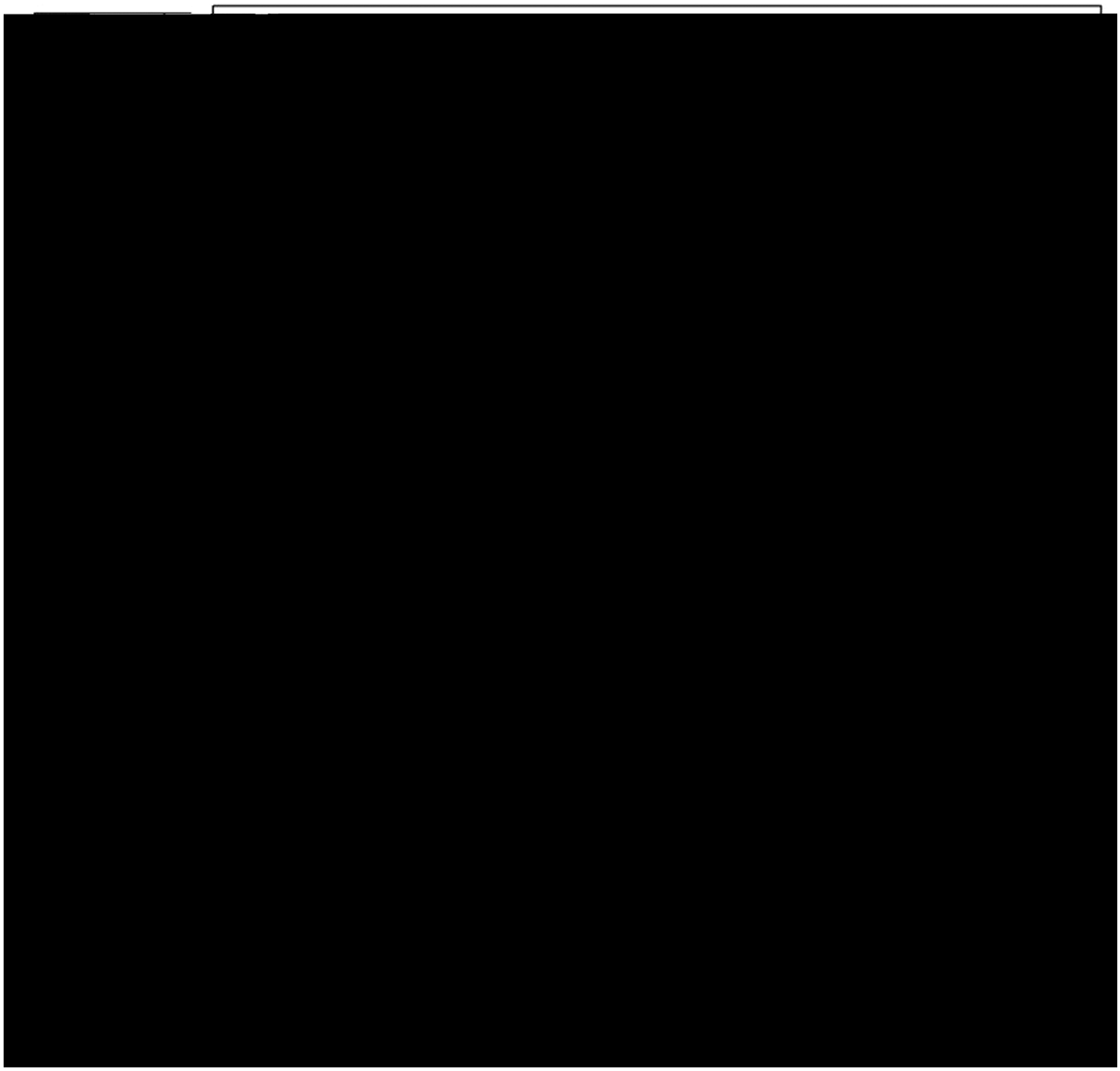
Rysunek 1. Procedura prowadzenia procesu auditu wewn trznego „ fragment



Grube strza›ki prezentuj przep›yw dzia›a , w skie „ przep›yw dokumentów.

ród›o: opracowanie w›asne.

dzia›ania lub pog› biania wi zi mi dzyludzkich . Komunikacja s›u y 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 odnosz si do komunikacji w organizacjach. Z kolei celem nadrz dnym procesu komunikowania si w ka dym przedsi biorstwie jest zapewnienie efektywnego przekazu aktualnych, czytelnych i rzetelnych informacji wszystkim cz›onkom organizacji. Skuteczno poziomu komunikacji oceniana jest zawsze w odniesieniu do zak›adanych rezultatów. Je eli odbiorca zrozumie otrzyman wiadomo zgodnie z intencj nadawcy, a jednocze nie cel, b d cy bezpo redni przyczyn uruchomienia procesu komunikacji, zostanie osi gni ty, komunikowanie b dzie mo na oceni jako w pe›ni skuteczne (Rogala, 2013).

Ze wzgl du na swoj z›o ono procesy komunikacji wewn trznej w organizacji zachodz w ró norodnych formach i wymagaj stosowania szerokiego wachlarza instrumentów. W zale no ci od uczestników aktu komunikacyjnego, ich potrzeb, celu, w jakim zainicjowano proces, a tak e specyfiki rodowiska organizacyjnego, w którym ma on miejsce, mo liwe jest wyró nienie szeregu postaci porozumiewa-

t. XXVI, nr 11/2019 DOI 10.33226/1231-7853.2019.11.8

nia si w miejscu pracy. Dokonuj c analizy wspomnianych form, przyjmuje si nast puj ce kryteria podzia›u: sposób przekazywania wiadomo ci, charakter relacji › cz cej nadawc i odbiorc oraz cel przy wiecaj cy nadawcy (Sobkowiak, 2005). Bior c pod uwag sposób przekazywania wiadomo ci, komunikowanie mo e przybiera formy: werbaln i niewerbaln , ustn i pisemn , bezpo redni i po- redni . Przy audicie wewn trznym (w odniesieniu do procesu prowadzenia wywiadu w audicie „ taki przyk›ad zosta› opisany w niniejszej publikacji) mamy do czynienia z bezpo redni komunikacj ustn na poziomie werbalnym i niewerbalnym.

W ka dym procesie skutecznej komunikacji, tak- e w audicie wewn trznym, kluczowe jest nie to co mówimy i robimy, lecz to, co dzi ki konkretnym s›owom, dzia›aniom i formie wypowiedzi chcemy osi - gn . Aby móc skutecznie komunikowa si , zarówno jedna, jak i druga strona tego procesu musi mie w›a ciwe intencje, czyli ch porozumienia. Z jednej strony potrzebny jest wiadomy pracownik, który w przeprowadzanym audicie widzi warto dodan dla przedsi biorstwa, a tym samym dla siebie. Rozumie, e prowadzone dzia›ania nie s Œprzes›uchaniemŽ i nie prowadz do ukarania go (nawet je eli w auditowanym obszarze pojawi si niezgodno ci), a s›u jedynie do doskonalenia systemu. Z drugiej strony powinien pojawi si kompetentny auditor o zdolno ciach interpersonalnych. Z kolei za budowanie wiadomo ci w organizacji oraz prawid›owy dobór i doskonalenie auditorów wewn trznych odpowiada najwy sze kierownictwo „ bez aktywnego wsparcia Œz góryŽ cele auditowe nie zostan osi - gni te. Bez wspó›pracy na tych trzech wy ej wymienionych p›aszczyznach dzia›ania auditowe w organizacji nie przynosz zamierzonych efektów, w konsekwencji organizacje o niskiej wiadomo ci systemowej, bardzo cz sto zamiast zaplanowanego auditu wewn trznego prowadz w jego miejsce dzia›ania to same z kontrol .

To od predyspozycji i umiej tno ci interpersonalnych auditorów wewn trznych w du ej mierze zale- y, czy proces auditu b dzie procesem interaktywnym, procesem wzajemnego zrozumienia i osi gania postawionych przed nim celów (Czader i Goli ska, 2015). To na nich spoczywa odpowiedzialno za przeprowadzenie procesu obiektywnego, niezale nego i wiarygodnego (Benien, 2005). Nale y równie zwróci uwag , e ka dej relacji interpersonalnej, w tym tak e w relacji pomi dzy auditorem a auditowanym, zachodz procesy psychologiczne. Praca auditora polega na umiej tno ci pracy w zespole, radzeniu sobie w trudnych sytuacjach, pracy w stresie i niedoczasie, radzeniu sobie z trem . Podczas auditu wewn trznego obie strony reaguj c na interakcje zachodz ce w tocz cym si procesie, mog kierowa si emocjami, które nie s najlepszym doradc .

Zagadnienia skutecznej komunikacji w audicie s niezwykle szerokie. W niniejszym opracowaniu autor zdecydowa› si przybli y te z nich, które zosta- ›y wykorzystane podczas prowadzenia auditu wewn trznego, którego fragment zosta› zaprezentowany w artykule.

Komunikacja interpersonalna w procesie auditu wewn trznego

G›ównym ród›em informacji w audicie wewn trznym, poza wnioskami p›yn cymi z obserwacji, jest wywiad „ wnioskowanie na podstawie odpowiedzi, które auditor uzyskuje poprzez zadawanie pyta auditowanemu. Z procesem komunikacji wi e si wi c wa na umiej tno „ umiej tno Œw›a ciwegoŽ s›uchania, które polega na s›uchaniu tego, co jest mówione, zdawaniu sobie sprawy z tego, czego si nie mówi i staraniu si zrozumie , co próbuje by powiedziane. Umiej tno aktywnego s›uchania jest niezwykle wa nym elementem w kontakcie i dialogu pomi dzy auditorem a auditowanym i wymaga stosowania pewnych zasad. S nimi mi dzy innymi: koncentracja na osobie mówi - cej, unikanie emocjonalnych reakcji, pozwalanie rozmówcy na wypowiedzenie ostatniego s›owa, okazywanie cierpliwo ci, wczuwanie si w punkt widzenia rozmówcy, unikanie rad i uszczypliwych uwag, okazywanie postawy s›uchania poprzez mow cia›a (Stankiewicz, 1999; Czader i Goli ska, 2015). Aktywne s›uchanie opiera si na szacunku i akceptacji wspó›rozmówcy. Technika ta posiada wiele zalet, mi dzy innymi: zapobiega powstawaniu nieporozumie , umo liwia wychwycenie najistotniejszego przekazu w nat›oku informacyjnym, sprawia, e rozmówca czuje si doceniony, a jego problemy wa - ne, poprawia atmosfer rozmowy (Czader i Goli - ska, 2015).

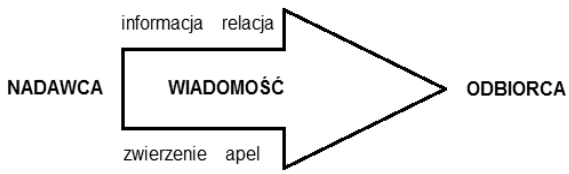
Wed›ug dobrej praktyki auditowej pytania zadawane przez auditora podczas rozmowy powinny by rozwini ciem pyta zapisanych w li cie pyta kontrolnych. Pytania te musz by zadane w odpowiedniej formie i najcz ciej przyjmowa posta pyta otwartych „ to jest takich, na które nie da si odpowiedzie s›owem ŒtakŽ lub ŒnieŽ, lecz trzeba sformu›owa bardziej rozbudowan wypowied . Pytania otwarte daj rozmówcy okazj do szerszego wypowiedzenia si na dany temat, wyra ania w›asnych potrzeb, oczekiwa , opinii, a tym samym zmuszaj go do przeanalizowania swojej wypowiedzi i zorganizowania jej w jasn ca›o . Zadawanie pyta otwartych jest form zach cenia drugiej osoby do dalszej rozmowy, a tak e wyrazem zainteresowania auditora jej stanowiskiem w sprawie i problemami. Podczas auditu nale y unika pyta zamkni tych, alternatywnych, sugeruj cych czy dyrektywnych. Pytania zamkni te s przydatne tylko i wy› cznie w momencie, kiedy auditor podsumowu-

je rozmow i ko czy jej przebieg (podsumowanie). Odpowied twierdz ca ze strony auditowanego pozwala wówczas auditorowi na sformu›owanie jednoznacznych ustale .

W procesie komunikowania w audicie wewn trznym wa ne jest to, aby podczas porozumiewania si sprawdza i ocenia , czy komunikat jest dobrze rozumiany. Jedn z metod, która umo liwia dokonanie takiej oceny przez auditora, jest parafrazowanie, czyli powtarzanie w›asnymi s›owami us›yszanej informacji. Auditor mo e równie zadawa auditowanemu szeregu pyta , po to, aby uzyska pe›niejszy obraz sytuacji „ korzystaj c z techniki precyzowania. W praktyce auditorskiej stosuje si równie klaryfikacj , która cz sto stosowana jest do podsumowania „ uporz dkowania istotnych elementów wypowiedzi auditowanego. Zach caj c pracownika do wypowiedzi auditor mo e wykorzysta techniki odzwierciedlania uczu , dowarto ciowania czy zach ty.

W procesach komunikacji, w tym równie w procesie prowadzenia wywiadu w audicie, du wag przyjmuje si na ogó› do komunikacji na poziomie werbalnym, zaniedbuj c stron niewerbaln . Takie podej cie do prowadzenia rozmowy prowadzi cz sto do zaburze w tym procesie. W zwi zku z powy - szym w psychologii auditu du wag przywi zuje si do zrozumienia czterech aspektów jednej wiadomo ci (rysunek 2).

Rysunek 2. Aspekty jednej wiadomo ci



r ó d › o: opracowanie w›asne.

Na jedn i t sam wiadomo , zgodnie z rysunkiem 2 sk›adaj si nast puj ce aspekty:

- Informacja „ Aspekt informacyjny wiadomo ci zawiera obiektywne dane i fakty przekazywane za pomoc s›ów czy tekstu pisanego. Nadawca informuje odbiorc , a odbiorca dowiaduje si jaka jest sytuacja. Poziom werbalny, najbardziej oczywisty.
- Relacja „ W aspekcie relacyjnym nadawca za pomoc mimiki, gestykulacji oraz u ytych sformu›owa i brzmienia g›osu informuje odbiorc co my li o nim i o stosunkach pomi dzy nimi. Odbiorca odczytuje z tego przekazu co my li o nim nadawca, jak si do niego odnosi. Przekaz ten odzwierciedla stosunki panuj ce pomi dzy rozmówcami „ szacunek, strach, z›o itp. Poziom niewerbalny.
- Zwierzenie „ Aspekt zwierzenia obejmuje osobiste wynurzenia nadawcy dotycz ce jego stanu emocjonalnego czy samopoczucia. Nadawca za pomoc odpowiedniego doboru s›ów, intonacji czy mimiki mówi o tym, co naprawd czuje. Odbiorca z tego przekazu ma szans dowiedzie si kim jest nadawca, co si z nim dzieje, co czuje, itp. Poziom niewerbalny.
- Apel „ Apel jest prób wywarcia wp›ywu na rozmówc . Z pomoc odpowiednio dobranych s›ów i intonacji g›osu nadawca próbuje zmusi odbiorc do tego, co powinien on zrobi , odczu , pomyle . Poziom pozawerbalny.

Rol auditora wewn trznego jest umiej tne odczytanie wszystkich aspektów wiadomo ci, któr przekazuje mu auditowany, ze szczególnym uwzgl dnieniem przekazu pozawerbalnego.

Analiza transakcyjna „ stany psychologiczne ŒjaŽ

W ka dej relacji interpersonalnej, w tym tak e w relacji pomi dzy auditorem a auditowanym, zachodz procesy psychologiczne. Komunikacja, w zale no ci od tego co i jak komunikujemy, mo e przyj formy relacji neutralnej b d negatywnej. Auditowany zupe›nie inaczej reaguje na sformu›owanie: Czy wyniki dokonanego pomiaru zosta›y zapisane? (relacja neutralna „ stan psychologiczny ŒjaŽ doros›y) ni na pytanie, pozornie podobne, które brzmi: Czy wyniki dokonanego pomiaru zosta›y wreszcie zapisane? (relacja negatywna „ stan psychologiczny ŒjaŽ rodzic normatywny). Auditor w trakcie swoich dzia›a powinien komunikowa w formie neutralnej, staraj c si mo liwie skutecznie odci od emocji.

Stworzona przez Erica Berne•a psychologiczna koncepcja stosunków mi dzyludzkich tzw. analiza transakcyjna (Berne 1987) jest koncepcj struktury osobowo ci, która opisuje relacje zachodz ce mi dzy lud mi. Zgodnie z t analiz ka dy cz›owiek rozwija trzy, równowa ne stany wewn trzne, zwane stanami ŒjaŽ: ŒjaŽ rodzic, ŒjaŽ doros›y i ŒjaŽ dziecko. Wszystkie z opisanych stanów ŒjaŽ s stanami obiektywnymi „ nie ma stanów lepszych ani gorszych, nie ma te stanów przypisanych do konkretnych osób. Stany te s najcz ciej nie wiadomymi, utrwalonymi w psychice dyspozycjami, które decyduj o tym, jak zachowamy si w konkretnych sytuacjach yciowych. Analiza transakcyjna pokazuje, jak ludzie „ wykorzystuj c wiadomie b d nie wiadomie trzy stany ŒjaŽ „ porozumiewaj si ze sob . Ka dy z tych stanów mo na zaobserwowa , analizuj c wypowiedzi oraz zachowania cz›owieka, czyli to, co s›yszymy i widzimy.

t. XXVI, nr 11/2019 DOI 10.33226/1231-7853.2019.11.8

Podczas procesu auditu niezwykle istotne znaczenie ma jednak wiadome wej cie w odpowiedni stan psychologiczny, który umo liwia auditorowi skuteczne dzia›anie. Takim stanem psychologicznym jest wy› cznie stan ŒjaŽ doros›y, który charakteryzuje si postaw racjonaln , rzeczow . Skupia si na realnych problemach, faktach, rozwi zywaniu problemów, dzia›aniu. Opiera si na w›asnych, ale i cudzych do wiadczeniach i zdaniu, o ile poparte s mocnymi argumentami. Charakterystyczne zwroty padaj ce z ust osoby w stanie psychologicznym ŒjaŽ doros›y: moim zdaniem *f*, my l , e *f*, odnosz c si do *f* Auditor wchodz c w ten stan jest osob rzeczow , obiektywn , otwart , przyst pn . Koncentruje si na rozmówcach, faktach i rzeczach najwa niejszych. Gromadzi i analizuje dane, na podstawie których wyci ga wnioski. Jest osob niezale n , z poczuciem w›asnej warto ci (ale nie zarozumia›). Potrafi te wykaza zainteresowanie problemami innych (bez nadmiernego wspó›czucia czy altruizmu). Stan ŒjaŽ doros›y kontroluje zarówno ŒjaŽ dziecko jak i ŒjaŽ rodzic, a tak e zarz dza nimi, st d kontakt w uk›adzie doros›y…dziecko i doros›y…rodzic s mocno utrudnione (Czader i Goli ska, 2015).

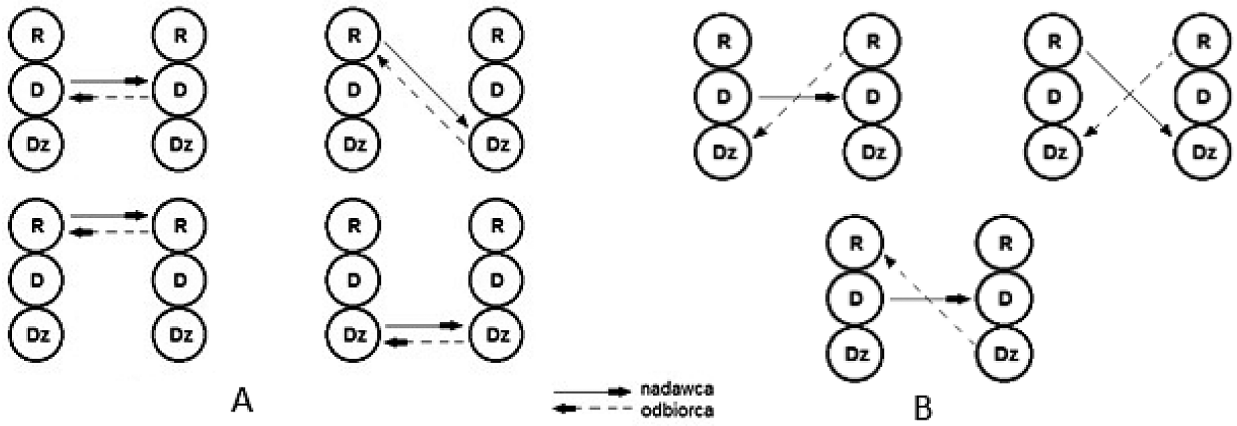
W odró nieniu od stanu ŒjaŽ doros›y pozosta›e stany psychologiczne nacechowane s emocjami. W stanie psychologicznym ŒjaŽ dziecko cz›owiek odczuwa i dzia›a jak we wczesnym okresie dzieci stwa. Na jego zachowania sk›adaj si zachowania wrodzone i wyuczone reakcje emocjonalne. Dzi ki tej pozycji psychologicznej i uczuciom, które jej towarzysz , takim jak rado , l k, smutek, wstyd, rozczarowanie, potrafimy cieszy si , dziwi i tworzy . Z kolei wchodz c w stan emocjonalny ŒjaŽ rodzic, cz›owiek dzia›a, my li i czuje tak, jak zaobserwowa› to u swoich rodziców i innych bliskich, doros›ych osób, kiedy by› dzieckiem. Stan ten obejmuje ró nego rodzaju normy, zakazy, nakazy i programy okre laj ce, co powinni my robi i w jaki sposób post powa . Wielu auditorów wchodzi nie wiadomie w ten stan psychologiczny „ szczególnie w sytuacjach, kiedy niepewno pcha ich w kierunku bycia wszystkowiedz cym.

Wyró nia si dwa typy transakcji: transakcj równoleg› i transakcj skrzy owan . Pierwsza z nich opisuje sytuacje, w których odbiorca przyj › konwencj nadawcy i ich rozmowa mo e trwa w nieograniczonym czasie (rysunek 3A). Druga „ skrzy owana, opisuje sytuacj , kiedy komunikacja zostaje przerwana (rysunek 3B.).

Analiza transakcyjna w praktyce auditorskiej ma bardzo du e znaczenie. Podstawowym celem prowadzenia rozmów auditowych jest rzetelne zbieranie informacji, st d najbardziej po dan transakcj w pracy auditora jest transakcja równoleg›a doros›y…doros›y. Jednak podczas dzia›a auditorskich zdarzaj si sytuacje, które wymagaj roz›adowania napi cia (transakcja równoleg›a dziecko…dziecko) lub które wymagaj dodania otuchy auditowanym czy eliminacji ich obaw i l ków (transakcja równoleg›a rodzic…dziecko).

Podstawow trudno ci w pracy auditora jest nawi zanie kontaktu z osobami, które w celowy b d nie wiadomy sposób sprowadzaj rozmow do transakcji skrzy owanej. Jedyn sensown mo liwo ci kontynuowania takiej wymiany zda jest ci g›e wracanie auditora do próby nawi zania komunikacji w uk›adzie doros›y…doros›y. Kilkukrotne powtórzenie zda w takim uk›adzie mo e spowodowa , e osoba auditowana odpowie w tej samej konwencji, co skutkowa b dzie nawi zaniem kontaktu.

Rysunek 3. Typy transakcji: A „ równoleg›e, B „ skrzy owane



r ó d › o: opracowanie w›asne.

Przyk›ad wykorzystania przedstawionych zagadnie ze skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej

Za przyk›ad zastosowania skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej pos›u y rzeczywiste zdarzenie, które mia›o miejsce podczas auditu wewn trznego na zgodno z wymaganiami normy ISO 9001 w rednim przedsi biorstwie bran y motoryzacyjnej. Autorka prowadzi›a tam dzia›ania w dziale zaopatrzenia wyst puj c w charakterze auditora wewn trznego. Celem prowadzonego auditu by›a weryfikacja zgodno ci prowadzonych w tym obszarze dzia›a w odniesieniu do wymaga systemowych oraz wewn trznej dokumentacji przedsi biorstwa. Zgodnie z obowi zuj c procedur upowa nieni pracownicy mieli obowi zek dokonywa ocen kwalifikowanych dostawców. Pytanie o spe›nienie tego wymagania by›o jednym z kluczowych w li cie kontrolnej.

Na pytanie auditora o ostatni ocen dostawców pracownik odpowiedzia›: Nie zrobili my na czas oceny kluczowych dostawców. Ostatnio mamy tyle pracy! Zreszt sama Pani wie, e te oceny niczemu nie s›u ! Zgodnie z procedur post powania przy audicie wewn trznym auditor powinien w tym momencie wystawi kart niezgodno ci „ zaistnia›y wszystkie przes›anki sk›aniaj ce go do podj cia takiej decyzji. Stwierdzi› niedotrzymane wymaganie (pracownik nie spe›ni› wymaga procedury odniesienia), ma te obiektywny dowód takiej sytuacji (brak udokumentowanej informacji wiadcz cej o dokonaniu oceny). Niedo wiadczony auditor prawdopodobnie zako czy›by swoje dzia›ania w tym miejscu. Skutkiem takiej decyzji by›oby, owszem, podj cie dzia›a koryguj cych w tym obszarze, jednak poza tym audit nie przyniós›by innej warto ci dodanej.

Auditor z wi kszym do wiadczeniem, wiadomy istotno ci procesów komunikacyjnych w organizacji, skupi si na wielu aspektach otrzymanej od pracownika wiadomo ci. Odczyta j nie tylko na poziomie werbalnym (który brzmi Œnie ma ocenyŽ), ale równie skupi si na innych aspektach tej wiadomo ci „ na poziomie relacji odczyta z›o nadawcy na konieczno dzia›a systemowych (auditor wed›ug auditowanego jest elementem tego systemu); na poziomie zwierzenia auditor dowiaduje si , e rozmówca jest przem czony przerastaj cymi go obowi zkami i cz z nich (w tym ocen dostawców) uwa a za niepotrzebne do osi gania celów; a na poziomie apelu odczytuje, e rozmówca próbuje go zmanipulowa , eby nie wystawi› ŒmuŽ niezgodno ci (bo sam czuje si winny, przyzna› si do winy). Analizuj c ten przekaz auditor wnioskuje, e pracownik jest wiadom (wie co ma robi) i odwa n (nie robi tego i g›o no si do tego przyznaje) osob . W zwi zku z tym podejmuje decyzj o Œ przeci gni ciu Ž pracownika na stron systemu. Robi to wykorzystuj c technik aktywnego s›uchania, oraz wchodz c w stan psychologiczny ŒjaŽ doros›y (pomimo, e auditowany nie reprezentuje tego samego stanu) i zadaje pytanie zamkni te (upewnia si w poprawnym rozumieniu sytuacji, zdaniu pracownika), które ma potwierdzi rozumienie sytuacji przez auditora: Rozumiem Pana frustracj . Czy dobrze zrozumia›em, e ocena dostawców jest wed›ug Pana nieskuteczna?, a po otrzymaniu twierdz cej odpowiedzi zadaje kluczowe pytanie otwarte: Czy istnieje jaki sposób, eby ocena dostawcy, która jak Pan sam rozumie jest wymogiem normy odniesienia, by›a przydatna w organizacji? W tym przypadku auditor pozwala pracownikowi na rzeczywisty (a nie wy› cznie pozorny jak w poprzedniej sytuacji) udzia› w tworzeniu systemu, sprawia e pracownik czuje si jego cz ci . Auditor nie próbuje te wchodzi w inny, Œwszystkowiedz cyŽ stan ŒjaŽ rodzic i nie rozwi zuje problemu za pracownika.

Przedstawione powy ej podej cie do komunikacji podczas dzia›a auditowych nie daje oczywi cie auditorowi pewno ci, e osi gnie swój cel „ przekona pracownika do skuteczno ci dzia›ania systemu zarz dzania w organizacji, ale zdecydowanie zwi ksza jego szanse na osi gni cie tego celu.

Podsumowanie

Procesy komunikacyjne stanowi podstaw funkcjonowania ka dego przedsi biorstwa. S istotnym elementem wszystkich podejmowanych dzia›a , a ich niska skuteczno wp›ywa negatywnie na efektywno ca›ej organizacji. Powy sze zdania maj zastosowanie równie do procesów prowadzenia auditów wewn trznych w organizacjach, dlatego buduj c bazy auditorów, osoby odpowiedzialne za ten proces, powinny pami ta o kryteriach ich doboru „ nie tylko tych ›atwo mierzalnych „ jak wykszta›cenie czy do wiadczenie, ale równie o szeroko pojmowanych cechach osobowo ci, które bezpo rednio przek›adaj si na skuteczno , wiarygodno i postrzeganie przez pracowników organizacji narz dzia systemowego, jakim jest audit wewn trzny.

Przedstawiony w artykule przyk›ad ukazuje dwie drogi prowadzenia auditu wewn trznego w organizacjach „ co wi cej, ka da z nich jest poprawna z punktu widzenia wymaga formalnych, ka da skutkuje udokumentowaniem przeprowadzonych dzia›a i podj ciem (w przysz›o ci) dzia›a poauditowych, których celem jest skorygowanie wykrytych niezgodno ci i/lub doskonalenie organizacji w przypadku okre lenia takich mo liwo ci. Ka da z przedstawionych dróg przygotowuje

t. XXVI, nr 11/2019 DOI 10.33226/1231-7853.2019.11.8

przedsi biorstwo do skutecznego przej cia auditu trzeciej strony i uzyskania/utrzymania certyfikatu. Jednak tylko podej cie, które zak›ada, e fundamentem wszelkich dzia›a w organizacji, jest skuteczny proces komunikacji, b dzie prowadzi›o do rzeczywistego rozwoju przedsi biorstwa, b dzie istotnie wp›ywa›o nie tylko na skuteczno , ale równie efektywno dzia›a .

Bibliografia

Benien, K. (2005). Jak prowadzi trudne rozmowy . Kraków: Wyd. WAM.

Berne, E. (1987). W co graj ludzie? Psychologia stosunków mi dzyludzkich . Warszawa: PWN.

Bolek, J. (red.) (2012). Zarz dzanie kapita›em intelektualnym w organizacji inteligentnej. Warszawa: Wy sza Szko›a Promocji.

Czader, W. i Goli ska, E. (2015). Ocena systemów zarz dzania i zgodno ci wyrobów oraz bezpiecze stwo produktów . Bielsko-Bia›a: Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.

Griffin, R. W. (2004). Podstawy zarz dzania organizacjami . Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Rogala, A. (2013). Determinanty skuteczno ci komunikacji wewn trznej w przedsi biorstwie . Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Sobkowiak, B. (2005). Interpersonalne i grupowe komunikowanie si w organizacji . Pozna ...Wroc›aw: Wyd. Forum Naukowe.

Stankiewicz, J. (1999). Komunikowanie si w organizacji . Wroc›aw: Astrum.

Stoner, J. i Freeman, R. (1997). Kierowanie . Warszawa: PWE.

Dokumenty normalizacyjne

PN-EN ISO 9000: 2015 „ Systemy zarz dzania jako ci „ Podstawy i terminologia.

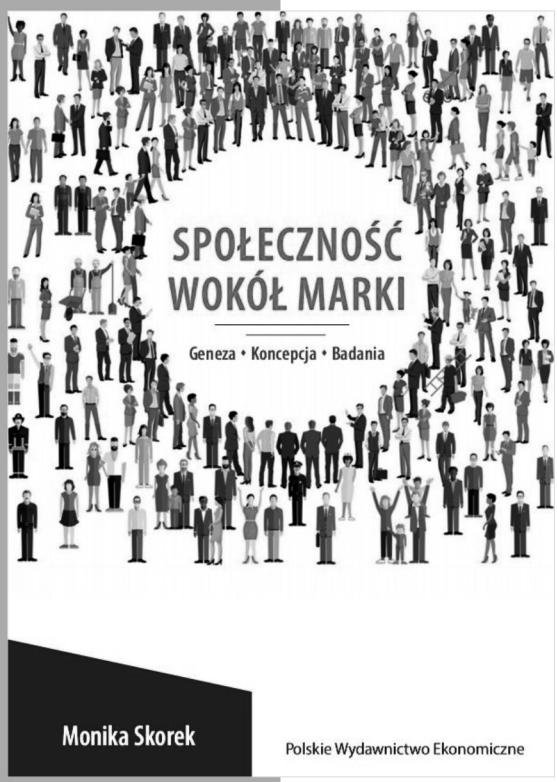
PN-EN ISO 9001: 2015 „ Systemy zarz dzania jako ci „ Wymagania.

PN-EN ISO 19011: 2018 „ Wytyczne dotycz ce auditowania systemów zarz dzania.

PN-EN ISO 45001: 2018 „ Systemy zarzadzania bezpiecze stwem i higien pracy.

PN-EN ISO 14001: 2015 „ Systemy zarz dzania rodowiskowego.

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 miedzy sobą informacjami o marce, inspirują się 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