

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych

1. Piotr Bednarek

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

- 2015 Świadectwo ukończenia szkolenia pt.: „Zarządzanie zespołem naukowym”, Fundacja Nauki Polskiej, Warszawa
- 2014 Certyfikat uczestnictwa w szkoleniu pt.: „Metody ilościowe w badaniach naukowych – warsztaty analityczne”, PWN, Warszawa
- 2010 Certified Project Management Associate International Project Management Association Level D, nr certyfikatu 249/2010, Wrocław
- 2009 Certified Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, Certificate no. 88587, New York
- 2009 Certyfikat ukończenia szkolenia pt.: „Wystąpienia publiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- 2009 Certyfikat ukończenia szkolenia pt.: „Wykładowca jako Coach”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- 2007 Świadectwo ukończenia Studiów Podyplomowych w zakresie Audytor projektów finansowanych z Unii Europejskiej, Politechnika Wroclawska
- 2006 Doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, rozprawa doktorska pt. „Controlling w zarządzaniu gminą” przygotowana pod kierunkiem prof. dra hab. Edwarda Nowaka, recenzenci: prof. dr hab. Ksenia Czubakowska, prof. dr hab. Danuta Misińska
- 2001 Tytuł magistra na kierunku Finanse i Bankowość w zakresie Rachunkowości i Auditingu, po ukończeniu jednolitych studiów magisterskich w trybie dziennym na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 1.10.2007 do dzisiaj Adiunkt w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu)
- 1.10.2003 Asystent w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
- 1.10.2001 Doktorant w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

W celu zgłębienia praktycznej strony audytu wewnętrznego w latach 2007-2009 odbyłem dwuletni staż w komórce audytu wewnętrznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Z kolei w latach 2009-2010 jako członek Rady Nadzorczej we Wrocławskim Medycznym Parku Naukowo-Technologicznym Sp. z o.o. miałem możliwość poznawać specyfikę funkcjonowania rad nadzorczych. W tym okresie byłem też członkiem zespołu ds. audytu zewnętrznego projektu z SPO WKP 1.3 dla Śląskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej.

4. Wskazanie osiągnięcia* wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.):

a) tytuł osiągnięcia naukowego:

Monitorowanie i samoocena w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych

b) cykl publikacji:

1. autor: **Piotr Bednarek**, monografii pt. **Samoocena w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych**, 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 309, recenzenci wydawniczy: **prof. zw. dr hab. Krystyna Lisiecka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach** oraz **prof. zw. dr hab. Anna Karmańska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie**,
2. autor: **Piotr Bednarek**, artykułu pt. **Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness: A Survey of the Polish Private and Public Sectors**, Efficiency in Business and Economics, Springer 2018, s. 16,
3. autor: **Piotr Bednarek**, artykułu pt. **Bieżące monitorowanie w audycie wewnętrznym**, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2018, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle "ORGMASZ", s. 10.

c) omówienie celu naukowego ww. prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Pierwszą część mojego dorobku naukowo – badawczego przedkładanego w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego, stanowi monografia pt. *Samoocena w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych*. Dotyczy ona problematyki jakości audytu wewnętrznego. Komisja Europejska i jej organy podniosły rolę audytu wewnętrznego oraz kontroli zarządczej do wysokiej rangi, gdyż uznano, iż są to sprawdzone w świecie efektywne metody zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Warunkiem przyjęcia Polski do Unii Europejskiej było wprowadzenie do krajowego stanu prawnego wymogu zapewnienia w sektorze publicznym adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego. Z kontroli przeprowadzonych przez Ministerstwo Finansów oraz Najwyższą Izbę Kontroli wynika, że większość kierowników jednostek sektora finansów publicznych z tego zobowiązania się wywiązała. Jednak nie wszyscy kierownicy jednostek byli zadowoleni z pracy audytorów wewnętrznym. Stąd kolejnym wyzwaniem okazało się zapewnienie odpowiedniej jakości audytu wewnętrznego i jej ciągłe doskonalenie. Jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy był dynamiczny rozwój metod monitorowania, samooceny i pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, które stanowią ważne elementy kontroli zarządczej.

W naukach o zarządzaniu występuje luka między współistniejącymi i oddziaływanymi na siebie obszarami wiedzy: zapewnieniem i doskonaleniem jakości oraz audytem wewnętrznym. Zamiarem autora była próba zidentyfikowania oraz scharakteryzowania praktyk stosowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych w zakresie samooceny i pomiaru wyników działalności, a także uwarunkowań organizacyjnych w jakich te praktyki są stosowane oraz uporządkowania wiedzy o tych praktykach.

Za cel główny monografii, jak i prowadzonych badań przyjęto opracowanie modelu systemu kompleksowej samooceny w audycie wewnętrznym w warunkach funkcjonowania polskiej administracji publicznej na podstawie oceny stopnia jego aktywności w kluczowych obszarach samooceny oraz jej wpływu na postrzeganą wartość dodaną audytu wewnętrznego.

Stworzenie modelu, o którym mowa, wymagało weryfikacji następujących hipotez badawczych.

1. H₁: tylko nieliczni audytorzy wewnętrzni JSFP w Polsce stosują usystematyzowane podejście do pomiaru wyników swojej działalności w kluczowych perspektywach wyznaczonych przez model strategicznej karty wyników.

2. H₂: aktywność w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych zależy od wielkości komórki audytu i wyznaczonych przez model strategicznej karty wyników perspektyw, w jakich prowadzony jest pomiar.

3. H₃: wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych ogólnie poprawiły się w ciągu ostatnich 3 lat.

4. H₄: im większa jest aktywność JSFP w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, tym bardziej audytorzy wewnętrzni są przekonani, że ich działalność tworzy wartość dodaną.

5. H₅: im większa jest aktywność JSFP w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, tym większą zgodność atrybutów i działań KAW ze standardami IIA dostrzegają audytorzy wewnętrzni.

6. H₆: im większa jest aktywność JSFP w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, tym większą poprawę tych wyników dostrzegają audytorzy wewnętrzni.

7. H₇: wpływ aktywności JSFP w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym na postrzeganą przez audytorów wewnętrznych zgodność atrybutów i działań KAW ze standardami IIA oraz wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym zależy od wielkości komórki audytu oraz wyznaczonych przez model strategicznej karty wyników perspektyw, w jakich prowadzony jest pomiar.

8. H₈: tylko nieliczni audytorzy wewnętrzni JSFP w Polsce stosują kompleksowe modele samooceny stosowane na świecie.

9. H₉: wzrostowi kompleksowości systemu samooceny w audycie wewnętrznym towarzyszy wzrost liczby korzyści dla KAW.

10. H₁₀: kompleksowość systemu samooceny w audycie wewnętrznym zależy od grupy JSFP.

11. H₁₁: im większa jest kompleksowość systemu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, tym większą poprawę

wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym dostrzegają audytorzy wewnętrzeni oraz bardziej przekonani są, że ich działalność tworzy wartość dodaną.

12. H₁₂: między wyróżnionymi w badaniu grupami JSFP występują istotne różnice w zakresie aktywności audytu wewnętrznego w kluczowych obszarach samooceny audytu wewnętrznego.

13. H₁₃: wyróżnione w badaniu grupy JSFP istotnie różnią się pod względem perspektyw, z jakich w komórkach audytu wewnętrznego przeprowadzana jest samoocena.

Weryfikacja powyższych hipotez badawczych i osiągnięcie głównego celu monografii nastąpiły w drodze teoretycznych analiz oraz empirycznych badań i ocen postawionego problemu badawczego. Dokonano ich na podstawie pogłębionych studiów literaturowych i wieloaspektowej analizy wyników badań empirycznych zmierzających do syntezy wskazującej procedurę tworzenia skutecznych systemów samooceny w audycie wewnętrznym.

Badania empiryczne przeprowadzono z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych, a dane gromadzono za pomocą ankiety pocztowej i internetowej. W celu uzyskania konfrontacji informacji uzyskanych w drodze ankiety z opiniami osób kompetentnych w zakresie badanych problemów, ale patrzących na nie z innej perspektywy, przeprowadzono badanie eksperckie.

Niniejsza monografia składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów i zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, czwarty – metodyczny, a trzy ostatnie – empiryczny.

Trzy główne zagadnienia, którym został poświęcony rozdział pierwszy, to jakość audytu wewnętrznego, wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym oraz wartość dodana audytu wewnętrznego. W niniejszej monografii jakość audytu wewnętrznego jest rozumiana jako stopień, w jakim spełnione zostały oczekiwania klientów audytu, oraz stopień, w jakim atrybuty i działania KAW są zgodne ze standardami IIA. Z kolei pojęcie wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym dotyczy zarówno efektywności oraz skuteczności tych działań, jak i ich produktów, rezultatów i oddziaływania. Zdefiniowanie podstawowych pojęć odwołując się do dotychczasowego dorobku w tej dziedzinie stworzyło podstawy do dalszych badań.

Rozdział drugi zawiera rozważania na temat pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym. W pierwszej części rozdziału

skoncentrowano się na istocie i funkcjach pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym. W dalszej części scharakteryzowano najczęściej stosowane mierniki wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym oraz cechy proponowanych w literaturze modeli systemów pomiaru wyników dla audytu wewnętrznego. W rozdziale tym przedstawiono również odpowiedzialność kluczowych interesariuszy audytu wewnętrznego za wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym w JSFP.

Rozdział trzeci przedstawia modele i metody samooceny w audycie wewnętrznym. W pierwszej części rozdziału skupiono się na istocie i korzyściach z samooceny prowadzonej na bazie różnych modeli samooceny w audycie wewnętrznym. W dalszej części rozdziału omówiono modele i metody stosowane w samoocenie w audycie wewnętrznym, a także etapy procesu jej realizacji.

Zdefiniowanie w dwóch pierwszych rozdziałach istoty takich pojęć, jak: pomiar wyników, wartość dodana, zgodność atrybutów i działań komórek audytu wewnętrznego ze standardami IIA oraz wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym, a także określenie perspektyw strategicznej karty wyników dla audytu wewnętrznego i mierników wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, stanowią punkt wyjścia do analizy przedstawionych w rozdziale piątym rezultatów badania w zakresie systemów pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych. Z kolei określone w rozdziale trzecim korzyści z samooceny w audycie wewnętrznym oraz podstawowe elementy systemów samooceny w audycie wewnętrznym są podstawą teoretyczną zawartych w rozdziale szóstym rezultatów badania w zakresie systemów samooceny w jednostkach sektora finansów publicznych.

Rozdział czwarty zawiera opis metodyki badania empirycznego pomiaru wyników i samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych. W rozdziale tym omówiono zastosowane metody i narzędzia badawcze, wskazano na osiągnięte w trakcie badań cele szczegółowe oraz podano wyniki analizy rzetelności przeprowadzonej w celu sprawdzenia poprawności kwestionariusza ankiety. Ponadto rozdział ten zawiera również charakterystykę badanej populacji JSFP oraz opis zastosowanych zmiennych i skal pomiarowych.

W rozdziale piątym zaprezentowano rezultaty badania w zakresie systemów pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, które zostało przeprowadzone w formie badania ankietowego

w 2013 r. Omówiono w nim aktywność komórek audytu wewnętrznego w zakresie pomiaru wyników w każdej z czterech perspektyw strategicznej karty wyników dla audytu wewnętrznego: komitetu audytu, naczelnego kierownictwa, audytowanych oraz procesu i rozwoju audytu wewnętrznego. Następnie wyodrębniono cztery grupy KAW, biorąc pod uwagę ich wielkość oraz wyznaczone przez model strategicznej karty wyników perspektywy, w jakich mierzą wyniki swoich działań. W dalszej kolejności przedstawiono aktywność komórek audytu wewnętrznego w zakresie pomiaru wyników w każdej z czterech perspektyw strategicznej karty wyników z uwzględnieniem zmian w osiągniętych wynikach. W rozdziale piątym dokonano też określenia znaczenia i częstości stosowania mierników w audycie wewnętrznym według wcześniej wyodrębnionych grup KAW. Ostatni punkt tego rozdziału zawiera wyniki przeprowadzonej analizy związków między zgodnością atrybutów i działań KAW ze standardami IIA oraz zmianą wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym a aktywnością KAW w zakresie pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym przedstawione według wcześniej określonych grup KAW oraz perspektyw strategicznej karty wyników dla audytu wewnętrznego.

Rozdział szósty przedstawia rezultaty badania w zakresie systemów samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego w 2013 r. Omówiono w nim zakres modeli samooceny stosowanych przez audytorów wewnętrzných w JSFP. Następnie zaprezentowano wyniki wysiłków podejmowanych przez KAW w wyróżnionych do celów badawczych obszarach samooceny audytu wewnętrznego oraz dokonano statystycznej analizy związków między tymi wynikami a postrzeganą wartością dodaną audytu wewnętrznego. W dalszej kolejności zestawiono wyniki osiągnięte w wyróżnionych do celów badawczych obszarach samooceny audytu wewnętrznego i ich znaczenie dla określenia możliwości doskonalenia audytu wewnętrznego. W rozdziale przedstawiono też zróżnicowanie kryteriów, metod i perspektyw stosowanych w samoocenie w audycie wewnętrznym w zależności od zakresu dostrzeganych korzyści tej z samooceny. Dodatkowo dokonano statystycznej analizy związków korelacyjnych między ustalonymi zmiennymi systemu samooceny a korzyściami z tej samooceny, postrzeganą wartością dodaną oraz wyróżnionymi w badaniu grupami JSFP.

W ostatnim, siódmym rozdziale ujęto rekomendacje wynikające z badania samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych. Zaprezentowano ramowy model kompleksowego systemu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych oraz omówiono determinanty i etapy procesu samooceny. W dalszej kolejności wskazano bariery i czynniki stymulujące do systematycznego przeprowadzania samooceny w audycie wewnętrznym JSFP oraz przedstawiono wynikowy model kompleksowego systemu samooceny w audycie wewnętrznym JSFP.

Podsumowanie, stanowi zbiór najważniejszych wniosków, spostrzeżeń i postulatów jakie płyną z przeprowadzonych badań, ze wskazaniem na weryfikację założonych we wstępie hipotez badawczych.

Intencją autora w niniejszym opracowaniu jest przedstawienie autorskich propozycji wzbogacających tematykę samooceny i pomiaru wyników działalności o model samooceny i pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym, a w szczególności o:

- 1) definicję jakości audytu wewnętrznego, pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym oraz wartości dodanej audytu wewnętrznego,
- 2) zidentyfikowanie mierników stosowanych w pomiarze wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- 3) zidentyfikowanie kluczowych perspektyw strategicznej karty wyników stosowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- 4) określenie podstawowych interesariuszy audytu wewnętrznego i ich odpowiedzialności za wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- 5) zidentyfikowanie funkcji samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- 6) dokonanie oceny modeli stosowanych do samooceny w audycie wewnętrznym z uwzględnieniem ich silnych i słabych stron,

7) określenie poszczególnych etapów procesu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, a także metod stosowanych w tej samoocenie,

8) zidentyfikowanie kluczowych obszarów samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,

9) zidentyfikowanie determinant systemów samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,

10) zidentyfikowanie barier i czynników stymulujących do systematycznego przeprowadzania samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych.

Specyficzność i oryginalność problematyki samooceny oraz pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych przejawia się w pięciu elementach:

- podmiotach oceniających wartość, jaką audyt wewnętrzny tworzy dla organizacji,
- kryteriach oceny, które wynikają z oczekiwań podstawowych interesariuszy audytu wewnętrznego, standardów zawodowych, uregulowań prawnych, strategii organizacji, wielkości komórki audytu wewnętrznego oraz modelu stosowanego w samoocenie,
- metodach i technikach oceny, które znajdują zastosowanie w samoocenie w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- kluczowych perspektywach strategicznej karty wyników, które są stosowane do pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych,
- miernikach, które służą do pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych.

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski i prawidłowości z przeprowadzonych badań.

Dla większości komórek audytu wewnętrznego w JSFP samoocena służy wyłącznie trzem celom. Są to: zidentyfikowanie możliwości doskonalenia procesu audytu wewnętrznego, zapewnienie zgodności działań KAW ze standardem 1311 oraz wzrost świadomości audytorów wewnętrznym w zakresie poziomu jakości ich

pracy. Ponadto większość komórek audytu wewnętrznego przeprowadza samoocenę na podstawie takich kryteriów jak standardy IIA, definicja audytu wewnętrznego, kodeks etyki, ustawa o finansach publicznych oraz dobre praktyki. W większości komórek audytu wewnętrznego samoocenie stosuje się takie metody i techniki oceny jak badanie dokumentów oraz ocenę zgodności atrybutów i działań KAW ze standardami IIA, definicją audytu wewnętrznego IIA, kodeksem etyki IIA lub celami kontroli zarządczej. Z badań wynika, że większość badanych samoocenę przeprowadza wyłącznie z perspektywy takich podmiotów oceniających jak komórka audytu wewnętrznego z pominięciem opinii komitetu audytu, naczelnego kierownictwa, audytowanych, a nawet pracowników komórki audytu wewnętrznego. Przeprowadzone przez autora badania potwierdziły, że większość komórek audytu wewnętrznego w JSFP stosuje w samoocenie model Ministerstwa Finansów. Realizację procesu samooceny na podstawie bardziej zaawansowanych modeli, stosowanych przez wiodących audytorów wewnętrznych na świecie, deklaruje zaledwie 14% badanych. Prawie 6% komórek audytu wewnętrznego stosuje model QA/IIA oraz model IA-CM, a około 1% wykorzystuje model IAPM oraz model MSZK.

Z zaprezentowanych wyników badań empirycznych wynika również, że korzyści z systemów samooceny w audycie wewnętrznym rosną wraz ze wzrostem kompleksowości stosowanych przez komórki audytu wewnętrznego kryteriów, metod i perspektyw samooceny. Jednak pomimo rosnących wyników komórek audytu wewnętrznego w JSFP w ciągu ostatnich trzech lat nie potwierdziła się hipoteza sugerująca, że im większa jest kompleksowość systemu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, tym większą poprawę wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym dostrzegają audytorzy wewnętrzni oraz tym bardziej są przekonani, że ich działalność tworzy wartość dodaną. Badania te potwierdzają wyniki uzyskane przez Hafera [2011], które również nie wykazały związku między kompleksowością systemu samooceny a całkowitą efektywnością przedsiębiorstwa.

Ponadto nie potwierdziła się też hipoteza sugerująca, że kompleksowość stosowanych systemów samooceny w audycie wewnętrznym zależy od grupy JSFP. Potwierdziła się natomiast hipoteza, że wysiłki podejmowane przez audytorów wewnętrznych w zakresie tworzenia dźwigni audytu wewnętrznego, budowania potencjału KAW oraz poprawy wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym skutkują tym, że audytorzy wewnętrzni bardziej dostrzegają, że tworzą

wartość dodaną. Wspomniany wcześniej związek między kompleksowością a liczbą korzyści wynikających z samooceny sugeruje, że mimo, iż stosowanie samooceny nie przekłada się na postrzeganą przez audytorów wewnętrznych wartość dodaną audytu wewnętrznego, to dostarcza wielu bezpośrednich korzyści dla komórki audytu wewnętrznego, które mają charakter wyłącznie informacyjny. Rośnie świadomość audytorów wewnętrznych w zakresie jakości swojej pracy, możliwości doskonalenia, skuteczności działania, dobrych praktyk, potrzeb szkoleniowych i ryzyka braku skutecznej funkcji audytu wewnętrznego. Jednak zgodnie z modelem dojrzałości audytu wewnętrznego w sektorze publicznym [2011] osiągnięcie wyższego poziomu rozwoju wymaga zaangażowania organizacji do działania (np.: w formie patronatu ze strony komitetu audytu i kierownika jednostki) oraz zdolności do działania (np.: wiedzy i umiejętności samych audytorów wewnętrznych), aby podjęte zostały konkretne inicjatywy doskonalące. Ponadto potrzebne są też pomiary, analizy i weryfikacje ze strony kierownictwa wyższego szczebla tak, aby podjęte działania przyniosły zamierzone rezultaty.

Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, że większość audytorów wewnętrznych JSFP w Polsce nie mierzy wyników swojej działalności w sposób usystematyzowany w kluczowych perspektywach wyznaczonych przez model strategicznej karty wyników. Najbardziej aktywne w tym zakresie są izby skarbowe, które systematycznie mierzą wyniki w perspektywie audytowanych oraz w perspektywie procesu i rozwoju audytu wewnętrznego, urzędy marszałkowskie i wojewódzkie oraz ZUS, KRUS i NFZ, które mierzą wyniki w perspektywie procesu i rozwoju audytu wewnętrznego, a także jednostki sądownictwa powszechnego, które mierzą wyniki w perspektywie naczelnego kierownictwa. W pozostałych grupach JSFP i perspektywach strategicznej karty wyników prowadzone pomiary albo nie są dość systematyczne, albo nie dotyczą przynajmniej połowy badanych w danej grupie JSFP.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych udało się stwierdzić, że większe rozmiary KAW oraz uwzględnienie perspektywy komitetu audytu w systemie pomiaru wyników sprzyjają większej aktywności KAW w zakresie definiowania wyznaczników satysfakcji kluczowych interesariuszy, systematycznego pomiaru wyników, dzielenia się zdobytą wiedzą wśród pracowników KAW oraz stałego motywowania ich do doskonalenia jakości audytu wewnętrznego.

Przeprowadzone badania pokazują, że chociaż w ciągu ostatnich 3 lat wyniki komórek audytu wewnętrznego w JSFP ogólnie poprawiły się, to stosowanie systemu pomiaru wyników nie w każdej JSFP skutkuje tym, że audytorzy wewnętrzeni dostrzegają większą zgodność atrybutów i działań KAW ze standardami IIA, większą poprawę wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym oraz bardziej przekonani są, że ich działalność tworzy wartość dodaną.

Korzyści z pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych zależą od wielkości komórki i wyznaczonych przez model strategicznej karty wyników perspektyw, w jakich prowadzony jest pomiar. Wyniki badań sugerują, że aktywne komitety audytu mają pozytywny wpływ na relacje audytu wewnętrznego z naczelnym kierownictwem i ostatecznie również na dostrzeganą przez audytorów wewnętrznzych wartość dodaną i wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym. Natomiast brak perspektywy komitetu audytu w systemie pomiaru wyników w grupie wieloosobowych KAW powoduje, że co prawda wraz z aktywnością w zakresie pomiaru wyników rosną też dostrzegane przez audytorów wewnętrznzych wyniki działań realizowanych w audycie wewnętrznym, ale mniejsza jest zgodność atrybutów i działań KAW ze standardami IIA.

Wiedza pochodząca z zaobserwowanych w trakcie badania prawidłowości, dotyczących kompleksowości systemów samooceny w zbadanych JSFP, pozwoliła na opracowanie propozycji najpierw ramowego, a następnie wynikowego modelu kompleksowego systemu samooceny w audycie wewnętrznym. Jego sformułowanie pozwoliło na zrealizowanie głównego celu monografii.

Zgodnie z wynikowym modelem systemu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, spośród czynników stymulujących KAW do systematycznego przeprowadzania samooceny, największą siłą oddziaływania charakteryzują się czynniki dotyczące KAW. Czynniki dotyczące kluczowych interesariuszy audytu wewnętrznego mają drugorzędne znaczenie, natomiast czynniki dotyczące samej JSFP – trzeciorzędne.

Wśród czynników dotyczących KAW największe znaczenie dla podjęcia decyzji o systematycznym przeprowadzaniu samooceny w audycie wewnętrznym mają starania kierownika KAW o zapewnienie zgodności atrybutów i działań KAW ze standardami IIA oraz autentyczne wykorzystanie wyników samooceny do doskonalenia jakości audytu wewnętrznego i poprawy jego wyników. Jako, że jednym z elementów karty audytu jest zakres zadań i odpowiedzialności audytu

wewnętrznego, nie dziwi to, że wśród kluczowych czynników stymulujących KAW do systematycznego przeprowadzania samooceny jest chęć osiągnięcia celów określonych w tej karcie.

Najważniejszymi czynnikami, którym przypisano w modelu drugorzędne znaczenie, są oczekiwania kluczowych interesariuszy, zatem impuls skłaniający kierowników KAW do systematycznego przeprowadzania samooceny powinien wyjść z góry – od kierownika jednostki i komitetu audytu. W tej grupie czynników skłaniających KAW do systematycznego przeprowadzania samooceny wyeksponowano w modelu także chęć podniesienia świadomości KAW co do jakości jej pracy, zidentyfikowanie dobrych praktyk oraz pokazanie, że audyt wewnętrzny też jest poddawany weryfikacji i ocenie.

Poziom dojrzałości systemu zarządzania w JSFP jest najważniejszym czynnikiem spośród tych o trzeciorzędnym znaczeniu. W tej grupie znalazły się też ocena ryzyka, na jakie narażona jest jednostka, jeśli audyt nie funkcjonuje wystarczająco skutecznie, poprawione polityki lub procedury oraz presja na zwiększenie efektywności audytu wewnętrznego.

Największe znaczenie wśród czynników, które są brane pod uwagę w tworzeniu systemu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, mają: standardy, regulacje prawne, oczekiwania interesariuszy, poprzednie wyniki, koszt i świadomość kierownictwa. Ponadto w modelu akcentowane są pewne charakterystyki KAW i samej JSFP.

Zgodnie z wynikowym modelem systemu samooceny w audycie wewnętrznym, proces samooceny rozpoczyna się od pozytywnej decyzji kierownika KAW w tej sprawie oraz określenia celów i zakresu samooceny. Na podstawie decyzji kierownika KAW zostaje utworzony zespół ds. samooceny. Członkowie zespołu muszą następnie zdobyć niezbędną wiedzę w zakresie dostępnych modeli samooceny przez samokształcenie lub udział w specjalistycznym szkoleniu lub zaproszenie do zespołu asesora zewnętrznego. Kolejnym zadaniem członków zespołu ds. samooceny jest opracowanie narzędzi samooceny. Te trzy etapy procesu samooceny mają charakter przygotowawczy, lecz są niezwykle istotne dla ostatecznego procesu samooceny. Po nich następuje tzw. etap planowania. W tym celu kierownik KAW wypełnia listę kontrolną, dokonując wstępnej oceny zgodności atrybutów i działań KAW z kryteriami przyjętego modelu. Następnie kluczowi interesariusze audytu wewnętrznego otrzymują do wypełnienia ankiety. Na podstawie

wyników wstępnej samooceny oraz badań ankietowych opracowany jest program samooceny. Kolejne etapy procesu samooceny w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych dotyczą już prac w terenie. Zalicza się do nich gromadzenie i analizę dokumentów, wywiady z kluczowymi interesariuszami oraz benchmarking. Ostatnie trzy etapy samooceny obejmują komunikowanie jej wyników. Na podstawie analizy i oceny wszystkich zebranych informacji dokonuje się podsumowania wyników i zaplanowania działań usprawniających. Na koniec opracowywana jest ostateczna wersja raportu z samooceny, który zostaje przekazany do kluczowych interesariuszy.

Wynikowy model systemu samooceny w audycie wewnętrznym (SSAW) wskazuje na pięć zasadniczych funkcji, które powinien pełnić SSAW w JSFP. Najważniejsze spośród nich to zidentyfikowanie możliwości doskonalenia procesu audytu wewnętrznego oraz zapewnienie zgodności atrybutów i działań KAW ze standardami IIA, definicją audytu wewnętrznego IIA oraz kodeksem etyki IIA. Wśród pozostałych funkcji SSAW model wymienia: ocenę osiągnięcia celów określonych w karcie audytu oraz spełnienia oczekiwań kluczowych interesariuszy, informowanie ich o jakości audytu, możliwych udoskonaleniach, propozycji planu ich wdrożenia oraz o możliwych konsekwencjach zachowania *status quo*, a także lepsze poznanie możliwości audytu wewnętrznego, oczekiwań kierownika jednostki oraz wsparcia, jakiego mogą się od niego spodziewać audytorzy wewnętrzeni. Ponadto pomiar liczby wdrożonych zaleceń audytu według ustaleń czynności sprawdzających powinien umożliwiać informowanie kierownika jednostki o wpływie działań realizowanych w audycie wewnętrznym na stan kontroli zarządczej w całej jednostce.

W modelu SSAW zidentyfikowano także podmioty, które powinny oceniać audyt wewnętrzny w ramach systemu samooceny. Są to kierownik jednostki i kierownik audytu wewnętrznego.

Zgodnie z modelem SSAW wśród kryteriów, które powinny zostać poddane ocenie, znalazły się obszary dźwigni, potencjału i wyników. W modelu SSAW zastosowano więc podejście stosowane w modelu Ministerstwa Skarbu Zjednoczonego Królestwa (MSZK). Rozważania oparte na analizie wyników samooceny według modelu MSZK przeprowadzonej przez przedstawicieli zbadanych KAW w JSFP sugerują, że optymalnym rozwiązaniem dla JSFP jest sięgnięcie po metodyki modeli dojrzałości i uzupełnienie tradycyjnej oceny zgodności atrybutów i działań KAW ze standardami IIA o obszary modelu MSZK, a więc elementy obszaru

dźwigni, potencjału i wyników, takie jak ład organizacyjny i przywództwo, strategia audytu, zasoby ludzkie, wiedza i umiejętności, procesy i środki audytu oraz produkty i rezultaty. Szczegółowy i regularny monitoring aktywności KAW we wszystkich tych obszarach samooceny oraz analizowanie związków przyczynowo-skutkowych, zwłaszcza między elementami potencjału a elementami rezultatów, pozwoli na osiągnięcie optymalnych korzyści z samooceny.

System samooceny w audycie wewnętrznym powinien obowiązkowo wykorzystywać, cztery metody i techniki oceny. Podstawowym narzędziem samooceny jest testowa metoda oceny zgodności atrybutów i działań KAW z kryteriami przyjętego modelu. Ponadto w samoocenie stosuje się metodę dokumentacyjną, badania ankietowe oraz wywiady.

Wynikowy model systemu samooceny w audycie wewnętrznym wskazuje na pięć zasadniczych rodzajów mierników, które powinny być oceniane w ramach okresowej samooceny. Do nich zalicza się mierniki: skuteczności audytu wewnętrznego, kwalifikacji pracowników komórki audytu wewnętrznego, wyników wewnętrznej i zewnętrznej oceny jakości audytu wewnętrznego, terminowości realizowanych zadań, produktywności i efektywności czasu pracy pracowników komórki audytu wewnętrznego oraz rezultatów audytu wewnętrznego.

Wyniki przeprowadzonych badań mają nie tylko teoretyczne, ale również praktyczne znaczenie. Opracowany model kompleksowej samooceny może stanowić wsparcie dla kierowników jednostek, członków komitetów audytu oraz kierowników audytu wewnętrznego, którzy odpowiadają za projektowanie, wdrażanie i doskonalenie kompleksowych systemów samooceny w audycie wewnętrznym w administracji publicznej.

Drugą część mojego dorobku naukowo – badawczego przedkładanego w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego, stanowi artykuł pt. *Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness: A Survey of the Polish Private and Public Sectors*, który dotyczy czynników warunkujących skuteczność audytu wewnętrznego w Polsce. Kolejne zmiany ustawy o finansach publicznych w zakresie audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej stały się impulsem dla kierowników jednostek do zmiany roli audytu wewnętrznego w sektorze publicznym. Intencją ustawodawcy było ukierunkowanie działań KAW na ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Podobne tendencje do poszerzania zakresu działań KAW o ocenę procesów

zarządzania ryzykiem, kontroli i nadzoru korporacyjnego miały miejsce w sektorze prywatnym pod wpływem rosnących oczekiwań Komisji Papierów Wartościowych i Giełd w zakresie zapewnienia dobrego ładu organizacyjnego w spółkach notowanych na giełdzie. Jednakże takie zmiany wymagają dostosowania kompetencji audytorów wewnętrznych, procesów i roli audytu wewnętrznego w organizacji, aby działalność ta mogła być skuteczna.

W związku z tym przeprowadzono analizę wymiarów, w których powinny być podjęte działania, aby zwiększyć stopień osiągnięcia celów audytu wewnętrznego. Zmiana celu audytu wewnętrznego powinna z kolei skłonić organizację do adekwatnej zmiany procesów, zakresu potrzebnych kompetencji oraz roli. Niestety nadal brakuje wiedzy w jakich wymiarach kierownictwo organizacji powinno podjąć działania oraz w jaki sposób powinno aktualne działania zmodyfikować, aby audyt wewnętrzny tworzył większą wartość dla organizacji.

Artykuł ten jest próbą udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania. Intencją autora w niniejszym opracowaniu jest zidentyfikowanie czynników warunkujących skuteczność audytu wewnętrznego. Badania miały charakter ilościowy. Podstawową techniką gromadzenia danych empirycznych była ankieta. Kwestionariusz w wersji papierowej został rozesłany pocztą do 1057 jednostek sektora finansów publicznych, które figurowały w aktualnej bazie adresowej Ministerstwa Finansów. Dla uzyskania bardziej urozmaiconej próby badawczej ten sam kwestionariusz, ale w wersji elektronicznej, został umieszczony również na stronie internetowej w serwisie SurveyMonkey. Audytorzy wewnętrzni będący członkami Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, z których 1020 pracuje w sektorze prywatnym, czterokrotnie otrzymali wiadomość elektroniczną z łączem do ankiety.

Weryfikacja hipotez wykazała, że na skuteczność audytu wewnętrznego mają wpływ cechy komórki audytu wewnętrznego, działania audytu oraz relacje wewnątrzorganizacyjne. W szczególności stopień wdrożonych zaleceń audytu wewnętrznego rośnie, gdy:

- wiek komórki audytu wewnętrznego wzrasta,
- działalność audytu wewnętrznego jest na bieżąco monitorowana,
- wyniki pomiaru efektywności i skuteczności audytu oraz samooceny są wykorzystywane do wprowadzania zmian,
- komitet audytu sygnalizuje istotne czynniki ryzyka i wyznacza priorytety do rocznych oraz strategicznych planów audytu wewnętrznego,

- udział czasu pracy pracowników komórki audytu wewnętrznego poświęcony na przeprowadzanie audytów zleconych nie przekracza 20 % czasu pracy komórki audytu wewnętrznego.

Powyższe wnioski mogą być pomocne przy projektowaniu zmian ukierunkowanych na podnoszenie skuteczności audytu wewnętrznego w konkretnych organizacjach. Wyniki te mogą mieć znaczenie zarówno praktyczne jak i teoretyczne. Rola komitetu audytu dla skuteczności audytu wewnętrznego świadczy o znaczeniu właściwego pozycjonowania komórki audytu wewnętrznego. Znaczenie bieżącego monitorowania w programie zapewnienia i doskonalenia jakości świadczy o tym, że jest ono ważniejsze od samooceny i ocen zewnętrznych przeprowadzanych okresowo. Ponadto sam pomiar efektywności i skuteczności audytu oraz oceny jakości nie gwarantują skuteczności audytu wewnętrznego, jeśli nie są podejmowane żadne kolejne kroki prowadzące do zmian.

Wyniki powyższego badania sugerują, że bieżące monitorowanie ma istotny wpływ na skuteczność audytu wewnętrznego. Co więcej, jak wynika z innych badań, od bieżącego monitorowania zależy również rola audytu wewnętrznego w nadzorze korporacyjnym. W literaturze pojęcie monitorowania jest jednak różnie rozumiane. W jednym kontekście oznacza ono obserwowanie, a w innym – gromadzenie wiarygodnych informacji o przebiegu określonego zjawiska, pomiar, analizę, ocenę lub formę kontroli. Ta różnorodność definicji jest przez praktyków źle postrzegana, bo utrudnia efektywną komunikację.

W związku z powyższym trzecią część mojego dorobku naukowo – badawczego przedkładanego w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego, stanowi artykuł pt. *Bieżące monitorowanie w audycie wewnętrznym*. Badanie to miało charakter jakościowy. Jego celem było uporządkowanie i poszerzenie wiedzy o istocie bieżącego monitorowania w audycie wewnętrznym. Podstawowe pytanie badawcze brzmiało: „co to znaczy, że działalność audytu wewnętrznego realizuje bieżące monitorowanie zgodnie ze standardem 1311”.

Dla osiągnięcia celu badawczego w pierwszej kolejności przeanalizowano aktualną literaturę z zakresu zarządzania i kontroli. W drugim etapie przeprowadzono 30 wywiadów z audytorami wewnętrznymi pracującymi dla organizacji z sektora prywatnego i publicznego w Polsce.

Poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze ujawniło określoną trudność w wyjaśnieniu, w jaki sposób powinno się rozumieć

monitorowanie w audycie wewnętrznym. Analiza definicji sformułowanych przez badanych audytorów wewnętrznych wskazuje, że w dużej mierze dostrzegali oni różne sposoby monitorowania w audycie wewnętrznym. Na bazie swoich doświadczeń wskazywali, że monitorowanie oznacza sprawdzanie, czy zadanie przebiega zgodnie ze standardami, czy cele zadania są osiągnięte i czy zakres programu audytu jest realizowany. Na podstawie rozmowy z podwładnymi oraz analizy dokumentów roboczych zarządzający audytem wewnętrznym ocenia i zatwierdza każdy etap zadania audytowego. W szczególności czyta sprawozdanie z zadania i konfrontuje z dowodami zawartymi w dokumentacji roboczej, uczestniczy w naradzie otwierającej, bierze udział w naradzie roboczej w jednostce audytowanej oraz oficjalnej naradzie zamykającej z udziałem kierownictwa wyższego szczebla.

Jedna trzecia badanych na zakończenie zadania audytowego przeprowadza badanie sondażowe w formie ankiety lub wywiadu, aby poznać opinie jednostek audytowanych na temat wyników i sposobu przeprowadzenia zadania audytowego. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala na poznanie stopnia spełnienia oczekiwań organizacji odnoszących się do danego zadania audytowego, potwierdzenie wewnętrznych ocen, a także poszukiwanie przyczyn odpowiedzi negatywnych. W przypadku ich zidentyfikowania wprowadza się w życie możliwe rozwiązania danej sytuacji, aby w kolejnych zadaniach uzyskać pozytywne opinie w danym obszarze.

Jedna trzecia badanych mierzy czas, jaki przeznacza danego dnia na wykonanie poszczególnych czynności w ramach prowadzonych zadań audytowych. To służy do oceny terminowości, systematyczności i dyscypliny w trzymaniu się czasu na poszczególne czynności i ewentualnego dociekania z jakiego powodu ten czas został przekroczony. Zarządzający audytem wewnętrznym monitoruje na bieżąco sposób wykonania zadania i zaawansowanie tego zadania, żeby wiedzieć na jakim etapie to zadanie jest i czy ktoś inny może to zadanie dokończyć.

W jednej na trzysta badanych komórek audytu wewnętrznego przegląd zgodności dokumentacji roboczej z przyjętymi zasadami i procedurami nie przeprowadza się na bieżąco, kiedy można jeszcze podjąć działania korygujące, lecz po każdym zadaniu audytowym.

W przypadku, gdy jest jeden audytor w organizacji, to monitorowanie przybiera formę samokontroli i systematycznego przedstawiania wyników nawet częściowych kierownictwu organizacji. Ponadto monitorowanie dotyczy nie tylko poszczególnych czynności w ramach każdego zadania audytowego, ale również kolejności

i systematyki realizacji zaplanowanych zadań oraz wykorzystania swojego czasu pracy w odniesieniu do planu audytu. Monitorowanie odnosi się również do realizacji zaleceń według uzgodnionych terminów oraz wykonania czynności sprawdzających.

Otrzymana różnorodność odpowiedzi jest wynikiem różnych cech komórek audytu wewnętrznego, a przede wszystkim ich różnej wielkości. Rozmiar komórki audytu wewnętrznego jest czynnikiem, który w dużej mierze warunkuje sposób monitorowania w audycie wewnętrznym. Jeśli w organizacji jest zatrudniony tylko jeden audytor, to ma on ograniczone możliwości wyboru sposobów monitorowania. Wydaje się, że ważnym wkładem w rozwój naszej wiedzy na temat monitorowania, jaki wynika z podjętej tutaj próby analizy postrzegania przez badanych audytorów wewnętrznych istoty tego pojęcia, jest zidentyfikowanie podstawowych sposobów monitorowania w audycie wewnętrznym.

Warto dodać, że przedstawione w artykule wyniki badań można traktować jako kolejny krok w poszerzaniu naszej wiedzy o czynnikach warunkujących skuteczność audytu wewnętrznego. Stanowią tym samym uzupełnienie dotychczasowego dorobku badawczego. Podkreślić należy, że wcześniejsze badania koncentrowały się głównie na poznaniu, jakie praktyki w zakresie samooceny stosują audytorzy wewnętrzni w administracji publicznej. Niniejsze badanie pozwoliło rzucić światło na praktyki stosowane w zakresie monitorowania pracy audytorów wewnętrznych zatrudnionych nie tylko w sektorze publicznym, ale również w sektorze prywatnym.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych

Mój dorobek po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje 52 pozycje, w tym 47 publikacji naukowo-badawczych. Zestawienie dorobku jest zawarte w tabeli 1.

Na dorobek naukowo-badawczy po doktoracie składają się:

- 2 monografie,
- 2 publikacje w czasopismach o zasięgu światowym (Scandinavian Journal of Management, Springer Proceedings in Business and Economics),
- 31 publikacji w czasopismach o zasięgu ogólnopolskim (Audyty i Zarządzanie; Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia; Olsztyn Economic Journal; Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; Rachunkowość; Studia Ekonomiczne; Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów; Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa),

- 9 rozdziałów w monografiach naukowych,
- 3 zredagowane tomy Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Tabela 1. Zestawienie dorobku

	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora		Razem
	samodzielne	współautorskie	samodzielne	współautorskie	
Monografie naukowe	---	---	2	---	2
Artykuły w czasopismach o zasięgu światowym	---	---	1	1	2
Artykuły w czasopismach o zasięgu ogólnopolskim	10	---	29	2	41
Rozdziały w monografiach naukowych	1	---	9	---	10
Redakcja prac naukowych	---	---	---	3	3
Razem publikacje naukowe	11	---	41	6	58
Raporty prezentujące wyniki z badań	---	---	2	---	2
Artykuły popularyzujące rozwiązania z zakresu nauk o zarządzaniu	---	---	1	---	1
Rozdziały w monografiach popularyzujące rozwiązania z zakresu nauk o zarządzaniu	---	---	2	---	2
Razem pozostałe pozycje	---	---	5	---	5
Recenzje	---	---	2	---	2
Projekty badawcze	---	1 projekt promotorski finansowany przez KBN	1 projekt finansowany przez NCN	3	5

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłem w 4 projektach badawczych, w tym kierowałem 1 projektem finansowanym przez NCN. Ponadto dokonałem 2 recenzji artykułów naukowych. Przedstawione publikacje były wielokrotnie cytowane przez innych autorów. Według bazy Google Scholar wszystkie moje publikacje były cytowane ponad 100 razy, –według bazy Publish or Perish 85 razy, a według BazEkon 47 razy. Przytoczona liczba cytowań przełożyła się na wskaźnik Hirscha na poziomie 5 według Google Scholar, 4 według Publish or Perish i 3 według Bazekon.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora uczestniczyłem w 37 konferencjach naukowych, w tym 17 konferencjach zagranicznych i międzynarodowych (m.in. w Budapeszcie, Brukseli, Helsinkach, Kijowie, Lizbonie, Mediolanie, Odessie, Tarnopolu, Walencji, Wilnie), podczas których wygłosiłem 14 referatów w języku polskim i 16 referatów w języku angielskim. Należy zaznaczyć, iż za osiągnięcia w pracy naukowej otrzymałem od Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dwie nagrody II stopnia i jedno wyróżnienie.

Moja aktywność naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia doktora koncentrowała się na:

1. controllingu w samorządach lokalnych,
2. wpływie kultur narodowych na systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwach,
3. roli audytu wewnętrznego w zarządzaniu współczesnymi organizacjami,
4. pomiarze, ocenie i monitorowaniu jakości audytu wewnętrznego.

Mój dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora w zakresie publikacji został przybliżony w kolejnych punktach.

Controlling w samorządach lokalnych

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora kontynuowałem pracę naukowo-badawczą dotyczącą wykorzystania controllingu w samorządach lokalnych. Efektem tej pracy po uzyskaniu stopnia doktora jest jedna monografia, jeden rozdział w monografii oraz 4 artykuły dotyczące tej problematyki. Na te publikacje składają się:

1. Bednarek P., *Controlling w zarządzaniu gminą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
2. Bednarek P., *Indicators selection for evaluation of projects executed by local governments*, w: *Quantitative methods in accounting and finance*, Ukrainian State University Of Economics And Finance, Kyiv 2007, s. 116-122.
3. Bednarek P., *Zastosowanie systemu wskaźników do oceny stopnia osiągnięcia celów merytorycznych w gminie*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 91-105.

4. Bednarek P., *Rachunek rezultatów jako instrument controllingu zasobów ludzkich w urzędzie gminy*, w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1196, 2008, s. 20-32.
5. Bednarek P., *Istota, kryteria i funkcje pomiaru osiągnięć w administracji publicznej*, w: Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, nr 188, s. 9-17.
6. Bednarek P., *Zastosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej w samorządach lokalnych*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 251, 2012, s. 25-38.

Problematyka podejmowana w tych publikacjach dotyczyła funkcji, zadań i instrumentów controllingu, jako podsystemu złożonych systemów społecznych, który wspomaga i odciąża kierownictwo przez przejęcie zadań w ramach określonych funkcji zarządzania oraz w ten sposób przyczynia się do podnoszenia stopnia osiągnięcia celów całego systemu. Analiza controllingu została osadzona w kontekście samorządów lokalnych, które podjęły próbę wdrożenia tej koncepcji lub jej elementów. Do tych instrumentów zalicza się zarówno rachunek rezultatów jak i finansowe oraz niefinansowe systemy pomiaru wyników działalności.

Wpływ kultur narodowych na systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwach

Kolejnym istotnym obszarem dociekań naukowych po uzyskaniu stopnia doktora jest problematyka wpływu kultury narodowej na systemy kontroli zarządczej. Wyniki badań zostały opublikowane w formie 5 artykułów oraz 1 rozdziału w monografii:

1. Bednarek P., *Systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie*, w: *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, CeDeWu Warszawa 2012, s. 9-26.
2. Bednarek P., *Analiza opisowa cech i roli pomiaru oraz oceny wyników działalności jako systemu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 129*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 27-52.

3. Bednarek P., *Systemy kontroli zarządczej i ich znaczenie z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw działających w Polsce*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, nr 289, s. 53-69.
4. Bednarek P., *Wpływ kultury narodowej na systemy budżetowania w przedsiębiorstwach*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, nr 287, s. 25-37.
5. Bednarek P., Broel R, Hanzlik M., *Long-range planning and cross-cultural research. A literature review*, in: Research Papers of the Wrocław University of Economics 441, 2016, 9-20.
6. Greve J., Ax Ch., Bedford D.S., Bednarek P., Brühl R., Dergard J., Ditillo A., Dossi A., Gosselin M., Hoozée S., Israelsen P., Janschek O., Johanson D., Johansson T., Madsen D.O., Malmi T., Rohde C., Sandelin M., Strömsten T., Toldbod T., Willert J., *The impact of society on management control systems*, Scandinavian Journal of Management 2017.

Wymienione publikacje powstały w wyniku realizacji dwóch międzynarodowych projektów badawczych. W pierwszym wzięło udział 21 badaczy z 11 krajów z Europy Zachodniej, Kanady i Australii, a w drugim badaniu uczestniczyło tylko 5 badaczy z Belgii, Kanady, Niemiec i Polski. Na uwagę zasługuje fakt, iż autor był jedynym badaczem z kraju, który znajduje się w Europie Środkowo-Wschodniej. Badania te miały dwa podstawowe cele. Po pierwsze, celem było określenie jakie rozwiązania w zakresie kontroli zarządczej występują w praktyce gospodarczej, które z nich są efektywne i w jakich warunkach. Po drugie badania te miały na celu poznanie wzajemnych relacji występującymi między systemami kontroli zarządczej a środowiskiem pracy w różnych krajach i organizacjach oraz wyjaśnienie występujących różnic. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanego wywiadu z członkami zespołu naczelnego kierownictwa strategicznych jednostek biznesowych lub autonomicznych przedsiębiorstw. Drugie badanie polegało na zgromadzeniu dodatkowych danych o kulturze narodowej i organizacyjnej badanych wcześniej organizacji. To drugie badanie przeprowadzono w formie ankiety skierowanej do trzech członków w każdej z tych organizacji. W wyniku pierwszego z przeprowadzonych badań nie znalazła potwierdzenia w danych empirycznych teza głosząca, iż przedsiębiorstwa dostosowują swoje systemy kontroli zarządczej

do otoczenia społeczno-kulturowego. Jednak okazało się, że programowalna kontrola wyników ma silniejszy wpływ na efektywność organizacji w kulturze anglosaskiej, a delegowana kontrola wyników ma silniejszy wpływ na efektywność organizacji w Europie Północnej. Podsumowując, odkrycia te wskazują, że wyraźne różnice kulturowe między społeczeństwami sprawiają, że jedna z konfiguracji systemów kontroli zarządczej jest bardziej odpowiednia w danym społeczeństwie niż inna, ale te różnice nie są ogromne i różne konfiguracje systemów kontroli zarządczej można znaleźć w każdym społeczeństwie.

Nie wszystkie wyniki z przeprowadzonych badań udało się do tej pory opublikować. Trzy kolejne artykuły zostały wygłoszone na konferencjach i złożone w wydawnictwach:

1. Dergaard J., Malmi T., Ax C., Bedford D., Bednarek P., Bruehl R., Dossi A., Ditillo A., Gosselin M., Greve J., Hozee S., Israelsen P., Janscheck O., Johanson D., Johansson T., Madsen D. Ø., Sandelin M., Rohde C., Stromsten T., Toldbod T., Willert J., The use of management controls in different cultural regions: An empirical study of Anglo-Saxon, Germanic and Nordic practices, wygłoszony na 10th Conference on New Directions in Management Accounting w 2016, (aktualnie złożony w Accounting Organization and Society, 2018).
2. Bruehl R., Hozee S., Gosselin M., Bednarek P., Cultural differences in strategic and action planning participation: survey evidence from Belgium, Canada, Germany and Poland, 40th EAA Annual Congress – Valencia, (wygłoszony), aktualnie złożony w Journal of Management Control, 2018.
3. Ditillo A., Ax C., Bedford D., Bednarek P., Bruehl R., Dossi A., Gosselin M., Greve J., Hozee S., Israelsen P., Janscheck O., Johanson D., Johansson T., Madsen D. Ø., Malmi T., Sandelin M., Rohde C., Stromsten T., Toldbod T., Willert J., The impact of participation in strategic planning and action planning on management control effectiveness: An analysis of independent and joint effects, 40th EAA Annual Congress – Valencia, (wygłoszony).

Rola audytu wewnętrznego w zarządzaniu współczesnymi organizacjami

Innym obszarem moich zainteresowań badawczych była rola audytu wewnętrznego. W celu pokazania ewolucji roli audytu wewnętrznego w kraju i na świecie opublikowałem 10 artykułów i 2 rozdziały w monografiach:

1. Bednarek P., Ewolucja miejsca i roli audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie, w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1174, 2007, s. 25-31.
2. Bednarek P., Audyt zorientowany na kontrolę a audyt zorientowany na ryzyko, w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1178, 2007, s. 9-15.
3. Bednarek P., History and trends in the development of internal auditing in Poland, w: Economic Transformation of Central and Eastern European Countries, Vilnius University Publishing House, Vilnius, 2008, s. 28-38.
4. Bednarek P., Determinanty zastosowania instytucji audytu w jednostkach nieprowadzących działalności gospodarczej, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 32, 2008, s. 9-15.
5. Bednarek P., Historyczne uwarunkowania rozwoju audytu wewnętrznego, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 53, 2009, s. 9-19.
6. Bednarek P., Rola audytu wewnętrznego w promowaniu skutecznego nadzoru korporacyjnego, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Seria: Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia, nr 545(19), 2009, s. 9-18.
7. Bednarek P., Warunki i zakres współpracy biegłych rewidentów z audytorami wewnętrznymi przy badaniu sprawozdań finansowych w świetle literatury zachodniej, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 56, 2009, s. 23-30.
8. Bednarek P., History of accounting and auditing in Poland, w: Quantitative methods in finance and accounting, Vol. 3, Ukrainian State University of Economics And Finance, Kyiv 2009, s. 110-118.
9. Bednarek P., Kierunki ewolucji audytu wewnętrznego, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, nr 135, s. 9-18.
10. Bednarek P., Audyt jako niezbędny instrument w procesie nadzoru właścicielskiego nad projektem inwestycyjnym, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, nr 122, s. 13-23.
11. Bednarek P., The goals and results of auditing investment projects financed by the EU, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, nr 149, s. 9-14.

12. Szczepankiewicz E.I., Bednarek P., Rola i zadania Biura Audytu Wewnętrznego oraz Departamentu Kontroli w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia NR 72, Zeszyty Naukowe NR 833*, 2014, s. 231-244.

Celem prowadzonych badań było poznanie roli, jaką audyt wewnętrzny kiedyś pełnił, jaką aktualnie spełnia, a jaką najprawdopodobniej będzie pełnił w najbliższej przyszłości. Ogólnie z badań wynika, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat rośnie zakres zadań wykonywanych przez audytorów wewnętrznych jak i zakres organizacji, które stosują audyt wewnętrzny zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Zatem skuteczne wdrażanie audytu wewnętrznego powinno uwzględniać potrzeby współczesnych organizacji, jak i ich specyfikę.

Pomiar, ocena i monitorowanie jakości audytu wewnętrznego

W ostatnim czasie głównym obszarem moich zainteresowań naukowych były nowe praktyki stosowane w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości audytu wewnętrznego w Polsce. Do nich zalicza się monitorowanie, samoocenę i pomiar wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym. W ramach tego obszaru po uzyskaniu stopnia doktora oprócz monografii i dwóch artykułów stanowiących osiągnięcie naukowe, powstało 8 artykułów oraz 2 rozdziały w monografiach:

1. Bednarek P., *Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 343, 2014, s. 31-41.
2. Bednarek P., *Performance Measurement in the Internal Audit Departments in Poland - the State of the Art and Prospects for Development*, *Olsztyn Economic Journal*, T. 9, W. 2, 2014, s. 153-164.
3. Bednarek P., *Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 2015, nr 399, 41-54.
4. Bednarek P., *Wynagradzanie dokonań kierowniczych [w:] Zarządzanie dokonaniem w organizacjach*, PWE, Warszawa 2016, s. 123-142.
5. Bednarek P., *Wybrane determinanty tworzenia wartości dodanej przez audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych—istniejący dorobek i kierunki dalszych badań*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2015 (nr 864), 23-34.

6. Bednarek P., *Niestandardowe wyznaczniki jakości audytu wewnętrznego*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 424.
7. Bednarek P., *Wpływ kierownictwa wyższego szczebla i komitetu audytu na wartość dodaną audytu wewnętrznego*, Studia Ekonomiczne 268, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 34-42, 2016.
8. Bednarek P., *Problemy ustalania wartości dodanej audytu wewnętrznego – istniejący dorobek i kierunki dalszych badań*, Studia Ekonomiczne 263, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 61-72, 2016.
9. Bednarek P., *Performance measures for internal audit in the public finance sector units, Quantitative methods in accounting and finance*, Ternopil National Economic University, 19-35, 2016.
10. Bednarek P., *The Relationship Between Organizational Attributes and Internal Audit Effectiveness*, in: Research Papers of the Wrocław University of Economics, no 474, 2017, s. 11-24.

Dogłębne studia literatury umożliwiły usystematyzowanie naszej wiedzy o wyznacznikach jakości audytu wewnętrznego i jej determinantach. Szczególną uwagę zwrócono na takie wyznaczniki jak skuteczność audytu wewnętrznego oraz wpływ działań realizowanych w audycie wewnętrznym na wartość organizacji. Przedmiotem moich dalszych badań był wpływ stosowania zachęt w postaci premii i nagród dla audytorów wewnętrznych na skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze publicznym i prywatnym. Kolejna publikacja dotyczyła związku między różnymi cechami organizacji a skutecznością audytu wewnętrznego. Inne publikacje w tym nurcie pozwoliły na uporządkowanie i poszerzenie wiedzy o praktykach stosowanych przez audytorów wewnętrznych w zakresie samooceny i pomiaru wyników działań realizowanych w audycie wewnętrznym nie tylko w polskiej administracji publicznej, ale również w przedsiębiorstwach prywatnych.

Pozostałe publikacje

Pozostałe publikacje nie zaliczone do wcześniejszych obszarów badawczych dotyczyły między innymi istoty kontroli zarządczej w sektorze publicznym oraz użyteczności metod ilościowych jako procedur analitycznych w audycie wewnętrznym. Publikacje te obejmują:

1. Bednarek P., *Problematyka bezstronności i niezależności audytora projektów finansowanych z funduszy strukturalnych – analiza porównawcza standardów*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 475, 2007, s. 19-32.
2. Bednarek P., *Fairness and independence of project auditors financed by structural funds*. W: Quantitative methods in finance and accounting, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, 2008, s. 9-17.
3. Bednarek P., *Rola komitetu audytu w promowaniu skutecznego nadzoru korporacyjnego*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 564, 2009, s. 49-57.
4. Bednarek P., *Ocena środowiska wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w świetle krajowych i międzynarodowych standardów kontroli zarządczej*, w: Kontrola zarządcza w sektorze publicznym, Zeszyty Naukowe nr 669, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 42, Szczecin 2011, s. 23-32.
5. Bednarek P., *Koncepcja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych w świetle regulacji prawnych oraz różnych teorii naukowych*, w: Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Szczecin 2012, s. 21-33.
6. Bednarek P., *Controlling a zarządzanie ryzykiem*, w: Controlling dla menedżerów, red. E. Nowak, CeDeWu Warszawa 2013, s. 303-322.
7. Bednarek P., *Evaluating the usefulness of quantitative methods as analytical auditing procedures*, in: Research Papers of the Wrocław University of Economics, no 434, 2016, s. 9-18.

Z przedstawionej charakterystyki dorobku naukowego po uzyskaniu tytułu doktora wynika, że jest on dość różnorodny i dotyczy kilku obszarów badawczych. Zakres merytoryczny mojego dorobku naukowego jest odzwierciedleniem moich zainteresowań, wyników wcześniejszych badań, a niekiedy także doświadczeń praktycznych.