



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Cykl jubileuszowy

- panele dyskusyjne o i dla funkcji audytu wewnętrznego

Warszawa, 6 kwietnia 2022 roku



KOMPETENCJE:

WIEDZA

Ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się. Zasób informacji z jakiejś dziedziny. Znajomość czegoś.

UMIEJĘTNOŚCI

Praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś.

POSTAWA

Stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy.

Sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi.

1

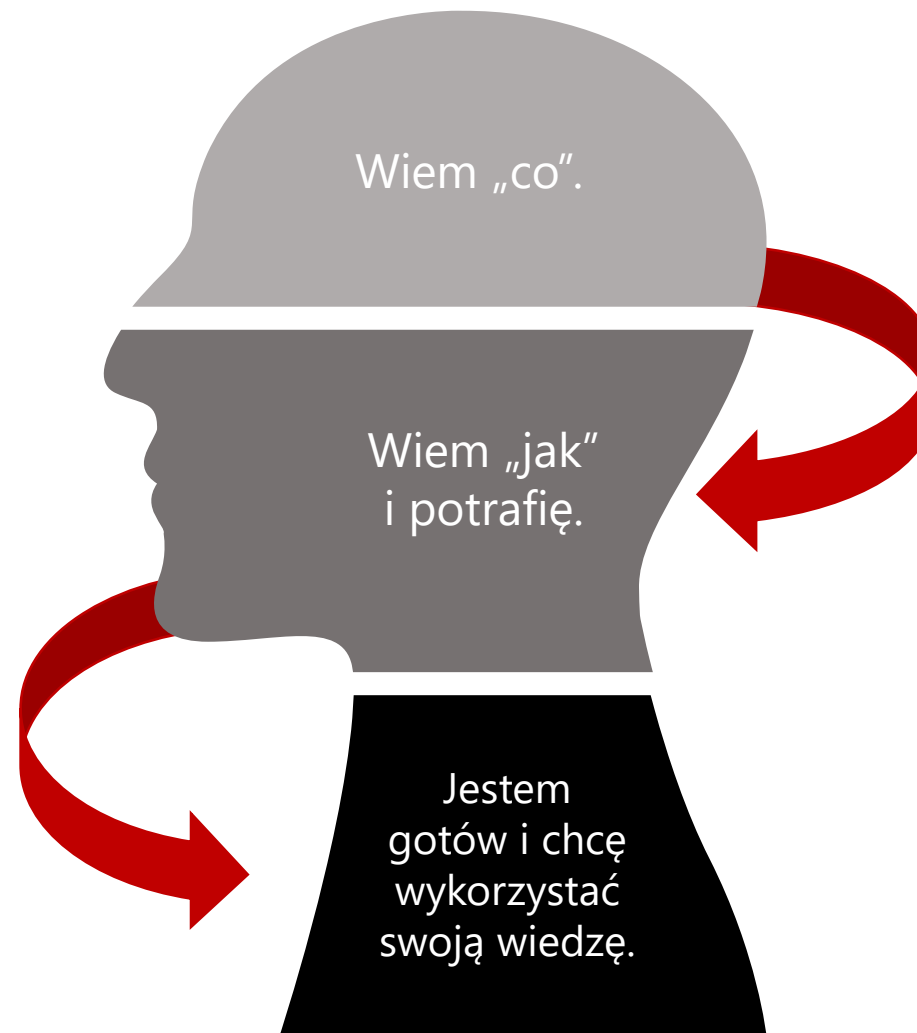
Wiem „co”.

2

Wiem „jak”
i potrafię.

3

Jestem
gotów i chcę
wykorzystać
swoją wiedzę.





LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



KOMPETENCJE:

Cechy



Tabela 1. Pięciopoziomowa skala opanowania kompetencji

POZIOM	OPIS
A1	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B2	Podjęcie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C3	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D4	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 za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E5	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.

Źródło: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 23.





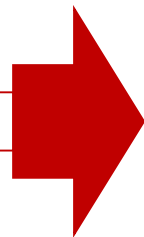
LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



To **formalne wykształcenie potwierdzone dyplomem, certyfikatem** – ale one **nie świadczą** o tym, że formalne wykształcenie przekłada się na faktyczny poziom wiedzy i umiejętności.

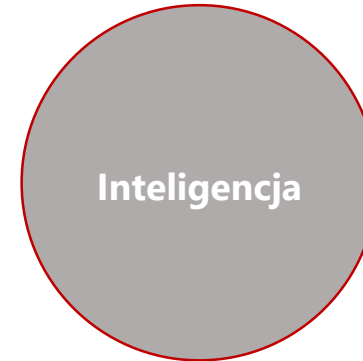
! kwalifikacje są składową kompetencji !

Cechy indywidualne, stałe...

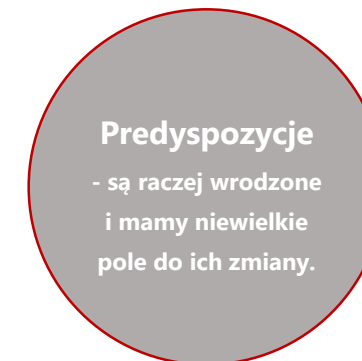


Osobowość, temperament i charakter to trzy **pojęcia używane w psychologii do opisywania różnych sposobów odczuwania i myślenia.**

Zarówno charakter, jak i temperament stanowią istotną część osobowości. Osobowość dorosłego człowieka kształtuje się na bazie temperamentu oraz jego osobistych doświadczeń, jak również historii rodziny i kultury, w których dorastał.



Inteligencja **to zdolność myślenia, rozwiązywania problemów oraz angażowania adekwatnych do okoliczności procesów poznawczych** (takich jak np.: uczenie się, szybkość przetwarzania informacji, zasoby uwagi, pamięć robocza, kontrola poznawcza), **od których zależy skuteczność przystosowania się do nowych sytuacji i sprawność działania.**



Predyspozycje kształtują się na bazie naszych cech osobowości, wpływ na nie wywiera również środowisko, w którym dorastamy. **Predyspozycje powodują, że ktoś szczególnie nadaje się do konkretnego zadania.** Predyspozycje są kształtowane m.in. przez:

- cechy osobowości;
- temperament;
- **zainteresowania;**
- **wartości.**



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



KOMPETENCJE:

Wskaźnikami kompetencji są zachowania.

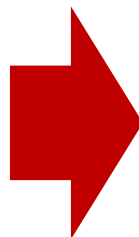


Tabela 2.
Przykład określonych skalą wskaźników kompetencji *podjęcie decyzji*

PODEJMOWANIE DECYZJI					
Wskaźnik	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.	Pochopnie wyciąga wnioski, jego decyzje najczęściej są nietrafne.	Zdarza się, że jego decyzje nie są trafne, może też wyciągać nieprawidłowe wnioski.	Podjmuje trafne decyzje na podstawie prawidłowych wniosków.	Trafnie podejmuje decyzje i udziela innym cennych wskazówek w tym zakresie.	Ma talent do podejmowania szybkich i trafnych decyzji.
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.	Nie przewiduje rezultatów podjęcia danej decyzji.	Stara się prognozować skutki decyzji, ale miewa z tym kłopoty.	Potrąfi określić skutki decyzji i znajduje środki zaradcze.	Prezyzyjnie określa i opisuje dalekosieźne rezultaty decyzji oraz uwzględnia je w działaniu	Inne osoby często konsultują z nim skutki różnych decyzji. Doskonale i trafnie przewiduje wpływ decyzji na rozwój sytuacji.
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.	Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że niepotrzebnie je odwleka.	Zdarza mu się podjąć decyzje zbyt późno, np. z powodu niezdecydowania.	Podjmuje decyzje w odpowiednim czasie.	Nawet w trudnych sytuacjach podejmuje decyzje w odpowiednim czasie.	Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, również w kryzysowych sytuacjach.
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.	Jeżeli nie dysponuje kompletem informacji unika podejmowania decyzji.	Jest w stanie podjąć decyzję przy niepełnym zasobie informacji, jednak sprawia mu to trudność.	Podjmuje decyzje nawet nie dysponując kompletem informacji	Doskonale rozpoznaje kluczowe dla danej sprawy informacje i na ich podstawie podejmuje trafne decyzje. Pomaga w tym innym.	Nawet w wyjątkowo skomplikowanych sytuacjach i przy niewielkim zasobie informacji podejmuje trafne decyzje.
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.	Podjmując decyzje analizuje problem jedynie w wąskiej perspektywie, nie wskazując alternatywnych rozwiązań.	Czasami ma trudności z rozpatrzeniem problemu w szerokiej perspektywie, a także ze znalezieniem alternatywnych rozwiązań.	Podjmując decyzje, rozpatruje sytuację problemową z różnych perspektyw, potrafi wskazać alternatywne rozwiązania.	Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na dany problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania rozwiązań alternatywnych.	Proponuje różne perspektywy spojrzenia na problem, tworzą szuka alternatyw, współpracownicy konsultują z nim różne alternatywy dla swoich problemów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 32.



Wymagany poziom opanowania kompetencji

Tabela 3.
Przykładowe określenie wymaganego poziomu opanowania danej kompetencji na stanowisku X

PODEJMOWANIE DECYZJI	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.					
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.					
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.					
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.					
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 188.



PROFIL KOMPETENCYJNY:

Oczekiwany
profil
kompetencyjny

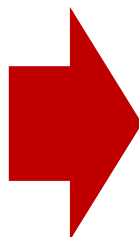


Tabela 4.
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny

Menedżer średniego szczebla					
Kompetencja	A1	B2	C3	D4	E5
Praca w zespole.					
Komunikacja					
Rozwój zespołu.					
Budowanie relacji.					
Demonstrowanie wartości.					
Zarządzanie ryzykiem.					
Zarządzanie projektami.					
Znajomość usług i produktów.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 264-267.

Wykres 1.
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny przedstawiciela handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 387.



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE

 **Ministerstwo
Finansów**

Źródło:

Monika Garwołńska

Uniwersytet w Białymstoku

METODYKA TWORZENIA OCZEKIWANEGO PROFILU KOMPETENCYJNEGO

Streszczenie: Zarządzanie kompetencjami jako jeden z nowych nurtów zarządzania wpisuje się w ideologię gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z elementów zarządzania kompetencjami są profile kompetencyjne, służące m.in. określenia kompetencji niezbędnych do efektywnej pracy na danym stanowisku oraz porównywaniu ich z kompetencjami pracowników. Stworzenie oczekiwanego profilu kompetencyjnego jest pracochłonne, jednak znacznie ułatwia m.in. proces rekrutacji oraz planowanie ścieżki rozwoju pracownika.

Słowa kluczowe: kompetencje, profil kompetencyjny, gospodarka oparta na wiedzy

METHOD OF CREATING EXPECTED COMPETENCY PROFILE

Summary: Competency management as one of the new streams of management is part of the ideology of a knowledge-based economy. One of the components of competency management is competency profiles, which are used to determine, among other things, the competences necessary for effective work on a given position and to compare them with the competencies of employees. Creating the expected competency profile is labor-intensive, but it greatly facilitates the process of recruiting and planning the employee's development path.

Key words: competence, competency profile, knowledge-based economy

https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/7139/1/M_Garwolinska_Metodyka_tworzenia_oczekiwanego_profilu_kompetencyjnego.pdf



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Skuteczność funkcji audytu wewnętrznego to **biegłość, należyta staranność zawodowa i ciągły rozwój zawodowy** osób prowadzących audyt wewnętrzny.

Zadania muszą być wykonywane z biegłością i należyta starannością zawodową.

(1200 – *Biegłość i należyta staranność zawodowa*)

1210 – Biegłość

Audytorzy wewnętrzni **muszą posiadać wiedzę, umiejętności i inne kompetencje** potrzebne do wykonywania ich indywidualnych obowiązków.

Audyt wewnętrzny jako zespół musi **posiadać lub zdobyć wiedzę, umiejętności i inne kompetencje niezbędne do wykonywania jego obowiązków.**

1220 – Należyta staranność zawodowa

Audytorzy wewnętrzni **muszą wykazywać się starannością i umiejętnościami, jakich oczekuje się od odpowiednio rozważnego i kompetentnego audytora wewnętrznego.**

Należyta staranność zawodowa nie oznacza nieomyślności.

1230 – Ciągły rozwój zawodowy

Audytorzy wewnętrzni **muszą poszerzać swoją wiedzę, umiejętności i inne kompetencje poprzez ciągły rozwój zawodowy.**



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Dyskusja

Justyna Marszałek

Olga Petelczyc

Katarzyna Potrzęsaj

Marzena Staniszevska

Adam Chwalisz

Wojciech Ogiela - *moderator*



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Przerwa 10 minut



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Dyskusja

Justyna Marszałek

Olga Petelczyc

Katarzyna Potrząsaj

Marzena Staniszevska

Adam Chwalisz

Wojciech Ogiela - *moderator*



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Skuteczność funkcji audytu wewnętrznego to **biegłość, należyta staranność zawodowa i ciągły rozwój zawodowy** osób prowadzących audyt wewnętrzny.

Zadania muszą być wykonywane z biegłością i należyłą starannością zawodową.

(1200 – *Biegłość i należyta staranność zawodowa*)

1210 – Biegłość

Audytorzy wewnętrzni **muszą posiadać wiedzę, umiejętności i inne kompetencje** potrzebne do wykonywania ich indywidualnych obowiązków.

Audyt wewnętrzny jako zespół musi **posiadać lub zdobyć wiedzę, umiejętności i inne kompetencje niezbędne do wykonywania jego obowiązków.**

1220 – Należyta staranność zawodowa

Audytorzy wewnętrzni **muszą wykazywać się starannością i umiejętnościami, jakich oczekuje się od odpowiednio rozważnego i kompetentnego audytora wewnętrznego.**

Należyta staranność zawodowa nie oznacza nieomyślności.

1230 – Ciągły rozwój zawodowy

Audytorzy wewnętrzni **muszą poszerzać swoją wiedzę, umiejętności i inne kompetencje poprzez ciągły rozwój zawodowy.**



Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny – propozycja Ministerstwa Finansów

I. Określenie kluczowych kompetencji dla osób prowadzących audyt wewnętrzny, uwzględniających:

- 1) kompetencje twarde;
- 2) kompetencje miękkie.

Z podziałem na stanowiska:

- 1) kierownika komórki audytu wewnętrznego;
- 2) audytora wewnętrznego/usługodawcy;
- 3) asystenta audytu wewnętrznego.

II. Identyfikacja i określenie wskaźników świadczących o opanowaniu kluczowych kompetencji.

III. Określenie wymaganego poziomu opanowania kluczowych kompetencji:

- 1) badanie ankietowe wśród osób prowadzących audyt wewnętrzny i interesariuszy (kierowników jednostek, Komitetów audytu).
- 2) pięciostopniowa skala opanowania kompetencji.

IV. Opracowanie przez MF oczekiwanych modeli kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk.

Podstawa dla osób prowadzących audyt wewnętrzny w jednostkach sfp do:

- 1) przeprowadzenia samooceny opanowania kluczowych kompetencji;
- 2) identyfikacji luki kompetencyjnej;
- 3) opracowania ew. planu rozwoju/kształtowania kluczowych kompetencji.



LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE



Sesja Q&A



20 

LAT AUDYTU
WEWNĘTRZNEGO
W POLSCE

Dziękujemy za uwagę!

Wydział Koordynacji Kontroli Zarządczej i Audytu Wewnętrznego
w Sektorze Publicznym
Departament Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości

koordynacjaaw@mf.gov.pl