

MODEL KOMPETENCYJNY OSÓB PROWADZĄCYCH AUDYT WEWNĘTRZNY W JEDNOSTKACH SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

PRZEWODNIK



Warszawa, październik 2023 r.

I. CZYM JEST MODEL KOMPETENCYJNY

Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych [dalej: Model kompetencyjny] to zbiór kluczowych kompetencji szczególnie istotnych dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostce sektora finansów publicznych.

II. CEL

Głównym celem Modelu kompetencyjnego jest podnoszenie jakości audytu wewnętrznego poprzez promowanie ciągłego rozwoju kompetencyjnego osób zaangażowanych w prowadzenia audytu wewnętrznego.

III. UŻYTKOWNICY MODELU KOMPETENCYJNEGO

Model kompetencyjny jest przeznaczony dla wszystkich osób w komórce audytu wewnętrznego zaangażowanych w prowadzenie audytu wewnętrznego oraz ich przełożonych.

IV. KORZYŚCI



V. POJĘCIA UŻYTE W PRZEWODNIKU

Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.



Wiedza ogólna, teoretyczna, specjalistyczna, w tym w szczególności z zakresu audytu wewnętrznego (np. przepisy prawa, standardy) i kontroli zarządczej oraz branżowa, niezbędna do prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, która obejmuje to wszystko, czego pracownik nauczył się nie tylko podczas formalnego procesu edukacji (np. ukończone szkoły, studia), ale także w ramach samokształcenia.

Umiejętności (techniczne, technologiczne, profesjonalne, stanowiskowe, specjalistyczne itp.) dotyczą tego, co pracownik rzeczywiście potrafi robić i często utożsamiane bywają z posiadanym doświadczeniem, bądź zdolnościami do działania.

Umiejętności „twarde” są to umiejętności mierzalne, których można się stosunkowo szybko nauczyć np. w szkole, na kursach czy też w pracy. Stanowią podstawowe umiejętności wymagane na danym stanowisku pracy.

Umiejętności „miękkie” są to zdolności osobiste i interpersonalne, to cechy psychofizyczne i umiejętności społeczne, które decydują o tym, jak się zachowujemy, jakie relacje potrafimy tworzyć z innymi ludźmi oraz jak organizujemy swoją pracę.

Postawy oczekiwane w miejscu pracy są tendencją pracownika do reagowania pozytywnie (konstruktywnie) lub negatywnie (destruktywnie) na określoną sytuację, koncepcję, opinię, instytucję czy osobę.

VI. STRUKTURA MODELU KOMPETENCYJNEGO

Model kompetencyjny obejmuje trzy różne profile kompetencyjne, które odzwierciedlają specyficzne role pełnione na stanowiskach w komórce audytu wewnętrznego. Każdy z tych profili zawiera te same kompetencje, ale oczekiwane poziomy tych kompetencji różnią się w zależności od ról:

1. **Profil kompetencyjny Kierownika komórki audytu wewnętrznego (KAW):**
 - 1) **KAW1** dla osób zarządzających jednoosobowymi komórkami audytu wewnętrznego,
 - 2) **KAW2** dla osób zarządzających wieloosobowymi komórkami audytu wewnętrznego.
2. **Profil kompetencyjny Audytora wewnętrznego (AW)** dla osób zajmujących stanowiska audytora wewnętrznego w wieloosobowych komórkach audytu wewnętrznego.
3. **Profil kompetencyjny Asystenta (A)** dla osób wspierających działalność komórek audytu wewnętrznego, w tym zadania merytoryczne i pomoc w przeprowadzaniu zadań audytowych.

VII. BUDOWA MODELU KOMPETENCYJNEGO

Model kompetencyjny obejmuje **24 kluczowe kompetencje** z obszarów wiedzy, umiejętności „twardych”, umiejętności „miękkich” oraz postaw.

Kompetencje te zostały ujęte w zbiorze charakterystycznych zachowań, które można zaobserwować w codziennym życiu zawodowym osób prowadzących audyt wewnętrzny. Zbiór ten uwzględnia łącznie

71 wskaźników behawioralnych (zachowań), które stanowią kryteria oceny opanowania kluczowych kompetencji.



Osoby wchodzące w skład komórki audytu wewnętrznego zaangażowane w prowadzenie audytu wewnętrznego różnią się między sobą nie tylko kompetencjami, ale również poziomem ich opanowania. Wybrane 24 kluczowe kompetencje zostały przełożone na opisy zachowań na pięciu poziomach w skali obserwacyjnej, gdzie poziom 1 charakteryzuje się brakiem kompetencji (wiedzy, umiejętności, możliwości czy chęci przejawiania określonych zachowań), a poziom 5 obejmuje zachowania wskazujące na wybitne opanowanie danej kompetencji. Dzięki tak ujętej skali możliwe jest wskazanie, w jakim stopniu dana kompetencja powinna być opanowana czy też przyswojona przez osoby prowadzące audyt wewnętrzny.



Warto podkreślić, że budowanie kompetencji osób prowadzących audyt wewnętrzny jest procesem ciągłym, a każdy poziom na skali reprezentuje kolejny etap rozwoju. Korzystając z Modelu kompetencyjnego, możemy ocenić nasze kompetencje, śledzić nasz postęp i identyfikować obszary, które wymagają dalszego rozwoju.

VIII. OCZEKIWANY POZIOM OPANOWANIA KOMPETENCJI

Aby wszyscy jednakowo rozumieli kompetencje, dla każdej z nich przygotowany został opis zawierający definicję i wskaźniki zachowań, ujęte w 5 stopniowej skali. Pozwolą one zobaczyć, w jakim stopniu dana osoba wykorzystuje konkretną kompetencję i czy powinna ją rozwijać. W tym celu ustalone zostały oczekiwane poziomy opanowania kompetencji dla poszczególnych wskaźników, które zawiera poniższa tabela¹.

¹ Na potrzeby modelu kompetencyjnego wśród osób prowadzących audyt wewnętrzny i jego interesariuszy przeprowadzone zostało badanie. Jego celem było ustalenie oczekiwanego poziomu wskaźników kompetencji (2) dla poszczególnych stanowisk, czyli poziomu, który jest faktycznie niezbędny do wykonania zadań audytu wewnętrznego (1) w sposób skuteczny i efektywny, najlepiej dostosowany do warunków i działalności jednostki sektora finansów publicznych. Na podstawie wyników badania (w tym najczęściej wskazywanych poziomów) określone zostały oczekiwane poziomy opanowania poszczególnych kompetencji w podziale na stanowiska.

Tabela 1. Oczekiwane poziomy opanowania kompetencji dla poszczególnych wskaźników

Grupa kompetencji	Stanowiska			
	KAW1	KAW2	AW	A
Wskaźnik	Poziomy oczekiwane			
Wiedza				
W.1.1	4	5	4	2
W.1.2	4	5	4	2
W.1.3	4	4	4	2
W.1.4	4	4	4	2
W.2.1	4	4	3	2
W.2.2	4	4	4	2
W.2.3	4	5	4	2
W.2.4	4	4	4	2
W.2.5	4	4	3	2
W.2.6	4	4	3	2
W.3.1	4	4	4	2
W.3.2	4	4	3	2
W.3.3	3	4	3	2
W.3.4	4	4	3	2
W.3.5	4	4	3	2
W.3.6	4	4	3	2
W.3.7	3	4	3	2
W.3.8	3	4	3	2
W.3.9	4	4	3	2
W.3.10	4	4	4	2
W.3.11	4	4	3	2
W.3.12	4	4	3	2
W.3.13	4	4	3	2
Umiejętności "twarde"				
T.1.1	4	4	4	2
T.1.2	4	4	4	3
T.2.1	4	5	4	2
T.2.2	4	5	4	2
T.2.3	4	5	4	2
T.2.4	4	5	4	2
T.2.5	4	5	4	2
T.2.6	4	4	3	2
T.3.1	4	5	4	3
T.3.2	4	5	4	2
T.3.3	4	4	4	2
T.3.4	4	4	4	2
T.4.1	4	4	4	2
T.4.2	4	4	4	2
T.4.3	4	4	4	2
T.5.1	4	5	4	2

Grupa kompetencji	Stanowiska			
	KAW1	KAW2	AW	Asystent
Wskaźnik	Poziomy oczekiwane			
Umiejętności "miękkie"				
M.1.1	4	5	4	3
M.1.2	4	4	4	3
M.2.1	4	4	4	3
M.3.1	4	5	4	3
M.3.2	4	5	4	3
M.3.3	4	5	4	3
M.4.1	4	4	4	3
M.4.2	4	4	4	3
M.4.3	4	5	4	3
M.5.1	4	5	4	3
M.5.2	4	5	4	3
M.5.3	4	5	4	3
M.5.4	4	5	4	3
M.5.5	4	5	4	3
M.5.6	4	4	4	3
M.6.1	4	4	4	3
M.6.2	4	4	4	3
M.7.1	4	4	4	3
M.7.2	4	4	4	3
M.8.1	4	5	4	2
M.8.2	4	5	4	3
M.9.1	4	5	4	3
M.10.1	4	5	4	3
M.11.1	4	5	4	3
Postawy				
P.1.1	4	5	4	3
P.1.2	4	5	4	3
P.1.3	4	5	4	3
P.2.1	4	4	4	3
P.2.2	4	5	4	3
P.3.1	4	5	4	3
P.4.1	4	4	4	3
P.5.1	4	4	3	nie dotyczy



IX. INSTRUKCJA KORZYSTANIA Z MODELU KOMPETENCYJNEGO

KROK 1 – WYBÓR METODY OCENY I ZAPOZNANIE SIĘ Z ZASADAMI OCENY

1) METODY OCENY



Ocena 180 stopni – tzw. model negocjacyjny, składają się na niego oceny cząstkowe:

- samoocena,
- ocena bezpośredniego przełożonego.

Jest to jedna z najczęściej stosowanych metod w Polsce.

lub



Samoocena – w przypadku braku możliwości uzyskania oceny bezpośredniego przełożonego.

2) PRZESTRZEŃ DO OCENY

1. Ocena powinna stanowić element Programu Zapewnienia i Poprawy Jakości (PZiPJ).
2. Ocena powinna być dokonywana raz na rok (najlepiej, aby odbywała się równoległe z samooceną audytu wewnętrznego).
3. Ocena powinna odbywać się w okresie, który pozwoli zaplanować i zrealizować działania rozwojowe, zwyczajowo planowane w perspektywie rocznej.
4. Ocena powinna odbywać się w okresie dogodnym dla ocenianego i oceniającego, w warunkach sprzyjających otwartym rozmowom.
5. Ocena dokonywana jest w odniesieniu do jednego z trzech stanowisk:

1) **Kierownik komórki audytu wewnętrznego:**



KAW1 – audytor wewnętrzny zatrudniony w jednoosobowej komórce audytu wewnętrznego, do którego stosuje się przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych² (dalej: ustawa) dotyczące kierownika komórki audytu wewnętrznego lub



KAW2 – audytor wewnętrzny kierujący wieloosobową komórką audytu wewnętrznego;

2) **Audytor wewnętrzny (AW)** – osoba posiadająca uprawnienia do prowadzenia audytu wewnętrznego, tj. spełniająca warunki, o których mowa w art. 286 ustawy³, wchodząca w skład wieloosobowej komórki audytu wewnętrznego;



3) **Asystent (A)** – osoba zatrudniona lub pełniąca służbę w komórce audytu wewnętrznego, która wykonuje merytoryczne zadania i czynności, niezastrzeżone w przepisach prawa i Standardach⁴ dla kierownika komórki audytu wewnętrznego i audytora wewnętrznego (w tym osoba odbywająca praktykę, o której mowa w art. 286 ust. 2 pkt 1 ustawy).



² Dz. U. z 2023 r., poz. 1270.

³ W przypadku, gdy w jednostce nie jest zatrudniony audytor wewnętrzny, a audyt wewnętrzny prowadzony jest przez usługodawcę, ocenę można przeprowadzić postępując się profilem KAW1.

⁴ Standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Określone i ogłoszone na podstawie art. 273 ust. 1 ustawy przez Ministra Rozwoju i Finansów Komunikatem z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Roz. i Fin. z dnia 16 grudnia 2016 r. poz. 28)).

6. W arkuszach oceny ocena dokonywana jest w odniesieniu do 4 obszarów:

I. **Wiedza**

II. **Umiejętności "twarde"**

III. **Umiejętności "miękkie"**

IV. **Postawy**

7. Ocena dokonywana jest w 5 stopniowej skali obserwacyjnej⁵:

POZIOM 1 – Poważne braki (Brak pożądanych zachowań związanych z daną kompetencją, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.)

Najczęściej dotyczy stażystów i nowych pracowników, którzy dopiero poznają wymagania związane z danym stanowiskiem pracy i uczą się właściwych zachowań. Mają oni podstawową wiedzę na temat swojej roli, ale nie potrafią zastosować jej w praktyce.

POZIOM 2 – Uczący się (Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.)

Najczęściej dotyczy mało doświadczonych pracowników, którzy poznali już wymagania na danym stanowisku pracy i zdobyli pierwsze doświadczenia, zaczynają samodzielnie realizować zadania, ale w dalszym ciągu potrzebują wsparcia (np. przełożonego), nawet podczas wykonywania rutynowych działań. Wciąż upewniają się co do podejmowanych aktywności, gdyż nie są jeszcze pewni adekwatności swoich działań w danym obszarze. Wykorzystują wiedzę i umiejętności w sposób nieregularny.

POZIOM 3 – Dobry (Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy popełniane w nowych, niestandardowych sytuacjach.)

Najczęściej dotyczy pracowników, którzy mają już doświadczenie i biegle wykorzystują wiedzę i umiejętności w samodzielnej realizacji rutynowych zadań, ale zdarzają się pojedyncze przypadki, gdy konieczne jest zapewnienie im odpowiedniego wsparcia merytorycznego. W trudniejszych, bardziej skomplikowanych sytuacjach wymagana jest pomoc ze strony osoby z większym doświadczeniem.

POZIOM 4 – Bardzo dobry (Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję. Osoby takie często stawiane są jako wzór do naśladowania. Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.)

Najczęściej dotyczy pracowników z dużym doświadczeniem, którzy mogą stanowić wzór do naśladowania dla innych w danym obszarze (pod kątem przejawianych zachowań).

POZIOM 5 – Wybitny (Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.)

Najczęściej dotyczy to bardzo doświadczonych pracowników, którzy przekazują wiedzę, wdrażają i uczą innych, jak optymalnie wykorzystywać daną kompetencję. Ustanawiają normy, wyznaczają kierunki w danym obszarze oraz rozwiązują najtrudniejsze, kluczowe kwestie.

8. Ocena dokonywana jest przy użyciu **Formularza MK@w**.

⁵ Źródło przyjętej skali: „Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista”, Grzegorz Filipowicz Wydawnictwo: Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

Uwaga: Przyjęta skala jest tzw. skalą porządkową, co oznacza, że poziomy wskazują jedynie na rosnący poziom danej kompetencji, a nie mierzą jej wartości.

3) ZASADY OCENY

1. **Bezstronność oceny:** Podczas oceniania kompetencji, należy zachować obiektywizm i opierać oceny na rzeczywistych obserwacjach. Prosimy skupić się na konkretnych zachowaniach i umiejętnościach, unikając subiektywnych opinii.
2. **Ocena zachowań:** Dokonując oceny należy koncentrować się na zachowaniach, a nie na osobie. Nie należy więc oceniać pracownika jako człowieka, a jedynie jego konkretne postępowanie.
3. **Wybór opisu najlepiej pasującego do działań, postaw ocenianego:** Dokonując oceny kompetencji za pomocą wskaźników, należy wybrać jeden z 5 poziomów zachowań, który najlepiej opisuje jej opanowanie i wskazać go w liście rozwijanej.
4. **Ocena oparta na faktach:** Dokonując oceny należy odnosić się do zaobserwowanych sytuacji, nie uogólniać.
5. **Kompletność oceny:** Po wypełnieniu formularza należy upewnić się, czy w odniesieniu do każdego wskaźnika wskazano poziom opanowania kompetencji i każdy wskaźnik ma przypisaną ocenę z listy rozwijanej. W przypadku, gdy nie było możliwości zaobserwowania zachowania odnoszącego się do wskaźnika, można nie dokonywać oceny tego wskaźnika. Mając na względzie rzetelność oceny istotne jest jednak, aby nie pomijać żadnej kompetencji ani wskaźnika.
6. **Konstruktywne podejście:** Skupienie się na rezultacie oceny w kontekście rozwoju wybranych kompetencji.

KROK 2 - WYPEŁNIANIE FORMULARZA MK@w I INTERPRETACJA WYNIKÓW



WYPEŁNIANIE FORMULARZA MK@w

1. W arkuszu **Strona tytułowa** należy:
 - wybrać z listy rozwijanej **stanowisko** oraz **metodę oceny** (ocena 180 stopni lub samoocena),
 - zapoznać się z przyjętą dla Modelu kompetencyjnego 5 stopniową skalą obserwacyjną, przy pomocy której dokonywana jest ocena.
2. Oceniając kompetencje należy:
 - przejść do kolejnych arkuszy: **Wiedza**, **Umiejętności "twarde"**, **Umiejętności "miękkie"**, **Postawy** i zapoznać się z definicjami i wskaźnikami poszczególnych kompetencji zawartymi w formularzu,
 - dokonać oceny przypisanych do niej wskaźników ujętych w 5 stopniowej skali obserwacyjnej, wybierając odpowiedni poziom ich opanowania z listy rozwijanej,
 - w przypadku niezaobserwowania zachowania dla danego wskaźnika wybrać „nie dotyczy” z listy rozwijanej.
 - w przypadku wyboru metody samooceny szare pola w kolumnie „Wynik oceny bezpośredniego przełożonego” pozostawić niewypełnione.
3. Zmiana metody oceny.

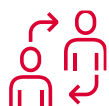
W trakcie dokonywania oceny istnieje możliwość zmiany metody oceny z samooceny na ocenę 180 stopni, jak również z oceny 180 stopni na samoocenę. Elastyczność podejścia umożliwia dostosowanie procesu oceny do konkretnych potrzeb i okoliczności.

Uwaga! W przypadku zmiany metody oceny w trakcie korzystania z formularza należy pamiętać o aktualizacji strony tytułowej w tym zakresie!



INTERPRETACJA WYNIKÓW

1. W celu interpretacji wyników należy przejść do arkusza **Profil kompetencyjny**. Na etapie interpretowania wyników porównywany jest aktualny poziom rozwoju różnych kompetencji (na poziomie wskaźników) z ich poziomem oczekiwanym na danym stanowisku. Oznacza to, że dokonując analizy otrzymanych wyników należy się odwoływać do ocen konkretnych zachowań na poziomie wskaźników. Dzięki takiemu podejściu wnioski oraz wskazówki rozwojowe opierają się na jakościowej interpretacji wyników przeprowadzonej oceny.



Ocena
180 stopni

lub



Samoocena

W arkuszu **Profil kompetencyjny** przy każdym wskaźniku w kolumnie „Interpretacja wyniku” pojawi się informacja o osiągnięciu bądź nieosiągnięciu poziomu oczekiwanego określonego dla danego wskaźnika, przy czym w przypadku:

- nieosiągnięcia poziomu oczekiwanego dla danego wskaźnika – w arkuszu wyświetli się komunikat „wymaga działań rozwojowych”,
- osiągnięcia poziomu oczekiwanego – „poziom oczekiwany”,
- osiągnięcia wyższego poziomu niż oczekiwany – „poziom wyższy od oczekiwanego”.



Ocena
180 stopni

W przypadku wystąpienia **rozbieżności w ocenach** danego wskaźnika pomiędzy samooceną a oceną przełożonego, która w arkuszach oceny sygnalizowana jest komunikatem „do dyskusji” – w arkuszu **Profil kompetencyjny** w kolumnie „Interpretacja wyniku” pojawi się komunikat „Uwaga!”.

Należy dokonać porównania i omówienia wyników oceny podczas rozmowy osoby ocenianej z bezpośrednim przełożonym. Ostateczny poziom przyswojenia kompetencji powinien zostać **uzgodniony** w trakcie dyskusji. Wynik uzgodnień należy wprowadzić do arkusza oceny poprzez **zmianę poziomu samooceny lub oceny przełożonego** przy odpowiednim wskaźniku.

2. Niezależnie od wybranej metody oceny, na bazie uzyskanych wyników dla każdej z grup kompetencji (**Wiedza, Umiejętności „twarde”, Umiejętności „miękkie”, Postawy**), w arkuszu **Profil kompetencyjny** zaprezentowany zostanie graficzny wykres obrazujący różnice pomiędzy poziomem oczekiwanym poszczególnych wskaźników a poziomem wskazanym w ramach przeprowadzonej oceny.
3. W przypadku **samooceny** interpretacja wyników możliwa jest od razu po jej zakończeniu. Natomiast w przypadku oceny **180 stopni** wykres będzie w pełni możliwy do zinterpretowania po uzgodnieniu samooceny z oceną przełożonego.

KROK 3 – TWORZENIE PLANU ROZWOJU ZAWODOWEGO



DZIAŁANIA ROZWOJOWE

Na podstawie wyników oceny w uzgodnieniu z bezpośrednim przełożonym należy przygotować plan rozwoju zawodowego.

Plan rozwojowy powinien zawierać:

- cele rozwojowe,
- kompetencje, które mają być rozwijane oraz planowany zakres ich rozwoju,
- rodzaj działań i ich konkretne propozycje,
- zakres wsparcia przełożonego,
- umiejscowienie działań w czasie,
- zasady monitorowania procesu rozwoju.

Narzędziem pomocnym przy określaniu działań rozwojowych mogą być **wskazówki rozwojowe**⁶ dla poszczególnych kompetencji.

⁶ Przygotowanie wskazówek rozwojowych planowane jest na 2024 rok.