



Bariery w komunikacji, zagrożenia dla organizacji- aspekty praktyczne

Andrzej Nowiczenko

CIA, CRMA - Dyrektor Zarządzający w Departamencie Audytu Wewnętrznego Banku Pekao S.A

Audyt (Audio, Audiare) Słuchać



Audyt to umiejętność słuchania, ale czy tylko?

- Zgodnie z misją audytu, jest on funkcją dostarczającą obiektywnie usługi: zapewniającą i doradczą.
- Zapewnienie polega na **ocenie** adekwatności Systemu Kontroli Wewnętrznej Spółki pod względem ryzyka, stopnia złożoności prowadzonej działalności oraz liczby realizowanych operacji. Audyt Wewnętrzny **dostarcza zapewnienia** Organom Zarządzającym Spółki (np. Radzie Dyrektorów, Radzie Nadzorczej, Zarządowi itp.) oraz Kierownictwu Najwyższego Szczebla, że kluczowe mechanizmy kontrolne funkcjonują prawidłowo oraz że ryzyka są zarządzane w sposób efektywny i rzetelny.

W jaki sposób to robi?

Poprzez właściwą

KOMUNIKACJĘ

Co to jest komunikacja?

Komunikacja to dzielenie się informacjami.

Proces komunikacji obejmuje nadawcę, odbiorcę i nadawany komunikat.

Efektywna komunikacja to proces, w którym komunikat jest odbierany i rozumiany przez odbiorcę zgodnie z intencjami nadawcy.

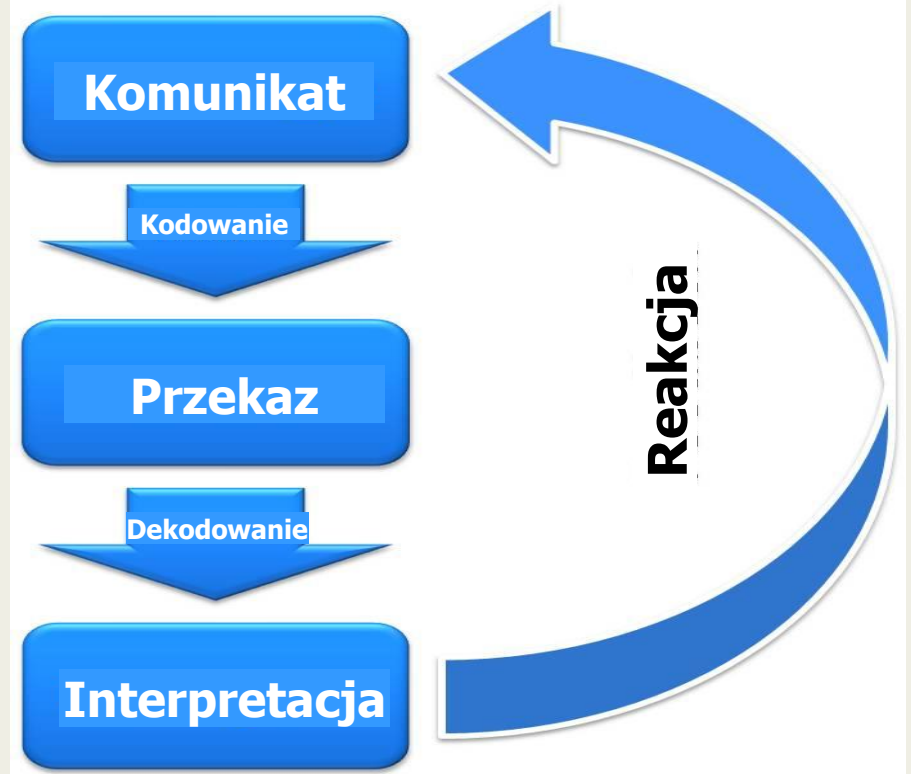
Często popełnianym błędem jest koncentracja wyłącznie na dostarczeniu komunikatu, a nie na tym, w jaki sposób jest on odbierany. Komunikacja musi być dwustronna!

Elementy procesu komunikacji

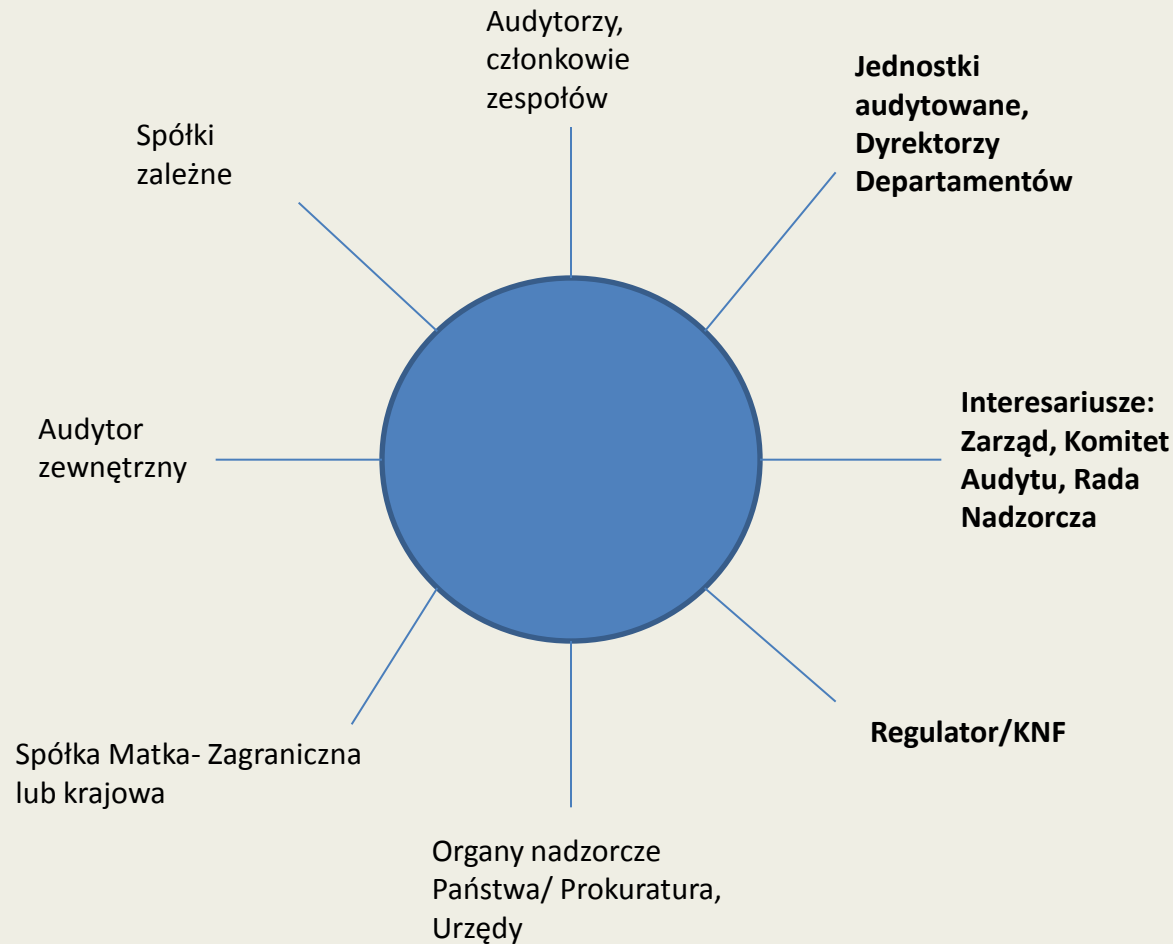
Nadawca - formułuje (koduje) pomysł lub **komunikat** - poprzez **kanał** komunikacji dostarcza komunikat do **odbiorcy**, który przyjmuje go lub działa na jego podstawie (dekoduje).

Odbiorca reaguje formułując własny komunikat i komunikując go nadawcy (**reakcja**).

Komunikacja to proces dwustronny, tzn. możliwość odbierania komunikatów jest równie ważna, jak możliwość nadawania ich. Aby komunikacja była udana, konieczna jest reakcja - dostarcza ona informacji o tym, w jaki sposób komunikat jest interpretowany.



Komunikacja w audycie

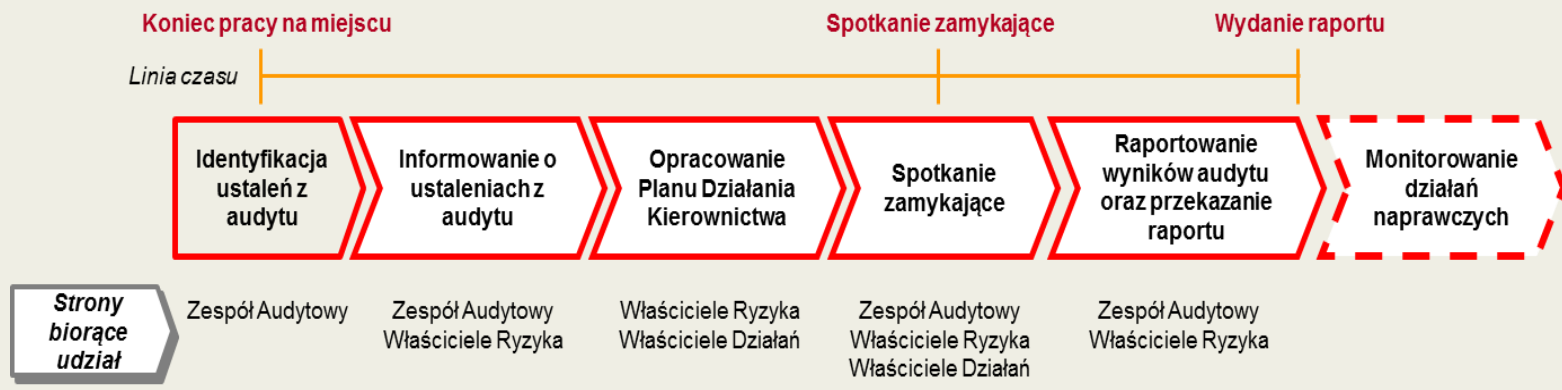


Komunikacja w audycie

Komunikowanie wyników audytu obejmuje:

- I. Przekazywanie informacji o ustaleniach z audytu;
- II. Definiowanie Planu Działania;
- III. Spotkanie zamykające;
- IV. Raportowanie zakończone wydaniem raportu z audytu;
- V. Przekazanie raportu z audytu i Lista dystrybucyjna

SCHEMAT PROCESU KOMUNIKOWANIA WYNIKÓW AUDYTU



Umiejętności i kompetencje audytorów

- Komunikacja jest istotnym elementem pracy audytora
- Czy wyższe uczelnie przygotowują pracownika do właściwego komunikowania?
- Czy pracodawcy, w szczególności funkcje Audytu mają przygotowany plan takich szkoleń?

Zarządzanie realizacją programu szkoleniowego- Model kompetencji

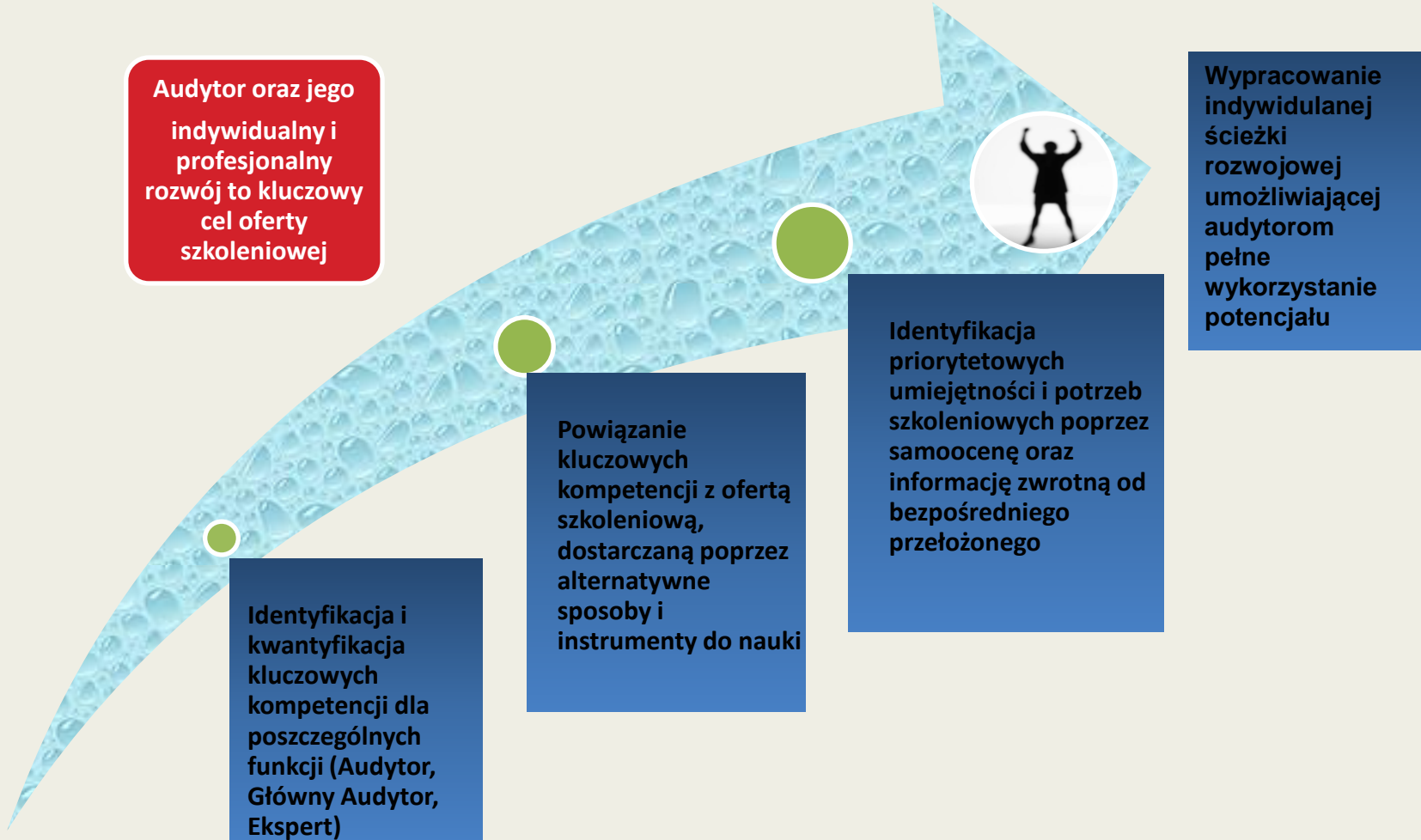
Indywidualny i profesjonalny rozwój to kluczowy cel zarządzania potrzebami szkoleniowymi ...



... realizowany jako 4 stopniowy proces

Zarządzanie realizacją programu szkoleniowego Model kompetencji - etapy procesu

(na podstawie opracowania UCG Internal Audit Competence Line 2012)



Arkusz oceny wiedzy i umiejętności Audytora

| Dane Audytora Wewnętrznego | | |
|--|---------------------|------------------|
| Imię i nazwisko audytora: | Jan Kowalski | |
| Zespół | XXX | |
| Data urodzenia: | 01.01.1960 | |
| W Banku od: | 01.01.1980 | |
| Audyt od: | 01.01.2000 | |
| Ocena potrzeb szkoleniowych | | |
| | Stan bieżący | Stan potencjalny |
| Kompetencje merytoryczne w obszarze audytu we wewnętrznego | | |
| Standardy i Polityki Audytu Wewnętrznego | 1 | 2 |
| Metodologia Audytu Wewnętrznego | 2 | 4 |
| Analiza procesów biznesowych | 2 | 4 |
| Ocena ryzyka i systemów kontroli | | |
| Planowanie w oparciu o ryzyko** | | |
| Strukturyzacja zadania audytowego | | |
| Wybór próby | | |
| Raportowanie | | |
| Ocena jakości i realizacji zadania audytowego | | |
| Techniki informatyczne wspierające audyt (CAATS)** | | |
| Analiza danych (Data Mining)** | | |
| Audyt procesu | | |
| Wiedza z zakresu ładu korporacyjnego | | |
| Zarządzanie ryzykiem | | |
| Zarządzanie ryzykiem fraudów | | |
| Zarządzanie satysfakcją klientów | | |
| Zarządzanie konfliktem interesów | | |
| Organizacja Systemu Kontroli Wewnętrznej | | |
| Funkcja compliance (w tym PPP) | | |
| Obszar rachunkowości (CFO)** | | |
| Budżetowanie i planowanie strategiczne (CFO)** | | |
| ICT (Information and Control Techniques)** | | |
| Struktura organizacyjna Banku | | |
| Komitety bankowe** | | |

| Wiedza na temat procesów biznesowych | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Proces kredytowy | | | |
| | segment 01-03 | | |
| | segment 04-05 | | |
| | segment 06 | | |
| | segment 07** | | |
| | segment 08 | | |
| Inne formy finansowania | | | |
| | Factoring | | |
| | Leasing | | |
| Finanse (obszar CFO)** | | | |
| Obszar treasury** | | | |
| Procesy administracyjne** | | | |
| Kanały dystrybucji pośredniej | | | |
| Zarządzanie nieruchomościami własnymi** | | | |
| Obszar bankowości prywatnej* | | | |
| | depozyty*** | | |
| | usługi**** | | |
| Obszar bankowości korporacyjnej* | | | |
| | depozyty | | |
| | usługi | | |
| Obszar bankowości detalicznej* | | | |
| | segment 01-03 depozyty | | |
| | segment 01-03 usługi | | |
| | segment 04-05 depozyty | | |
| | segment 04-05 usługi | | |
| Usługi maklerskie** | | | |
| Custody** | | | |
| Kompetencje interpersonalne | | | |
| | Negocjacje | | |
| | Komunikatywność | | |
| | Przywództwo | | |
| | Asertywność | | |
| | Szybkość uczenia się | | |
| | Prezentowanie informacji | | |
| | Zarządzanie konfliktem | | |
| | Umiejętność pracy w zespole | | |
| | Odporność na stres | | |
| | Elastyczność | | |
| | Rozwój pracowników/ Coaching | | |

Model kompetencji (1) – kompetencje merytoryczne w obszarze audytu wewnętrznego

| | Audytor | Główny Audytor | Ekspert |
|--|---------|----------------|---------|
| Standardy i Polityki Audytu Wewnętrznego | 2 | 3 | 4 |
| Metodologia Audytu Wewnętrznego | 2 | 3 | 4 |
| Analiza procesów biznesowych | 2 | 3 | 4 |
| Ocena ryzyka i systemu kontroli | 2 | 3 | 4 |
| Planowanie w oparciu o ryzyko | 1 | 3 | 4 |
| Strukturyzacja zadania audytowego | 1 | 3 | 4 |
| Wybór próby | 2 | 3 | 4 |
| Raportowanie | 2 | 3 | 4 |
| Ocena jakości realizacji zadania audytowego | 1 | 3 | 4 |
| Techniki informatyczne wspierające audyt (CAATS) | 2 | 3 | 4* |
| Analiza danych (Data Mining) | 2 | 3 | 4* |
| Audyt procesu | 2 | 4 | 4 |

**POZIOM
KOMPETENCJI**

- (1) Świadomość
- (2) Podstawowa wiedza wymagająca wsparcia
- (3) Niezależność w rutynowych sytuacjach
- (4) Niezależność w złożonych sytuacjach

*Zespół IT i Observation Window

INTELIGENCJA EMOCJONALNA W EFEKTYWNEJ PRACY AUDYTORA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Dostawca: Biuro Szkoleń i Zarządzania Wiedzą.

Cele

Doskonalenie umiejętności prezentacji w zakresie świadomego budowania wizerunku audytorów

Wzmocnienie postawy poprzez pracę na modelu IE

Wyodrębnienie indywidualnych elementów do poprawy i pracy indywidualnej.

Program szkolenia

- Wprowadzenie Modelu Inteligencji Emocjonalnej;
- Indywidualne prezentacje;
- Model IE- Zarządzanie relacjami

| | |
|------------------------------|--|
| Funkcja: | Audytor, Główny Audytor, Ekspert |
| Obszar: | Kompetencje interpersonalne |
| Kompetencje: | Wiedza z zakresu kompetencji interpersonalnych |
| Czas trwania (ilość godzin): | 16 h |
| Tryb szkolenia: | szkolenie klasowe |
| Dostawca: | Biuro Szkoleń i Zarządzania Wiedzą |
| Wymagania: | Szkolenie fakultatywne |

KOMUNIKACJA W ZMIANIE

Dostawca: Biuro Szkoleń i Zarządzania Wiedzą

Cele

Szkolenie pomoże Ci:

- 1) Odświeżyć i poszerzyć wiedzę na temat zasadniczych aspektów komunikowania się,
- 2) Dostrzec, w jaki sposób nasze cechy osobowości wpływają na to jak komunikujemy się między sobą i na co warto zwrócić uwagę, aby bardziej świadomie budować relacje z innymi,
- 3) Zauważyć jakie zasad komunikowania się warto przestrzegać, szczególnie w sytuacji zmian organizacyjnych.

Program szkolenia

- Elementarz komunikacji
- Jak płatki śniegu, czyli ludzie są różni
- Gramy do jednej bramki, czyli co jest ważne dla nas wszystkich w procesie zmiany.

Szkolenie kończy się testem sprawdzającym zdobytą wiedzę.

| | |
|------------------------------|--|
| Funkcja: | Audytor, Główny Audytor, Ekspert |
| Obszar: | Kompetencje interpersonalne |
| Kompetencje: | Wiedza z zakresu kompetencji interpersonalnych |
| Czas trwania (ilość godzin): | 2 h |
| Tryb szkolenia: | e-learning |
| Dostawca: | Biuro Szkoleń i Zarządzania Wiedzą |
| Wymagania: | Szkolenie fakultatywne |

Zagrożenia związane z komunikacją

- Niewłaściwe przekazanie ustaleń, ryzyk, a tym samym ograniczenie możliwości podjęcia właściwej decyzji
- Pod wpływem presji zminimalizowanie wpływu nieprawidłowości
- Niewłaściwe zakomunikowanie problemu, który później podniesiony jest przez nadzorcę

Audyt „Czerwony guzik”

- To nie tylko wiedza merytoryczna ale i wiedza kiedy nacisnąć czerwony guzik eskalacji
- Ten czerwony guzik musi być odpowiednio zakomunikowany, aby uzasadnić dlaczego jest tak ważny, że podniesiony do uwagi kadry zarządzającej
- Błędy audytu to albo niedocenienie powagi sytuacji lub zbyt szybkie eskalowanie.

Bariery komunikacji

- Brak właściwego przygotowania audytorów
- Presja czasu
- Presja rozmiarów Organizacji
- Kultura korporacyjna
- Bariera kulturowa
- Dodatkowy wymiar języka obcego
- Kompleksowość formatów raportowania/komunikowania

Bariera kulturowa

- Audyty łączone (język) –ćwiczenie z zamkniętymi oczami
- Zrozumienie komunikatu- relatywność dla różnej kultury
- Bariera Zarządu i Rady Nadzorczej z obcokrajowcami (odbieranie krytyki bardzo personalnie)
- Komunikacja (najpierw pokazuje się nieudolność, później przestrzega, a na koniec chwali)

Komunikowanie tekstem

- Dokumentacja jako produkt pracy audytu powinna być jasna, zwięzła, przejrzysta, zawierać fakty i być tzw. „self-explaining”
- Czy zawsze jest taka?
- Raporty zbyt opasłe w szczegóły lub tendencja do pisania zbyt mało przez co tekst jest nieczytelny
- Raporty ciągle różniące się formatem

Komunikowanie werbalne

- Prezentowanie wyników pracy przed Zarządem, KA lub RN
- Język dostosowany do wagi zagadnienia, skali działalności, wyników, kapitałów, etc.
- Język dostosowany do odbiorców- brak zbytnich szczegółów technicznych, język faktów, liczb, wyważonych konkluzji
- Czasem mniej, bardziej precyzyjnych słów znaczy więcej

Komunikowanie niewerbalne

- Postawa
- Spojrzenie
- Ruchy rąk
- Ubiór
- Szacunek
- Miejsce zajęte przy stole
- Reagowanie na sygnały niewerbalne przekazywane przez najwyższe kierownictwo

EMPLOYEES' PERSPECTIVE 2014

INTERNAL AUDIT DEPARTMENT

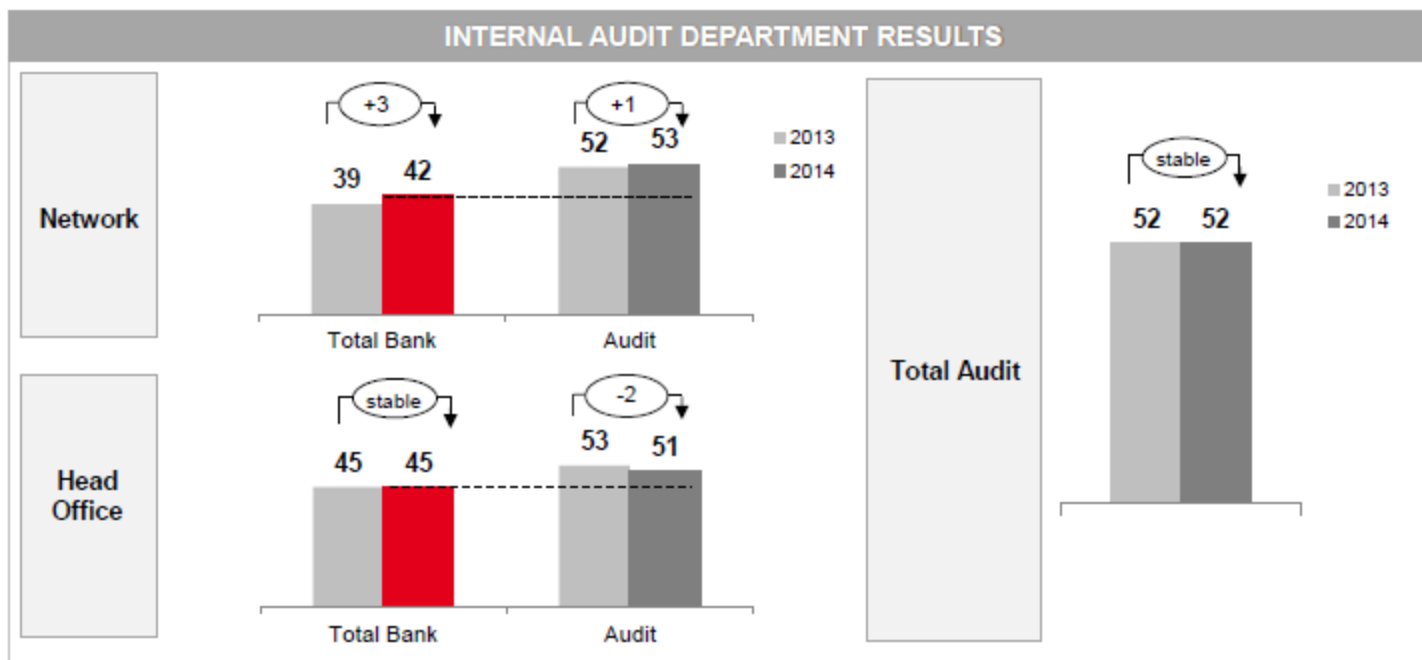
INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2014 – KEY OUTCOME

Stakeholders Engagement Research & Development Department
Operational Quality Office

Warsaw, 03.2015

INTERNAL AUDIT DEPARTMENT - OVERALL TRI*M RESULTS 2014

Operational Quality Office



The number of questionnaires:

Total Audit: 528*,
 Audit Network: 468,
 Audit HO: 60

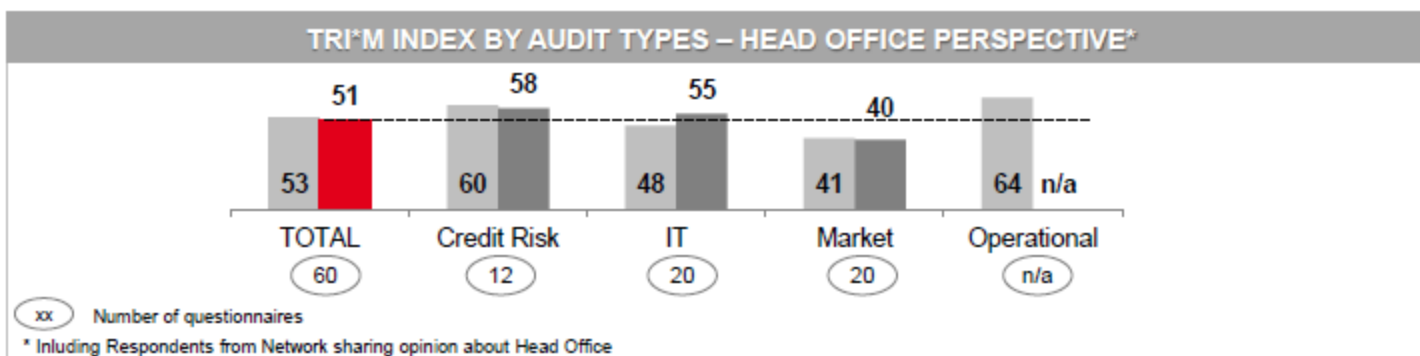
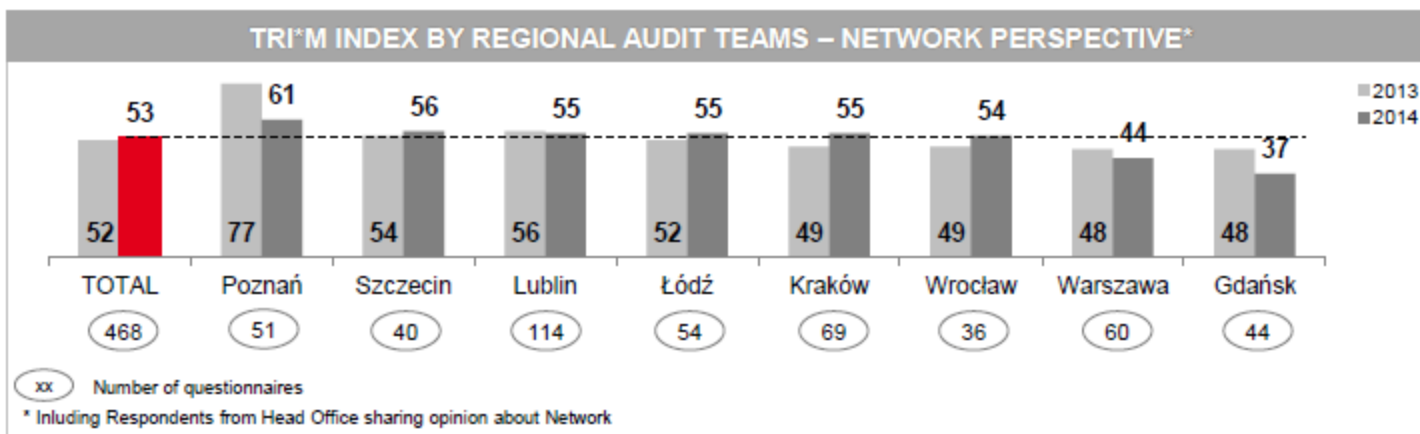
Total Network: 13 882,
 Total Head Office: 7 643

COMMENTS:

- Slight increase (+1) in satisfaction with Internal Audit Department for Network Employees and a drop (-2) among Head Office Employees vs. 2013.

INTERNAL AUDIT DEPARTMENT –TRI*M RESULTS BY AUDIT TEAMS AND AUDIT TYPE

Operational Quality Office



COMMENTS:

- The highest level of satisfaction with Audit Services from Poznań Audit Team, whereas the lowest level with Gdańsk and Warszawa.
- The most significant increase noted for the team in Kraków (+6) and in Wrocław (+5). The highest decrease for Poznań Team (-16) and Gdańsk Team (-11).
- Significant increase for IT Audit (+7) while the slight drops noted for Credit Risk (-2) and Market Audit (-1).

| | | | |
|--------------|--------|----------------------------|---|
| Head Quarter | | | <p>Zauważalna jest wyraźna poprawa w zakresie wystandaryzowania wydawanych raportów oraz dat realizacji zaleceń (fakt, że daty uzgadniane są jeszcze przed wydaniem raportu), w tym przejrzystość raportu oraz zaleceń. Isotna jest też dobra współpraca zarówno z zespołem audytorskim jak i kierownictwem DAW na etapie uzgadniania końcowej wersji raportu i zaleceń, w tym uwzględnienie zgłaszanych uwag. Do usprawnienia moim zdaniem pozostaje komunikacja zakresu audytu przed jego rozpoczęciem (nie zawsze jasny jest zakres i przedmiot) oraz bardziej krytyczne, bardziej zdecydowane podejście audytorów do sugestii zgłaszanych przez badane jednostki: często obserwowany jest korowód odsyłania audytorów od jednostki do jednostki i próba "wciskania" zaleceń tym, którzy są najmniej "oporni" (a nie tym, którzy powinni realizować dane zalecenie).</p> |
| Head Quarter | | | <p>Bardzo korzystna zmiana jest wystandaryzowanie i usprawnienie procesu audytowego: w miarę krótkie i ograniczone ramy czasowe na przeprowadzenie audytu i wydanie raportu, uzgodnienie dat realizacji zaleceń jeszcze przed publikacją raportu. Do poprawy w mojej ocenie pozostaje sformułowanie końcowych zaleceń (zalecenia trafne, aczkolwiek nie zawsze pozwalają na eliminację stwierdzonych nieprawidłowości) oraz przypisanie komórek odpowiedzialnych - nie zawsze są to te komórki, które są w istocie odpowiedzialne za dany obszar. Warto również przywrócić procesowi przebiegu audytu, gdy początkowy zakres i zaangażowane komórki zmieniają się pod wpływem sugestii audytowanych komórek i dopiero na końcowym etapie włączane są dodatkowe komórki, którym na dodatek na koniec przypisywane są zalecenia. Nie zawsze są to właściwe komórki, a często te mniej odporne, które skutecznie wdrażają zalecenia</p> |
| Network | Retail | Region Południowo-Wschodni | <p>audytorzy merytoryczni, komunikatywni, służyli wyjaśnieniami na każdym etapie, swoje zadania wykonywali z dużą kulturą i poszanowaniem osób uczestniczących w procesie ze strony oddziału.</p> |

Komunikacja kwartalna wyników pracy audytu



Dziękuję