

# Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym

Joanna Przybylska  
Waldemar Rydzak  
Jacek Trębecki

 CEDEWU

# Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym

# Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym

Joanna Przybylska  
Waldemar Rydzak  
Jacek Trębecki

Recenzja: dr hab. Robert Kurek, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
dr hab. Dariusz Tworzydło, prof. Uniwersytetu Warszawskiego

Wydanie publikacji dofinansowane przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz Autorzy dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki: pikisuperstar / Freepik

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I, Warszawa 2020

ISBN 978-83-8102-336-8

EAN 9788381023368

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: [cedewu@cedewu.pl](mailto:cedewu@cedewu.pl)

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20, 374 90 22

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

**Ekonomiczna Księgarnia Internetowa**

[cedewu.pl](http://cedewu.pl)

Made in Poland

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Komunikowanie w audycie wewnętrznym .....</b>	<b>11</b>
1.1. Istota audytu wewnętrznego .....	11
1.2. Kwalifikacje i kompetencje w zawodzie audytora wewnętrznego .....	14
1.3. Rola komunikowania w audycie wewnętrznym i problemy w komunikowaniu .....	25
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Kompetencje komunikacyjne audytora.....</b>	<b>35</b>
2.1. Skuteczne i poprawne komunikowanie .....	35
2.2. Komunikowanie werbalne i pozawerbalne.....	39
2.3. Rozwijanie kompetencji komunikacyjnych .....	49
2.4. Nowoczesne formy komunikowania .....	50
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Komunikowanie przy zbieraniu informacji.....</b>	<b>55</b>
3.1. Źródła informacji pierwotnych i wtórnych – projektowanie procesu badawczego .....	55
3.2. Źródła osobowe – jak rozmawiać i słuchać, by uzyskać pożądane informacje.....	59
3.3. Nowoczesne źródła informacji – media społecznościowe, big data .....	68
3.4. Kłamstwo, źródła, formy i sposoby wykrywania.....	76
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Komunikowanie i jego etyka przy przekazywaniu informacji.....</b>	<b>83</b>
4.1. Komunikowanie pisemne – raportowanie .....	83
4.2. Komunikowanie ustne – wystąpienia publiczne i ich aspekty.....	89
4.3. Mnemotechniki podczas przygotowania wystąpień .....	93
4.4. Etyczne aspekty komunikowania.....	96

<b>Rozdział 5</b>	
<b>Komunikowanie audytora wewnętrznego w świetle badania.....</b>	<b>103</b>
5.1. Metoda badania.....	103
5.2. Charakterystyka badanej zbiorowości audytorów wewnętrznych.....	105
5.3. Umiejętności komunikowania się na tle innych kompetencji audytorów wewnętrznych.....	115
5.4. Ocena kompetencji audytorów wewnętrznych w zakresie komunikowania.....	120
5.5. Audytorzy wewnętrzni wobec sytuacji kryzysowych.....	127
<b>Zakończenie.....</b>	<b>139</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>143</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>151</b>
<b>Spis rysunków i wykresów.....</b>	<b>154</b>

# Wstęp

*Największym problemem w komunikacji jest iluzja,  
że do niej doszło.*

G.B. Shaw

Audytorzy wewnętrzni są grupą zawodową o wysokich kwalifikacjach zawodowych, na które składają się zarówno wiedza, jak i umiejętności nabywane w ciągu całego życia zawodowego i wykorzystywanego przy wykonywaniu obowiązków zawodowych. Umiejętności przydatne w pracy audytora wewnętrznego obejmują zarówno tzw. umiejętności techniczne, do których zalicza się między innymi zdolność krytycznego myślenia, zdolności analityczne, umiejętność przeprowadzania analizy ryzyka, definiowania i rozwiązywania problemów czy zdolności organizacyjne, ale także umiejętności miękkie, wśród których najczęściej wymieniane są umiejętności w zakresie komunikowania. Od początku XXI wieku zauważalny jest jednocześnie wzrost zainteresowania drugą z wymienionych grup kompetencji, a badania prowadzone przez organizacje zrzeszające audytorów wewnętrznych często wskazują umiejętności komunikacyjne jako jedne z kluczowych w pracy audytora wewnętrznego.

Przeprowadzony przez autorów niniejszej monografii przegląd publikacji naukowych poświęconych problematyce komunikowania się audytorów wewnętrznych z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym wykazał istniejącą lukę poznawczą. Badania w tym zakresie prowadzone były głównie przez organizacje branżowe związane z audytem wewnętrznym. Przy tym, przez pierwsze dwie dekady XXI wieku, nie odnotowano wzrostu publikacji naukowych z tego obszaru. Zdaniem autorów monografii, w kontekście wzrostu zainteresowania w XXI wieku tematyką komunikowania się audytorów wewnętrznych, na polu naukowym powstała luka poznawcza. Badania naukowe prezentowane w mo-

nografii są zatem odpowiedzią na potrzeby środowiska audytorów wewnętrznych oraz środowiska naukowego, a ich głównym celem jest niwelacja wspomnianej wcześniej luki. Autorzy wyrażają również przekonanie, że stanowią one punkt wyjścia do dalszych badań nad problematyką komunikowania w obszarze audytu wewnętrznego.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzenia do tematyki audytu i komunikowania. Autorzy rozpoczynają swoje rozważania od zdefiniowania pojęcia audytu wewnętrznego, a następnie przechodzą do opisu kwalifikacji i kompetencji uznawanych za niezbędne w pracy audytorów wewnętrznych. Z treści prezentowanych w tym rozdziale wynika, że umiejętności w zakresie komunikowania należą do jednych z najważniejszych wśród wszystkich kompetencji audytorów wewnętrznych. Przez wielu autorów traktowane są jako umiejętność kluczowa. Potwierdzone zostało to również w badaniach przeprowadzonych wśród audytorów wewnętrznych przez organizacje zawodowe zrzeszające osoby profesjonalnie zaangażowane w tym obszarze. W ostatniej części rozdziału przedstawiono dwa typy komunikowania audytora wewnętrznego w organizacji – komunikowanie pionowe i poziome. Następnie omówiono proces audytu wewnętrznego z uwzględnieniem roli komunikowania na poszczególnych etapach postępowania audytowego. Omówiono w tym miejscu również typowe formy komunikowania się stosowane w poszczególnych fazach procesu audytowego, takie jak aktywne słuchanie, formę ustną oraz formę pisemną.

Kompetencje komunikacyjne audytora stanowią przedmiot rozważań w rozdziale drugim. Autorzy rozpoczynają od przedstawienia założeń komunikowania skutecznego i poprawnego. Następnie przedstawiono czym różni się komunikowanie merytoryczne oraz komunikowanie nastawione na relacje oraz zidentyfikowano siedem obszarów kompetencji komunikacyjnych. W kolejnym podrozdziale omówiono podstawy komunikowania werbalnego i pozawerbalnego. W komunikowaniu werbalnym zwrócono uwagę na kontekst sytuacyjny wynikający z fazy procesu audytowego, wskazano również na obszary kompetencji, a w tym zakresie na kompetencje fizjologiczne, techniczne oraz merytoryczne. W komunikowaniu niewerbalnym zwrócono uwagę nie tylko na mimikę i gesty, ale także na takie aspekty tego komunikowania, jak dystans, dotyk, czas i sterowanie nim oraz projektowanie warunków otoczenia. Autorzy przedstawili także możliwości rozwijania kompetencji komunikacyjnych wskazując na badania identyfikujące potrzebę i kierunki oczekiwanego rozwoju tych kompetencji. Rozdział zamyka analiza nowoczesnych narzędzi komunikowania oraz prognoza zmian, jakie może przynieść wdrożenie poprzez tzw. *lockdown*, czyli



przymusowe zamknięcie ludzi w domach, spowodowane pandemią koronawirusa, zdalnych narzędzi komunikowania.

W rozdziale trzecim uwaga autorów koncentruje się na komunikowaniu stosowanym podczas zbierania informacji przez audytorów wewnętrznych. Autorzy wskazują na źródła informacji, z podziałem na informacje pierwotne i wtórne oraz przedstawiają praktyczne wskazówki dotyczące sposobu projektowania procesu badawczego w takiej formie, aby uzyskać jak najwięcej pożądaných informacji, przydatnych w procesie audytowym. Szczególna uwaga została poświęcona źródłom osobowym. Zdefiniowano procedurę skutecznego słuchania oraz opisano zasady opracowywania i przeprowadzania wywiadów. W rozdziale tym zamieszczono również wskazówki dotyczące umiejętnego zadawania pytań w procesie audytowym oraz opisano nowoczesne źródła informacji, które audytorzy wewnętrzni mogą wykorzystywać w swojej pracy. Na zakończenie tego rozdziału autorzy omówili źródła, formy i sposoby wykrywania kłamstwa, z którym audytorzy mogą się spotkać realizując zadania audytowe.

Rozdział czwarty składa się z dwóch zasadniczych części. Pierwsza poświęcona jest komunikowaniu pisemnemu i ustnemu. Autorzy przedstawili formalne uregulowania dotyczące sporządzania raportów, typy raportów oraz zaproponowali standardowy układ raportu i zasady jego sporządzania. W komunikowaniu ustnym przedstawiono pięć głównych obszarów, na które powinna zwrócić uwagę osoba przygotowująca swoje wystąpienie publiczne. Autorzy zwrócili także uwagę na rolę technik wspomagających pamięć, z przypomnieniem kluczowych mnemotechnik. W części drugiej omawiającej aspekty etyczne komunikowania przedstawiono główne poglądy na sprawy etyki zawodowej prezentując wyniki badań oraz praktyczne przypadki.

W rozdziale piątym przedstawione zostały wyniki badania naukowego, przeprowadzonego wśród audytorów wewnętrznych w Polsce w okresie od lutego do kwietnia 2020 roku. Badanie miało na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzajów problemów komunikacyjnych, z którymi spotykają się audytorzy wewnętrzni (w zakresie zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji) oraz narzędzi i metod komunikowania, które audytorzy wewnętrzni wykorzystują w swojej praktyce zawodowej.

Autorzy monografii składają serdeczne podziękowania za nieocenioną pomoc w realizacji procesu badawczego wśród audytorów wewnętrznych wszystkim osobom i organizacjom czynnie zaangażowanym w proces dystrybucji ankiety. W szczególności podziękowania kierowane są do Stowarzyszenia Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., Stowarzyszenia ISACA Warszawa, Stowarzyszenia ISACA Katowice

– Stowarzyszenia audytu, bezpieczeństwa i kontroli systemów informacyjnych i Stowarzyszenia Certyfikowanych Audytorów i Specjalistów ds. Kontroli Wewnętrznej. Badania wsparło również Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Autorzy dziękują także wszystkim audytorom wewnętrznym, którzy wzięli udział w badaniu i wypełnili ankietę. Powodzenie przeprowadzonego badania naukowego było możliwe dzięki zaangażowaniu całego środowiska audytorów wewnętrznych w Polsce.

## Bibliografia

- 2019 Internal Audit Capabilities and Need Survey (2019), Protiviti, <https://www.protiviti.com/US-en/insights/internal-audit-capabilities-and-needs-survey> [dostęp 03.04.2020].
- Adler R., Rosenfeld L., Proctor, R. (2016), *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań.
- Akehurst L., Köhnken G., Vrij A., Bull R. (1996), *Lay persons' and police officers' beliefs regarding deceptive behaviour*, *Applied Cognitive Psychology*, nr 10.
- Andersen P. (2008), *Nonverbal Communication: Forms and Functions*, Waveland Press Incorporated, New York.
- Andrzejczak K. (2016), *Prawne aspekty Public Relations*, [w:] *Public Relations*, Deszczyński P. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Argyle M. (2013), *Bodille Communications*, Routledge, Nowy Jork.
- Aslett D. (1994), *Jak wystąpić publicznie i nie wyjść na idiotę*, Czytelnik, Warszawa.
- Augustynek A. (2008), *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę...*, Difin Warszawa.
- Adalberg A.H. (1975), *Auditing on the March, Ancient Times to the Twentieth Century*, *Internal Auditor*, November-December.
- Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Badania Kantar Public* (2018), [www.press.pl](http://www.press.pl) [dostęp 25.04.2020].
- Bailey J.A. (2011), *Core Competencies for Today's Internal Auditor*, Report II, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- Baldacchino P.J., Caruana R., Grima S., Bezzina F.H. (2017), *Selected behavioural factors in client-initiated auditor changes: the client-auditor perspectives*, *European Research Studies Journal*, 20(2A), 16-47.
- Banes S. (2003), *Computer-Mediated Communication: Human-to-human communication across the internet*, Allyn&Bacon, Boston.
- Basu S.K. (2009), *Fundamentals of Auditing*, Pearson Education, New Dehli.
- Beatty M.J., McCroskey J.C., Heisel A.D. (1998), *Communication apprehension as temperamental expression: A communibiological paradigm*. *Communication Monographs*, 65(3), pp. 197-219, <https://doi.org/10.1080/03637759809376448> [dostęp 20.04.2020].
- Bobek D., Daugherty B., Radtke R. (2012), *Resolving Audit Engagement Challenges through Communication*, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, November, Vol. 31, No. 4, pp. 21-45, <https://doi.org/10.2308/ajpt-50210> [dostęp 20.04.2020].

- Bojek C., Bojek E. (2006), *Wykrywanie kłamstw na podstawie niewerbalnych wskaźników oszustwa. Studium z pogranicza antropologii i prawa*, [za:] Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie: w biznesie, polityce i małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bower H. (2011), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, Academic Press, Londyn.
- Brown L. (1982), *Communications facts and ideas in business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Buttery R., Simpson R.K. (1986), *Internal Audit in Public Sector*, Woodhead-Faulkner Ltd, Cambridge.
- Carrell L., Willmington S. (1996), *A comparison of self-report and performance data in assessing speaking and listening competence*, Communication Reports 9.
- Chambers R.F., McDonald P. (2013), *7 Attributes of Highly Effective Internal Auditor*, The Institute of Internal Auditors, <https://theiia.org/centers/aec/7-attributes-of-highly-effective-internal-auditors.aspx> [dostęp 02.04.2020].
- Collier M. (1996), *Communication competence problematic in ethnic relationships*, Communications Monograph, No. 63.
- Cutlip S.M., Center A. H. (1952), *Effective public relations: pathways to public favor*, Prentice-Hall, New York.
- Dietl J., Gasparski W. (1997), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- DePaulo J.J., Lindsay B.E., Malone L., Muhlenbruck K., Charlton H., Cooper A. (2003), *Cues to deception*, Psychological Bulletin, nr 129.
- Dunbar R. (2016), *Człowiek: biografia*, Copernicus Center Press, Kraków.
- Dwyer K. (2000), *The Multidimensional Model: Teaching Students to Self-Manage High Communication Apprehension by Self-Selecting Treatments*, Communication Education, No. 49.
- Edelman (2017), *Edelman Trust Barometer*, <https://www.edelman.com/trust-barometer> [dostęp 05.07.2018].
- Edelman (2018), *Edelman Trust Barometer*, <https://www.edelman.com/trust-barometer> [dostęp 15.09.2018].
- Edelman (2019), *Edelman Trust Barometer*, <https://www.edelman.com/trust-barometer> [dostęp 10.08.2019].
- Ekman P. (2006), *Kłamstwo i jego wykrywanie: w biznesie, polityce i małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ekman P., Davidson R. (2012), *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Ekman P., Friesen W.V. (1974), *Detecting deception from the body or face*, Journal of Personality and Social Psychology, 29(3), pp. 288-298, <https://doi.org/10.1037/h0036006> [dostęp 04.05.2020].
- Erlbaum M., Lee S., Su J., Tsai S. et al. (2016), *A comprehensive survey of government auditors' self-efficacy and professional development for improving audit quality*, SpringerPlus 5, <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2903-0>.
- Field T. (2003), *Touch*, MIT Press, Cambridge.
- Franfort L., Fanning P. (2008), *Mistrz ciętej riposty*, Helion, Gliwice.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań.
- Gorain C., Mondal A., Ansary K., Saha B. (2018), *Social Isolation in Relation to Internet Usage and Stream of Study of Under Graduate Students*, American Journal of Educational Research, Vol. 6, No. 4, doi:10.12691/education-6-4-10 [dostęp 03.04.2020].

- Gumińska B., Marchewka-Bartkowiak K., Szelaż B. (red.) (2012), *Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza: Studium przypadku*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Gurama Z., Sani A.A., Hammayo A.A. (2019), *Communication as a Critical Factor for Internal Audit Effectiveness in Tax Administration in Nigeria*, International Journal of Business and Technopreneurship, Vol. 9, No 1.
- Hague P. (2006), *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Hall E. (1966), *Proxemics theory*, CSISS Classics, Chicago.
- Hample D., Dallinger J.M. (2002), *The effects of situation on the use or suppression of possible compliance gaining appeals*, [w:] M. Allen, R. Preiss, B. Gayle, N. Burrell (ed.), *Interpersonal communication: Advance through meta-analysis*, Erlbaum, Mahwah.
- Harrari N. (2018), *Sapiens. Od ludzi do bogów*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
- Harris J.D., Wicks A. (2010), *Public Trust and Trust in Particular Firm – Stakeholder Interactions*, Corporate Reputation Review, No. 13, <https://doi.org/10.1057/crr.2010.13> [dostęp 25.04.2020].
- Hope E. (2006), *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne*, [w:] J. Ołędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa.
- Huttner J., Robra-Bissantz S. (2017), *An Immersive Memory Palace: Supporting the Method of Loci with Virtual Reality*, Human Computer Interaction, Boston.
- Hyuse K. (2008), *The Triad of Measurement: What Is Measurable in PR and Social Media Campaigns*, <http://overtonecomm.blogspot.com/2008/08/triad-of-measurement-what-is-measurable.html> [dostęp 14.04.2020].
- Institut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska (2016), *Definicja audytu wewnętrznego Kodeks etyki oraz Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego*, tłumaczenie, <https://www.iaa.org.pl/o-nas/standardy> [dostęp 30.03.2020].
- Janicka I. (2016), *Język w Public Relations*, [w:] *Public Relations*, Deszczyński P. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Jankowski H. (1973), *Etyka*, Warszawa 1973.
- Jarmuż S., Witkowski T. (2004), *Podręcznik trenera, Moderator*, Wrocław.
- Jonsdottir I., Fridriksdottir K. (2019), *Acitve listening: is it forgotten dimension in managerial communication?*, International Journal of Listening, DOI: 10.1080/10904018.2019.1613156.
- Kent A.H. (1957), *The Development and Aplication of a New Concept of Internal Auditing*, Internal Auditor, March [dostęp 20.04.2020].
- Kim M.S., Shin H.C., Cai D. (1998), *Cultural influences on the preferred forms of requesting and re-requesting*, Communication Monographs, 65.
- Kirkpatrick D. (1992), *Here comes the payoff from PC's*, Fortune.
- Kiziukiewicz T. (red.) (2013), *Audyt wewnętrzny w strukturze kontroli zarządczej*. Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Klimczak B. (1996), *Etyka gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna Wrocław, Wrocław.
- Klimek J. (2014), *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa.
- Kline S., Chatani K. (2001), *Social perception an message avareness as correlates of person centered regulative messages*, Communication research reports, No. 18.
- Knapp M.L., Vangelisti A. (2006), *Interpersonal communications and human relationship*, Allyn and Bacon, Boston.
- Kodeks Institute of Public Relations (1998), IPR, London.

- Kolb J.A. (1998), *The Relationship Between Self-Monitoring and Leadership in Student Project Groups*, The Journal of Business Communication, 35(2), <https://doi.org/10.1177/002194369803500205> [dostęp 03.04.2020].
- Komunikat nr 16 Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2006 r. w sprawie ogłoszenia „Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” i „Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”, Dz. Urz. MF 2006, poz. 70.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MF. nr 15, poz. 84.
- Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Roz. i Fin. 2016.28.
- Kos-Łabędowicz J. (2015), *Internet jako źródło informacji w decyzjach nabywczych konsumenta*, C.H. Beck, Warszawa.
- Krippendorff K. (2009), *Mathematical Theory of Communication*, [w:] Littlejohn S.W., Foss K.A. (red.), *Encyclopedia of Communication Theory*, Sage, Los Angeles.
- Lane V., Balleweg B., Fernald, J. Goldstein (2000), *Acquiring skills – Undergraduate students*, [w:] M.E. Ware, D.E. Johnson (ed.), *Handbook of demonstrations and activities in teaching of psychology*, Vol 3.
- Lewandowska J. (2014), *Ewolucja public relations w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, praca niepublikowana.
- Lewis M. (2019), *How to Write a Business Report*, <https://www.wikihow.com/Write-a-Business-Report> [dostęp: 04.05.2020].
- Lipton M., Qasmieh N., Racz S., Weeks J., De LosReyes A. (2020), *The Fears of Evaluation About Performance (FEAP) Task: Inducing Anxiety-Related Responses to Direct Exposure to Negative and Positive Evaluations*, Behavior Therapy, January, <https://doi.org/10.1016/j.beth.2020.01.004> [dostęp 22.04.2020].
- Longweni M., Kroon J. (2018), *Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective*, Acta Commercii, 18(1), <https://dx.doi.org/10.4102/ac.v18i1.533> [dostęp 22.04.2020].
- Loss J. (2000), *The communication contract*, The Internal Auditor, nr 57(6).
- Lovett J. (2012), *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Lunden B., Rossel L. (2003), *Techniki prezentacji*, BL Info Polska, Gdańsk.
- Marinho A., Medeiros A., Gama A., Teixeira L. (2017), *Fear of Public Speaking: Perception of College Students and Correlates*, Journal of Voice, Vol. 31, Issue 1, <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2015.12.012> [dostęp 22.04.2020].
- Mautz R.K., Tiessen P., Colson R.H. (1984), *Internal Auditing: Directions and Opportunities*, The IIA Research Foundation, Altamonte Springs.
- Meskill C. (1996), *Listening Skills Development Through Multimedia.*, Journal of Educational Multimedia and Hypermedia, 5(2), Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), Charlottesville, , <https://www.learntechlib.org/primary/p/8904/> [dostęp 04.05.2020].
- Mignault A., Chaudhuri A. (2003), *The Many Faces of a Neutral Face: Head Tilt and Perception of Dominance and Emotion*, Journal of Nonverbal Behavior, 27(2), <https://doi.org/10.1023/A:1023914509763>.
- Migoń M. (2013), *Wstęp do etyki*, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk.

- Ministerstwo Finansów (2019), <https://www.gov.pl/web/finanse/do-pobrania-audyt-wewnetrzny> [dostęp: 05.05.2020].
- Miotk A. (2012), *Badania w public relations*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Miotk A. (2017), *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*, Wydawnictwo Omnipress, Warszawa.
- Morris D. (1985), *Bodywatching: A Field Guide to the Human Species*, Crown, Michigan.
- Narkchai S., Fadzil F.H.B. (2017), *The Communication Skill on the Performance of Internal Auditors in Thailand Public Limited Company*, International Review of Management and Marketing, No. 7(4), [www.econjournals.com](http://www.econjournals.com) [dostęp 15.03.2020].
- Nasher J. (2011), *Jak rozpoznać kłamcę. Sztuka wykrywania kłamstw dużych i małych*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
- Nie N. (2001), *Sociability, Interpersonal Relations and the Internet: Reconciling Conflicting Findings*, American Behavioral Science, Vol. 45.
- Page A.W. (2007), *Society & Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, <https://www.businessroundtable.org/archive/resources/brt-institute-for-corporate-ethics-and-the-arthur-w.-page-society-laun> [dostęp: 25.04.2020].
- Pease A., Pease B. (2017), *Definitive book of body language*, Orion Publishing Group, Londyn.
- Piasta Ł. (1997), *Public relations*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Pieszko-Sroka A. (2012), *Jack Nasher. Jak rozpoznać kłamcę*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 6/12.
- Przybylska J. (2011), *Ewolucja audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych w Polsce – ocena wybranych zmian*, [w:] Juja T. (red.), *Studia z zakresu finansów i polityki fiskalnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 200, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Putnam R., Malkin P., Malkin I. (2002), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, A Touchstone book*, Simon and Schuster Paperbacks, New York – London – Toronto – Sydney.
- Raczkowska A. (2017), *Kształtowanie się dziennikarskiej etyki normatywnej w Polsce, praca doktorska*, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Uniwersytet Warszawski, [https://www.wdib.uw.edu.pl/attachments/article/1141/Streszczenie%20pracy%20doktorskiej\\_mgr%20Agata%20Raczkowska.pdf](https://www.wdib.uw.edu.pl/attachments/article/1141/Streszczenie%20pracy%20doktorskiej_mgr%20Agata%20Raczkowska.pdf) [dostęp: 02.07.2020].
- Redmond M. V. (1989), *The Functions of Empathy (Decentering) in Human Relations*, *Human Relations*, 42(7), <https://doi.org/10.1177/001872678904200703> [dostęp 10.05.2020].
- Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2011, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja\\_H\\_2011\\_26995.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_H_2011_26995.pdf) [dostęp: 06.05.2020].
- Rose J. (2015), *Mapping Your Career: Competencies Necessary for Internal Audit Excellence*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge, CBOOK, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- Ruben B.D. (1989), *The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues*, International Journal of Intercultural Relations, 13(3).
- Rubin R.B., Graham E.E., Mignerey J.T. (1990), *A longitudinal study of college students' communication competence*, *Communication Education*, 39(1), 1-14, <https://doi.org/10.1080/03634529009378783>.
- Rydzak W. (1999), *Zakres i uwarunkowania działań public relations w sytuacjach kryzysowych w przedsiębiorstwach*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, praca niepublikowana.

- Rydzak W. (2016), *Internetowe Public Relations*, [w:] *Public Relations*, Deszczyński P. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Rydzak W. (2020), *Wpływ digitalizacji na zmiany w sposobach powstawania i dystrybucji informacji na rynku – perspektywa mikro i makro, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zakresie dialogu przedsiębiorstw z interesariuszami w sytuacjach kryzysowych*, [w:] Deszczyński P. (red.), *Ekonomia Informacji*, Wydawnictwo PTPN, Poznań.
- Sadler P. (1988), *Managerial Leadership in the Post-Industrial Society*, Aldershot, Gower.
- Saiewitz A., Kida T. (2018), *The effects of an auditor's communication mode and professional tone on client responses to audit inquiries*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 65, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.10.002> [dostęp 10.07.2020]
- Salerno-Kochan M. (2006), *Kompetencje audytorów*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 717.
- Saramak B. (2015), *Wykorzystanie otwartych źródeł informacji w działalności wywiadowczej: historia, praktyka, perspektywy*, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Saunders E. (2002), *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Edukator, Częstochowa.
- Sawicka J., Stronczek A. (2015), *Postrzeganie roli audytu wewnętrznego w budowaniu zaufania publicznego jednostek – przykład banku*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 244.
- Sawyer L., Dittenhofer M., Scheiner J. (2003), *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- Serafin K. (2013), *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, *Studia Ekonomiczne*, nr 141, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Schnackenberg A.K., Tomlinson E.C. (2016), *Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships*, *Journal of Management*, 42(7), <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>.
- Shannon C., Weaver W. (1949), *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Illinois.
- Słoniewski T. (2020), *Od BI do "Big Data"*, [w:] Jesionek R. (red.), *Nowa twarz Business Intelligence*, <http://it-manager.pl/wp-content/uploads/Nowa-twarz-BI1.pdf> [dostęp: 29.04.2020].
- Smith G. (2005), *Communication skills are critical for internal auditors*, *Managerial Auditing Journal*, 20(5).
- Spitzberg B. (2000), *What Is Good Communication?*, *Journal of the Association for Communication Administration*, Vol. 29.
- Streibel B. (2008), *Jak prowadzić zebrania*, Wolters Kluwers, Kraków.
- Subramanian K. (2017), *Influence of Social Media in Interpersonal Communication*, *International Journal of Scientific Progress and Research*, Vol. 38, No. 02.
- Sleziak M. (2018), *Jak przygotowywać raport?*, <https://blog.ageno.pl/wz%C3%B3r-raportu-w-projekcie-jak-przygotowywa%C4%87-raport-z-dzia%C5%82a%C5%84-da1112c437ae> [dostęp: 04.05.2020].
- Świerczyńska K., Kliber A. (2018), *African Emigration to Europe, Social Cohesion and Inequality Nexus*, *Economics and Sociology*, 11 (1).
- Thakor A. (2015), *Strategic information disclosure when there is fundamental disagreement*, *Journal of Financial Intermediation*, 24(2).



- The Institute of Internal Auditors Reserch Foundation (IIARF) (2016), *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*.
- The Institute of Internal Auditors (2013), *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*, Altamonte Springs, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Competency-Framework.aspx> [dostęp 04.04.2020].
- Trębecki J. (2020), *Ekonomia informacji w komunikowaniu wewnętrznym epoki mediów społecznościowych*, [w:] Deszczyński P. (red.), *Ekonomia Informacji*, Wydawnictwo PTPN, Poznań.
- Trębecki J. (2016), *Komunikowanie wewnętrzne*, [w:] Deszczyński P. (red.), *Public Relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Turchet P. (2006), *Mowa ciała, zrozumieć człowieka po jego gestach*, Klub dla Ciebie, Warszawa.
- Tworzydło D. (2017), *Public Relations praktycznie*, Wydawnictwo Newline, Rzeszów.
- Tworzydło D., Szuba P. (2019), *Rola profilaktyki antykryzysowej z perspektywy największych polskich przedsiębiorstw oraz agencji public relations na podstawie badań eksperckich*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, nr 1 (31).
- Uwaleke U.J., Ubaka I.E. (2016), *Effective communication in internal Auditing: a Factor in Internal Audit Functions Effectiveness in Nigeria Universities*, International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, Vol. 2, Issue 12.
- Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 1998 r., nr 155, poz. 1014.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2017, poz. 2077 z późn. zm.
- Versfeld N.J., Dreschler W.A. (2002), *The relationship between the intelligibility of time-compressed speech and speech in noise in young and elderly listeners*, Journal of the Acoustical Society of America, 111(1,Pt1), pp. 401-408, <https://doi.org/10.1121/1.1426376>.
- Weissman J. (2004), *Sztuka skutecznej prezentacji*, Helion, Gliwice.
- Weissman J. (2007), *W krzyżowym ogniu pytań*, Helion, Gliwice.
- Wiemann J.M., Takai J., Ota H., Wiemann M.O. (1997), *A relational model of communication competence*, [w:] Kovacic B. (ed.), *Emerging theories of human communication*, State University of New York Press, Albany – New York.
- Winiarska K. (2019), *Audyt wewnętrzny: Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Wiszniewski A. (1999), *Jak przekonywująco mówić i przemawiać*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Witzany A. (2018), *Audit never sleeps*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- Wojcik K. (2009), *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
- Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania, norma PN-EN ISO 19011:2018-08.
- Zemler Z. (1997), *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa.
- Zerfass A., Moreno Á., Tench R., Ver i D., Verhoeven P. (2017), *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*, Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass A., Moreno Á., Tench R., Ver i D., Verhoeven P. (2019), *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 Countries*, Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

# Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym

Skuteczna komunikacja jest jedną z pięciu najważniejszych kompetencji zawodowych wymaganych w środowisku audytorów wewnętrznych. Autorzy książki dowiedli jednak istnienie luki kompetencyjnej w tym obszarze. Zaobserwowano deficyt zarówno w zakresie umiejętności odczytywania emocji i mowy ciała, jak również w zakresie umiejętności przekazywania informacji i raportowania. Wśród audytorów zauważalna jest także potrzeba podniesienia kompetencji w zakresie wystąpień publicznych, a także komunikowania się poprzez media – społecznościowe i tradycyjne. Niniejsza książka, będąc opracowaniem naukowym i raportem z badań, odpowiada na rosnące zapotrzebowanie na wiedzę z obszaru kompetencji komunikacyjnych w środowisku audytorów wewnętrznych.

„Recenzowana monografia stanowi cenne uzupełnienie ukazujących się na rynku wydawniczym pozycji z obszaru audytu wewnętrznego (...). Jako zwarte opracowanie książkowe powinna stać się lekturą obowiązkową każdego (...) audytora wewnętrznego, pracującego zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Powinna pojawić się również w biblioteczkach teoretyków – badaczy zagadnień związanych z komunikacją i audytem wewnętrznym (...). Powiązanie badań i wniosków z praktyką sprawia natomiast, że potencjalnie zainteresowani monografią będą również wieloletni praktycy związani z audytem wewnętrznym, jak i ci, którzy z audytorami wewnętrznymi współpracują”.

*Z recenzji dr. hab. Roberta Kurka, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

„Wysoko oceniam zamysł badawczy i idee, przyjętą przez autorów strukturę książki, a także postrzegam jako nowatorskie i wytyczające nowe, obiecujące pola badawcze przedstawione przez autorów wyniki ich projektu badawczego. Jednak wartość książki wykracza poza wąskie grono dyskursu akademickiego. Jej uniwersalny i praktyczny charakter powoduje, że ma ona szansę w istotny sposób zasypać zdiagnozowaną lukę poznawczą środowiska audytorów w zakresie narzędzi i technik komunikacyjnych stosowanych w ich praktyce zawodowej”.

*Z recenzji dr. hab. Dariusza Tworzydło, prof. Uniwersytetu Warszawskiego*

**CEDEWU.PL**

+48 (22) 396 15 00  
zamawiam@cedewu.pl

ISBN 978-83-8102-336-8



CENA 49 zł