunki wprowadzania działań usprawniających (Górska, 1998).

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

Komunikacja interpersonalna

Pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika *communicare* (uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości) oraz rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności). Zdaniem autorów *Nowego słownika pedagogiki pracy* termin „komunikacja” jest wieloznaczny. Oznacza m.in. przekazywanie wiadomości, myśli (Nowacki, Korabiowska-Nowacka, Baraniak, 1999). Natomiast zgodnie z definicją podaną przez autora hasła w *Nowym słowniku ekonomicznym przedsiębiorcy* komunikacja jest procesem, w trakcie którego nadawca komunikatu sprawia, że jego myśli, pragnienia, a także wiedza stają się znane i zrozumiałe dla odbiorcy przekazu (Dowgiałło, 2004). Komunikowanie, jak wyjaśnia Dobek-Ostrowska (2002), jest mechanizmem porozumiewania warunkującym istnienie i rozwój stosunków międzyludzkich.

Komunikacja międzyludzka odbywa się na różnych poziomach i w wielu formach (Czarnecka-Wójcik, 1999). Dlatego też, przyjmując określone kryterium, można wyróżnić komunikowanie:

- ustne i pisemne – kryterium sposobu przekazu;
- bezpośrednie i pośrednie – kryterium wykorzystania medium;
- formalne i nieformalne – kryterium stopnia poziomu oficjalności przepływu informacji,
- jednokierunkowe i dwukierunkowe – kryterium relacji między nadawcą i odbiorcą,
- obronne i podtrzymujące – kryterium reakcji ludzkich,
- wewnętrzne i zewnętrzne – kryterium ukierunkowania celu,
- werbalne i niewerbalne – kryterium formy przekazu.

W każdym realnie funkcjonującym w gospodarce przedsiębiorstwie przenikają się wzajemnie dwa obszary komunikowania: ustrukturyzowany i nieustrukturyzowany. Komunikowanie ustrukturyzowane jest rejestrowane, zapisywane, dokumentowane. Odbywa się poprzez wymianę pism, dokumentów, narady, konferencje, wideokonferencje, spotkania, zebrania itp. Komunikowanie nieustrukturyzowane obejmuje nieformalną sieć porozumiewania. Odbywa się w trakcie swobodnych rozmów

między pracownikami, w ramach kontaktów w czasie wolnym od pracy, także poprzez wymianę plotek czy pogłosek. Komunikowanie się w przedsiębiorstwie przybiera wiele form, jego przedmiotem są przede wszystkim czynności zawodowe, polega więc na zlecaniu i delegowaniu zadań, objaśnianiu, wyjaśnianiu szczegółów, określaniu terminów realizacji, nagród itp.

Informacja w komunikacji

Gwałtowny rozwój sfery usług wymaga szerokiego dostępu do informacji. Definiując pojęcie „informacja”, należy odróżnić je od pojęcia „dane”, chociaż w praktyce terminy te bywają używane zamiennie. Dane to fakty, oceny lub opinie podane w formie numerycznej, pozbawione szczególnego znaczenia czy pożytku. Natomiast informacja odzwierciedla dane przetworzone, nadaje im użyteczności (Bittel, 1998).

Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna przedsiębiorstwa to proces wymiany informacji, którego uczestnicy wzajemnie na siebie wpływają. Wymaga on przekazywania w formie komunikatów (sygnałów) jasnych i czytelnych treści. Proces komunikowania składa się ze ściśle powiązanych elementów (Jamrozak, Sobczak, 2000): nadawca wiadomości, koder kodujący treść wiadomości, kanał przepływu wiadomości, dekodek, przez który odkodowana wiadomość dociera do odbiorcy, odbiorca, który tę wiadomość odbiera i interpretuje, a następnie transmituje (bądź nie) poprzez sprzężenie zwrotne. Te elementy decydują o dynamicznym i transakcyjnym charakterze komunikatu.

W obecnych czasach menedżerowie dążą do systematyzowania zbierania danych i informacji, w tym z zastosowaniem systemów zarządzania informacją (*Management Information System, MIS*), i wykorzystują w tym celu technologię informatyczną (IT) oraz skomputeryzowane sieci sterowania przepływem informacji (Dziuba, 2007). Wykorzystanie informacji w zarządzaniu wymaga uwzględnienia kilku zasad, zwykle kojarzonych z „dobrymi praktykami”:

- informacje dostarczają wiedzy i pozwalają na koordynowanie procesu zarządzania,
- system informowania kierownictwa tworzy sieć informacji niezbędnych do planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli,

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

- systemy informatyczne umożliwiają zbieranie, przetwarzanie, wyszukiwanie i przekazywanie informacji,
- systemy informowania wspomagają proces podejmowania decyzji przez menedżerów i umożliwiają pracownikom obiektywne interpretowanie skutków decyzji,
- ocena i analiza statystyczna informacji tworzy cenny matematyczny wymiar interpretacji i wykorzystania informacji w procesach modelowania oraz symulacji przepływu informacji.

Wewnętrzna i zewnętrzna polityka informacyjna przedsiębiorstwa oraz zaawansowane technicznie narzędzia nie wystarczą do sprawnego i skutecznego komunikowania się personelu. W wielu kluczowych sytuacjach decydującym ogniwem jest człowiek i jego kompetencje komunikacyjne. Mianem tym określane są zdolności człowieka do formułowania i odbioru informacji odpowiednio do sytuacji, słuchaczy oraz zamierzonych przez nadawcę celów. Efektywna komunikacja wymaga od uczestniczących w niej osób umiejętności pozyskiwania, rozumienia, selekcionowania i przetwarzania informacji.

Narzędzia diagnostyczne informacji

Głównym celem przedsiębiorstw jest tworzenie dobrobytu, a nie kontrolowanie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w tym kosztów. Aby osiągnąć ten cel, należy skorzystać z zestawów narzędzi do diagnozy informacji (Drucker, 1999):

- podstawowych – narzędzia zarządzania diagnostycznego, np. zestawienia przepływu gotówki i płynności finansowej,
- dotyczących wydajności – narzędzia do przeprowadzania oceny i analizy kluczowych zasobów,
- specjalistycznych – narzędzia zapewniające wiedzę fachową oraz umiejętności wprowadzania działań innowacyjnych,
- dotyczących alokacji zasobów – narzędzia pozwalające na optymalne rozdysponowanie zasobów, np. w zakresie popytu i podaży.

Istnieją narzędzia diagnostyczne akcentujące zagadnienie rewitalizacji kultury organizacyjnej i polityki komunikacyjnej nie tylko poprzez komunikowanie nowych wartości, ale również poprzez sposób zrozumienia pracowników. Spośród nich to właśnie eksperckie narzędzie

diagnostyczne spełnia wymagania norm dla systemów zintegrowanych, łącząc potrzebę uzyskiwania dowodów potwierdzających ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie systemu komunikacji wewnętrznej z możliwością ilościowej oceny poziomu funkcjonalności systemu oraz przepływów informacyjnych (Górska, 1998; Mreła, 1969). Dodatkowym walorem narzędzia diagnostycznego jest możliwość optymalizacji działań zwiększających skuteczność systemu oraz przepływów informacji w komunikacji wewnętrznej.

Komunikacja wewnętrzna jest niezwykle ważnym, wręcz nieodzownym elementem przedsiębiorstwa. Przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi diagnostycznych pozwala na realizację celów, integrację pracowników wokół strategii oraz inicjowanie zmian. Komunikacja wewnętrzna nie tylko umożliwia przepływ informacji. Kształtuje ona także wewnętrzne relacje. Trudno wyobrazić sobie życie bez komunikowania się. Komunikowanie jest więc wielką sztuką, której trzeba i warto się uczyć (Penc, 2001).

Metodologia

W prezentowanej pracy analizowane są możliwości stworzenia narzędzia diagnostycznego do przeprowadzenia audytu systemu komunikacji wewnętrznej oraz oceny przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy. Podstawą rozważań są wymagania norm dotyczących ustanawiania i oceny zintegrowanych systemów zarządzania: jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, środowiskiem oraz bezpieczeństwem informacji. Zostają one odniesione do komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Celem eksperckiego narzędzia diagnostycznego do audytowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie jest uzyskanie dowodów na spełnienie zawartych w normach wymagań stawianych komunikacji wewnętrznej oraz określenie poziomu przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy.

W niniejszej pracy zaproponowano określenie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie jako **systemu**, podobnie jak uczyniono to w wymaganiach norm dotyczących: jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz bezpieczeństwa informacji. Celem wyróżnienia głównych czynników wpływających na funkcjonalność przepływów informacyjnych zaproponowano **ujęcie procesowe**

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

poszerzone o ilościową ocenę funkcjonalności komunikacji wewnętrznej. Ponadto uwzględniono **potrzeby i oczekiwania** pracowników w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji oraz źródeł informacji. Dla oceny jakości komunikacji wewnętrznej zaleca się przeprowadzenie **audytu**, który jest kompleksową diagnozą ukierunkowaną na określenie silnych i słabych stron obecnego systemu komunikacji w przedsiębiorstwie. Tak więc ocena ilościowo-jakościowa funkcjonalności komunikacji wewnętrznej może ułatwić wybór spośród odpowiednich do kontekstu wariantów rozwiązań prowadzących do wzrostu organizacyjnego.

System zarządzania komunikacją wewnętrzną

System zarządzania komunikacją jest jednym z elementów norm. System komunikacji powinien spełniać ustalone w normach zasady oraz wymagania doskonalenia, m.in. powinien być poddawany audytowaniu (PN-N 18011:2006; PN-EN ISO 19011:2012). Paradygmat ujęcia systemowego zakłada posługiwanie się w odniesieniu do stanowisk pracy w przedsiębiorstwie kategoriami elementów, relacji oraz celów. Wśród relacji między elementami systemu wyróżniamy relacje informacyjne. Przedmiotem badania są przepływy informacji między stanowiskami pracy w wybranym przedsiębiorstwie lub pomiędzy jego składowymi.

W niniejszej pracy systemowi zarządzania komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie nadano formę systemu opisanego w wymaganiach norm dotyczących: jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz bezpieczeństwa informacji. System komunikacji powinien uwzględniać ustalone w normach zasady oraz wymagania samoorganizacji, m.in. w zakresie audytowania (PN-EN ISO 9001:2005).

Celem zarządzania komunikacją wewnętrzną jest jej zintegrowanie z całym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, włączając w to ogólną politykę przedsiębiorstwa, procesy i ich opisy w formie procedur oraz środki potrzebne do określenia i wdrożenia zdefiniowanej polityki komunikacyjnej przedsiębiorstwa. Osiąga się go poprzez wdrożenie systemu zarządzania komunikacją wewnętrzną z zastosowaniem następujących zaproponowanych zasad (PN-EN ISO 9001:2009):

- traktowanie zarządzania komunikacją jako jednego z priorytetów działalności przedsiębiorstwa,

Jerzy Grabosz

- ustalenie wymogów i regulacji prawnych w zakresie komunikacyjnych aspektów działalności przedsiębiorstwa,
- wzbudzenie i rozwinięcie zainteresowania pracowników problemami ochrony komunikacji przed zakłóceniami poprzez wyraźny podział obowiązków i zakresu odpowiedzialności, szkolenia, samokształcenie itp.,
- opracowanie opisów procesów w formie procedur do wyznaczonych poziomów działania,
- zapewnienie koniecznych środków na cele organizacyjne, szkoleniowe, a także inwestycyjne.

Główne wymagania prezentowanego standardu systemu zarządzania komunikacją wewnętrzną zaproponowano ująć w pięciu grupach zagadnień:

- polityka komunikacyjna – standard wymaga publicznej deklaracji i zobowiązania przedsiębiorstwa do podejmowania działań na rzecz prowadzenia komunikacji; polityka komunikacyjna powinna być opracowana przez kadre kierowniczą;
- planowanie – standard zaleca przeprowadzenie wstępnego przeglądu systemu komunikacji oraz zidentyfikowanie wszystkich pośrednich i bezpośrednich aspektów komunikacyjnych związanych z działalnością przedsiębiorstwa, zarówno w warunkach normalnych, jak i niestandardowych;
- wdrażanie i funkcjonowanie – standard wymaga, aby struktura i odpowiedzialność związane z systemem zarządzania komunikacją były ściśle określone i udokumentowane, równocześnie przedsiębiorstwo powinno zapewnić odpowiedni poziom wiedzy i świadomości pracowników, szczególnie tych, których zadania związane są z wpływem na komunikację; standard wymaga również opracowania procesu komunikowania pozwalającego na sprawny przepływ informacji między zainteresowanymi stronami oraz na wsparcie w zakresie gotowości do postępowania w przypadku zakłóceń komunikacyjnych;
- działania sprawdzające i korygujące – standard wymaga kontroli postępów w realizacji celów i zadań komunikacji wewnętrznej, podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych, co powinno pozwolić na ustanowienie mechanizmów eliminowania

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

niezgodności; standard wymaga również prowadzenia zapisków ze szkoleń, audytów i przeglądów kierownictwa;

- przegląd kierownictwa – standard wymaga sprawdzania, czy podstawowe elementy systemu, takie jak polityka komunikacyjna oraz zadania komunikacji, odpowiadają aktualnym potrzebom i zmieniającym się warunkom wewnętrznym.

Procesy w systemie zarządzania komunikacją wewnętrzną

W niniejszej pracy przyjęto założenie o konieczności adekwatnego do wymagań norm ustalenia struktury zależności między procesami występującymi w systemie zarządzania komunikacją wewnętrzną. Dokonano tego w formie mapy procesów. Procesy są opisane procedurami systemowymi (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013), a ich funkcjonowanie oceniane jest w toku postępowania przez audytora przy pomocy odpowiedniego miernika (Górska, 1998). W tym celu zastosowano listę kontrolną zawierającą 128 pytań usystematyzowanych w 19 grupach tematycznych.

Istotą zarządzania procesami w przedsiębiorstwie jest wspieranie zarządzania przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Wszystkie czynności należy wykonywać zgodnie z ich zaplanowanym przebiegiem, a to staje się w pełni możliwe dopiero przy konsekwentnym zintegrowaniu ich z techniką komputerową (Grabosz, 2000). System zarządzania (PN-EN ISO 19011:2012) komunikacją wewnętrzną przedsiębiorstwa obejmuje procesy: identyfikacji aspektów komunikacyjnych; określania wymagań prawnych; szkolenia w zakresie komunikacji wewnętrznej; nadzoru nad dokumentami; sterowania operacyjnego; reagowania na zakłócenia w komunikacji; monitorowania i oceny kluczowych operacji; oceny zgodności; postępowania z niezgodnościami, działaniami korygującymi i zapobiegawczymi; nadzoru nad dokumentami; audytowania systemu zarządzania komunikacją (Dziuba, 2000). Ich szczegółowe zakresy opisano poniżej.

Proces identyfikacji aspektów komunikacyjnych związanych z działaniami, wyrobami i usługami w ramach systemu komunikacji wewnętrznej obejmuje:

Jerzy Grabosz

- identyfikację aspektów komunikacyjnych, które można nadzorować i na które można wpływać,
- określenie aspektów komunikacyjnych, które mogą mieć znaczący wpływ na przebieg komunikacji w przedsiębiorstwie,
- dokumentowanie i aktualizowanie tych informacji.

Proces określania wymagań prawnych mających związek z aspektami komunikacyjnymi dotyczy:

- identyfikacji i dostępu do mających zastosowanie wymagań prawnych,
- zdefiniowania wymagań wobec aspektów komunikacyjnych,
- uwzględnienia przy ustanawianiu systemu zarządzania komunikacją mających zastosowanie wymagań prawnych i innych.

Proces szkolenia w zakresie komunikacji wewnętrznej ma na celu uświadomienie osobom pracującym w przedsiębiorstwie znaczenia:

- zgodności polityki komunikacyjnej z wymaganiami systemu komunikacji,
- istotnych aspektów komunikacyjnych i związanych z nimi rzeczywistych lub potencjalnych wpływów na komunikację,
- ich zadań i odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności z wymaganiami systemu komunikacji,
- potencjalnych odstępstw od ustalonych procedur.

Proces nadzoru nad dokumentami obejmuje swoim zakresem problematykę:

- zatwierdzania dokumentów pod kątem ich adekwatności,
- przeglądu dokumentów i ich aktualizowania,
- identyfikowalności zmian i statusu wydań dokumentów,
- czytelności i łatwej identyfikowalności dokumentów.

Proces sterowania operacyjnego obejmuje swoim zakresem specjalistyczne zagadnienia:

- identyfikacji operacji związanych z aspektami komunikacyjnymi,

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

- planowania operacji zgodnych z polityką i zadaniami komunikacyjnymi,
- stosowanych przez przedsiębiorstwo działań informacyjnych.

Proces reagowania na zakłócenia w komunikacji obejmuje swoim zakresem:

- identyfikację występujących zakłóceń,
- zapobieganie powstawaniu sytuacji zakłócających,
- przeglądanie oraz aktualizowanie procedur gotowości i reagowania na zakłócenia.

Proces monitorowania i oceny kluczowych operacji mających wpływ na komunikację uwzględnia:

- utrzymywanie narzędzi regularnego monitorowania kluczowych charakterystyk efektów działania,
- dokumentowanie informacji w celu śledzenia efektów,
- stosowanie sterowania operacyjnego dla zapewnienia zgodności z celami i zadaniami systemu komunikacji w przedsiębiorstwie.

Okresowy proces oceny zgodności z wymaganiami prawnymi obejmuje:

- sposoby prowadzenia ocen w odniesieniu do ogólnych wymagań prawnych,
- sposoby prowadzenia ocen w odniesieniu do przyjętych przez przedsiębiorstwo wymagań prawnych,
- dokumentowanie okresowych ocen.

Proces postępowania z niezgodnościami, działaniami korygującymi i zapobiegawczymi swoim zakresem obejmuje działania zmierzające do:

- identyfikowania i korygowania niezgodności w systemie zarządzania komunikacją,
- badania niezgodności, określania przyczyn ich powstawania oraz podejmowania działań usprawniających,
- oceny potrzeby podejmowania działań zapobiegawczych i dokumentowania skuteczności działań.

Proces nadzoru nad dokumentacją obejmuje swoim zakresem:

Jerzy Grabosz

- sposoby archiwizacji dokumentów,
- sposoby wyszukiwania i przechowywania dokumentacji,
- sposoby zapewnienia czytelności dokumentacji.

Proces audytowania systemu zarządzania komunikacją obejmuje podejmowane w zaplanowanych odstępach czasu działania mające na celu:

- określenie zgodności systemu z wymaganiami standardu systemu zarządzania komunikacją,
- dostarczenie kierownictwu informacji o wynikach audytu,
- określenie kryteriów, zakresu i częstości audytu oraz stosowanych narzędzi diagnostycznych.

W związku z tym, że proces składa się z pojedynczych przebiegów, należy tak je zestawić, aby tworzyły one łańcuch nadzorowany i zarządzany przez jedną osobę zwaną zwykle właścicielem procesu.

Audyt komunikacji wewnętrznej

W celu oceny jakości komunikacji wewnętrznej zaleca się przeprowadzenie audytu będącego kompleksową diagnozą ukierunkowaną na określenie silnych i słabych stron istniejącego w przedsiębiorstwie systemu komunikacji. Ponadto audyt identyfikuje potrzeby i preferencje pracowników w zakresie komunikacji wewnętrznej (Bolek, 2012).

Dla umożliwienia orzekania o zgodności z wymogami przepływów informacyjnych zaproponowano narzędzie diagnostyczne do audytowania systemu komunikacji wewnętrznej. Audyt systemu komunikacji wewnętrznej obejmuje następujące aspekty: nadawca, przekaz, odbiorca, sprzężenie zwrotne oraz zakłócenia (Czarnecka-Wójcik, 1999). Dla oceny poziomu przepływu informacji (Haus, 1964) na poziomie stanowisk pracy warto zastosować listę kontrolną. Lista kontrolna jest narzędziem ułatwiającym zbieranie dowodów oraz ocenę stopnia spełnienia poziomu przepływów informacji między pracownikami na stanowiskach. Jest ona również dla audytora cennym źródłem informacji o systemie komunikacji wewnętrznej (Dziuba, 2000). Zaproponowana lista kontrolna audytu systemu komunikacji wewnętrznej obejmuje 25 pytań zawartych w pięciu grupach tematycznych: zakres i znaczenie komunikacji, zaufanie do

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

komunikacji, zadowolenie z komunikacji oraz potencjalne zakłócenia. Szczegółowo zakresy przedstawiają się następująco:

1. zakres komunikacji ze strony nadawcy informacji:
 - rola komunikacji w pracy,
 - przekazywanie niezbędnych informacji,
 - szczegółowość pisemnej informacji,
 - zrozumiałość pisemnej informacji,
 - syntetyczność nadawanej informacji;
2. znaczenie komunikacji w polityce informacyjnej:
 - opóźnienie przekazywanej informacji,
 - otrzymywanie informacji na żądanie,
 - znaczenie informacji w procesie decydowania,
 - jakość informacji w procesie pracy,
 - przyczyny otrzymywania informacji;
3. zaufanie do komunikacji i sprzężenie zwrotne:
 - konieczność otrzymywania informacji o wynikach pracy,
 - możliwość utraty pozycji w komunikacji,
 - wpływ informacji na reputację,
 - niewykorzystanie informacji,
 - konieczności informowania o trudnościach w pracy;
4. zadowolenie odbiorcy z komunikacji:
 - potrzeba otrzymywania informacji,
 - konieczność otrzymywania pełnej informacji,
 - jednoznaczność informacji,
 - zadowolenie z merytorycznego poziomu informacji,
 - niezbędność informacji;
5. zakłócenia w kanale informacyjnym komunikacji:
 - otrzymywanie niezakłóconej informacji,

Jerzy Grabosz

- pozyskiwanie najważniejszych informacji,
- ograniczenia informacji z uwagi na zakłócenia,
- niezbędność informacji w warunkach zakłóceń,
- niepozyskanie informacji o pracy z uwagi na zakłócenia.

Do audytu systemu komunikacji wewnętrznej oraz przepływów informacji między stanowiskami pracy zaproponowano wprowadzenie pojęcia drzewa z teorii grafów (Wilson, 1998; Wojciechowski, Pieńkosz, 2013). W celu oceny wag krawędzi grafów systemu oraz przepływów informacji zaproponowano zastosowanie porównywania parami w ujęciu Saaty'ego (za: Krawczyk, 2001).

Przedsiębiorstwa przeprowadzają audyty komunikacyjne diagnozujące aktualny stan komunikacji wewnętrznej oraz pozwalające dopasować plan działań do potrzeb i preferencji poszczególnych grup docelowych wewnątrz przedsiębiorstwa. Jednak większość przedsiębiorstw bazuje na przypuszczeniach oraz wytycznych narzuconych przez osoby zarządzające, nie zawsze uwzględniając, jakich informacji pracownicy faktycznie oczekują, jakie narzędzia komunikacji są przez nich preferowane, kto jest dla nich najlepszym źródłem informacji (Kaplan, Norton, 2001). W związku z tym w niniejszej pracy zaproponowano uwzględnienie potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji oraz źródeł informacji. To warunek niezbędny prowadzenia audytu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie wraz z oceną przepływu informacji pomiędzy stanowiskami pracy.

Diagnozowanie jest działaniem wieloetapowym, sukcesywnie rozwijającym wiedzę diagnosty o przedmiocie diagnozy. Warunkiem koniecznym wypracowania oceny jest porównanie wartości funkcji kryterialnej z jej wartością wzorcową (Downarowicz, 2002). Audyt w tej sytuacji jest nie tylko źródłem informacji niezbędnych do sprawnego zarządzania komunikacją wewnętrzną, ale służy również sformułowaniu kompleksowej oceny (Bolek, 2012) w zakresie:

- diagnozowania – wychwycenie nieprawidłowości i słabych stron systemu komunikacji dostarcza wskazówek, jakie racjonalne działania powinny być podjęte dla zminimalizowania wykrytych problemów w komunikacji wewnętrznej,
- identyfikacji rozbieżności – wyobrażenia przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej co do funkcjonowania komunikacji różniące się diametralnie od doświadczeń pracowników reprezentujących

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

najniższe stanowiska wymagają podkreślania znaczenia komunikacji,

- kształtowania – poziom satysfakcji pracowników z komunikacji uzależniony jest od możliwości wyrażania przez nich opinii oraz uwzględniania ich propozycji usprawnień przez decydentów,
- wyjaśniania – do zwiększenia zadowolenia z komunikacji w znacznym stopniu przyczynia się uznanie przez większość pracowników i kadre, że preferowanym źródłem informacji jest bezpośredni przełożony,
- usprawniania – zapobieganie i korygowanie zakłóceń w komunikacji, ocena, na ile podejmowane działania przybliżają firmę do pożądanego stanu i rozwiązują problemy wskazane przy poprzednich audytach, staje się możliwe poprzez prowadzenie regularnych i miarodajnych badań opinii pracowników.

Rzetelne przeprowadzenie audytu komunikacyjnego daje możliwość rozpoznania, na ile znacząca jest luka pomiędzy oczekiwaniami wobec komunikacji a osiąganymi efektami.

Podsumowanie

W niniejszej pracy podjęto się analizy możliwości stworzenia narzędzia diagnostycznego do przeprowadzenia audytu systemu komunikacji wewnętrznej oraz oceny przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy. Zaproponowano ujęcie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w ramy systemu. Dla wyróżnienia głównych czynników wpływających na funkcjonalność przepływów informacyjnych zaproponowano ujęcie procesowe. Propozycja eksperckiego narzędzia diagnostycznego do audytu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie może służyć analizom ilościowo-jakościowym.

Audyt komunikacji wewnętrznej to ważne narzędzie, które wielu działom przedsiębiorstwa pozwala podnieść swoją rangę w przedsiębiorstwie. To sposób na obudzenie wśród zarządzających świadomości konieczności podjęcia działań doskonalących oraz na ukształtowanie postawy skłonności do wspierania takich działań. To również instrument edukowania pracowników oraz – a może przede wszystkim – kierowników, którzy nie zawsze zdają sobie sprawę, jak ważną rolę pełnią w komunikacji.

Audyty przepływów informacyjnych jest nie tylko źródłem informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania projektami komunikacyjnymi, ale pełni też funkcje perswazyjne, motywacyjne, edukacyjne i kontrolne. Aby funkcje te w pełni wykorzystać, badanie musi przede wszystkim dostarczyć wiarygodnych informacji, a do tego konieczne jest właściwe zaprojektowanie procesu komunikacji.

Audyty komunikacji wewnętrznej to nie tylko diagnoza oceniająca stan systemu, ale również narzędzie oceniające stan przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy i umożliwiające wprowadzanie zmian realizujących systemową zasadę ciągłego doskonalenia.

Ocena wyników audytu komunikacji wewnętrznej oraz przepływów informacyjnych w przedsiębiorstwie umożliwia zastosowanie zidentyfikowanych i dobranych odpowiednio do kontekstu organizacyjnego wariantów działań korygujących, zapobiegawczych i rozwojowych prowadzących do wzrostu organizacyjnego.

Bibliografia

- Bittel, L. R. (1998). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Bolek, J. (2012). *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*.
W: W. Harasim (red.). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 133-151). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Czarnecka-Wójcik, E. (1999). *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Dobek-Ostrowska, D. (2002). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
- Dowgiałło, Z. (red.) (2004). *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* (Wyd. VIII rozszerzone). Warszawa: Znicz.
- Downarowicz, O. (2002). *System eksploatacji. Zarządzanie zasobami techniki*. Gdańsk: ZP Instytutu Technologii i Eksploatacji.
- Drucker, P. F. (1999). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza.

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

- Dziuba, D. (2000). *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Dziuba, D. (2007). *Metody ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Difin.
- Górska, E. (1998). *Diagnoza ergonomiczna stanowisk pracy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Grabosz, J. (2000). Identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie. W: J. Stankiewicz (red.). *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* (s. 56-66). Zielona Góra: Politechnika Zielonogórska.
- Gruszka, A. (2013). ISO 19011:2011 Wytyczne auditowania systemów zarządzania – najważniejsze zmiany. *Wiadomości PKN. Normalizacja, 1*, 8-11. Pobrane z: http://www.pkn.pl/sites/default/files/w1_2013.pdf
- Haus, B. (1964). *Formy organizacji pracy w przemyśle*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hoffmann, T. (2012). Komunikacja wewnętrzna w policji. *Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych*, 44(1), 28-40.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2013). ISO/IEC 27001:2013. Technika Informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. System zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania. Część 1. Warszawa: PKN.
- Jamrożak, B., Sobczak, J. (2000). *Komunikacja interpersonalna*. Poznań: Wydawnictwo eMPi.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolman, R., Tkaczyk, T. (red.) (1996). *Jakość usług. Poradnik*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Krawczyk, S. (2001). *Metody ilościowe w planowaniu (działalność przedsiębiorstwa)*. Warszawa: C.H. Beck.
- Łunarski, J. (2011). *Zintegrowany system zarządzania – wspomaganie zarządzania systemami standardowymi*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Mreła, H. (1969). *Jak usprawniać pracę*. Warszawa: Wydawnictwo Związkowe CRZZ.

Jerzy Grabosz

- Nowacki, T. W., Korabiowska-Nowacka, K., Baraniak, B. (1999). *Nowy słownik pedagogiki pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Oleński, J. (2001). *Ekonomika informacji. Podstawy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Penc, J. (2001), *Kreowanie zachowań w organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2005). ISO 9001:2005. Auditing Practices Group. Wytyczne dotyczące: Auditowania Komunikacji Wewnętrznej. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2005). PN-EN ISO 14001:2005. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2012). PN-EN ISO 19011:2012. Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2009). PN-EN ISO 9001:2009. Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2007). PN-ISO/IEC 27001:2007. Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2006). PN-N 18011:2006. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne auditowania. Warszawa: PKN.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2004). PN-N-18001:2004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania. Warszawa: PKN.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Wilson, R. L. (1998). *Wprowadzenie do teorii grafów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojciechowski, J., Pieńkosz, K. (2013). *Grafy i sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie

Wyganowska, M. (2012). *Diagnoza i projektowanie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Zymonik, Z., Hamrol., A., Grudowski, P. (2013). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Streszczenie

Cel. W pracy przeanalizowano możliwości stworzenia narzędzia diagnostycznego do audytu systemu komunikacji wewnętrznej oraz oceny przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy. Podstawą rozważań stały się wymagania norm dotyczących ustanawiania i oceny zintegrowanych systemów zarządzania: jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, środowiskiem oraz bezpieczeństwem informacji odniesione do komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Metoda. Eksperymentalne narzędzie diagnostyczne do audytowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie ma służyć zbieraniu dowodów potwierdzających spełnianie zawartych w normach wymagań stawianych komunikacji wewnętrznej oraz ocenie poziomu przepływów informacyjnych między stanowiskami pracy.

Wyniki. Celem wyróżnienia głównych czynników wpływających na funkcjonalność przepływów informacyjnych zaproponowano ujęcie procesowe poszerzone o ilościową ocenę funkcjonalności komunikacji wewnętrznej. Ponadto uwzględniono potrzeby i oczekiwania pracowników w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji oraz źródeł informacji.

Wartość. Ocena ilościowa funkcjonalności komunikacji wewnętrznej pozwala na identyfikację i dobór odpowiednich do kontekstu organizacyjnego wariantów rozwiązań.

Implikacje praktyczne. Audyt to nie tylko kompleksowa diagnoza, sprzyja on wyborowi wariantów rozwiązań prowadzących do wzrostu organizacyjnego.

Słowa kluczowe: system, komunikacja, audyt, narzędzie diagnostyczne.

Sposób cytowania:

Grabosz, J. (2014). Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego. W: B. A. Basińska, I. Garnik (red.). *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy* (s. 37-55). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Adres do korespondencji: Jerzy Grabosz, e-mail: jgra@pg.gda.pl