

Efektywna komunikacja w audycie wewnętrznym

*w kontekście nowoczesnego podejścia
do audytu wewnętrznego*

Spotkanie audytorów wewnętrznych JSFP

18 grudzień 2014r, Warszawa

Ministerstwo Finansów

Opracowanie i prowadzenie: Krzysztof Radecki, CGAP[®], trener MF



Program spotkania

- *Percepcja i komunikacja w pracy audytora*
- *Ocena stanu faktycznego* - selekcja istotnych/nie istotnych informacji
- *Rekomendacje audytu jako rezultat ich negocjacji z interesariuszami audytu.*
- *Skuteczna komunikacja jako istotny element w nowoczesnym podejściu do realizacji audytu wewnętrznego* – na przykładzie “Audytu zintegrowanego (Integrated Auditing)” oraz działań doradczych.

Podsumowanie - Dyskusja

Część pierwsza

- Percepcja i komunikacja w pracy audytora
- Ocena stanu faktycznego - selekcja istotnych/nieistotnych informacji





Percepcja i komunikacja w pracy audytora

- *sztuka percepcji -
"złote reguły percepcji"*

Standards IIA

Kryteria informowania, Jakości Komunikacji

(Criteria for Communicating, Quality of Communications)

- **2410.A2** : Zachęca się audytorów wewnętrznych do przekazywania informacji o dobrej pracy audytowanego.
- **2420** : Przekazywane informacje muszą być dokładne, obiektywne, jasne, zwięzłe, konstruktywne, kompletne oraz dostarczone na czas.



Standards IIA

Kryteria informowania, Jakości Komunikacji

(Criteria for Communicating, Quality of Communications)

Interpretacja:

- Dokładne informacje są wolne od błędów i zniekształceń, wiernie odzwierciedlają fakty. Obiektywne informacje są rzetelne i bezstronne; wynikają z wyważonej i dokonanej bez uprzedzeń oceny wszystkich związanych z zadaniem faktów i okoliczności. Jasne informacje są logiczne i łatwe do zrozumienia; unikają niepotrzebnego języka technicznego (żargonu zawodowego) i zawierają wszystkie ważne informacje dotyczące zadania. Zwięzłe informacje dotyczą przedmiotu zadania,
- *nie zawierają niepotrzebnych wywodów, nadmiernych szczegółów, powtórzeń i rozwlekłości. Konstruktywne informacje są przydatne audytowanemu i organizacji, i w razie potrzeby prowadzą do usprawnień.* Kompletnym informacjom nie brakuje niczego, co jest niezbędne dla odbiorców; zawierają one wszelkie znaczące i dotyczące zadania elementy i ustalenia, będące podstawą wniosków i zaleceń. Informacje „na czas” są przygotowane i przekazane w odpowiednim terminie, w zależności od istotności zagadnienia, tak by umożliwić kierownictwu podjęcie odpowiednich działań korygujących.



Złote reguły percepcji

- Rzecz nie w tym, co mówisz, lecz w tym *co usłyszają*
- Rzecz nie w tym, co robisz, lecz w tym *co zobaczą*
- Rzecz nie w tym, co masz na myśli, lecz w tym, *co zrozumieją*



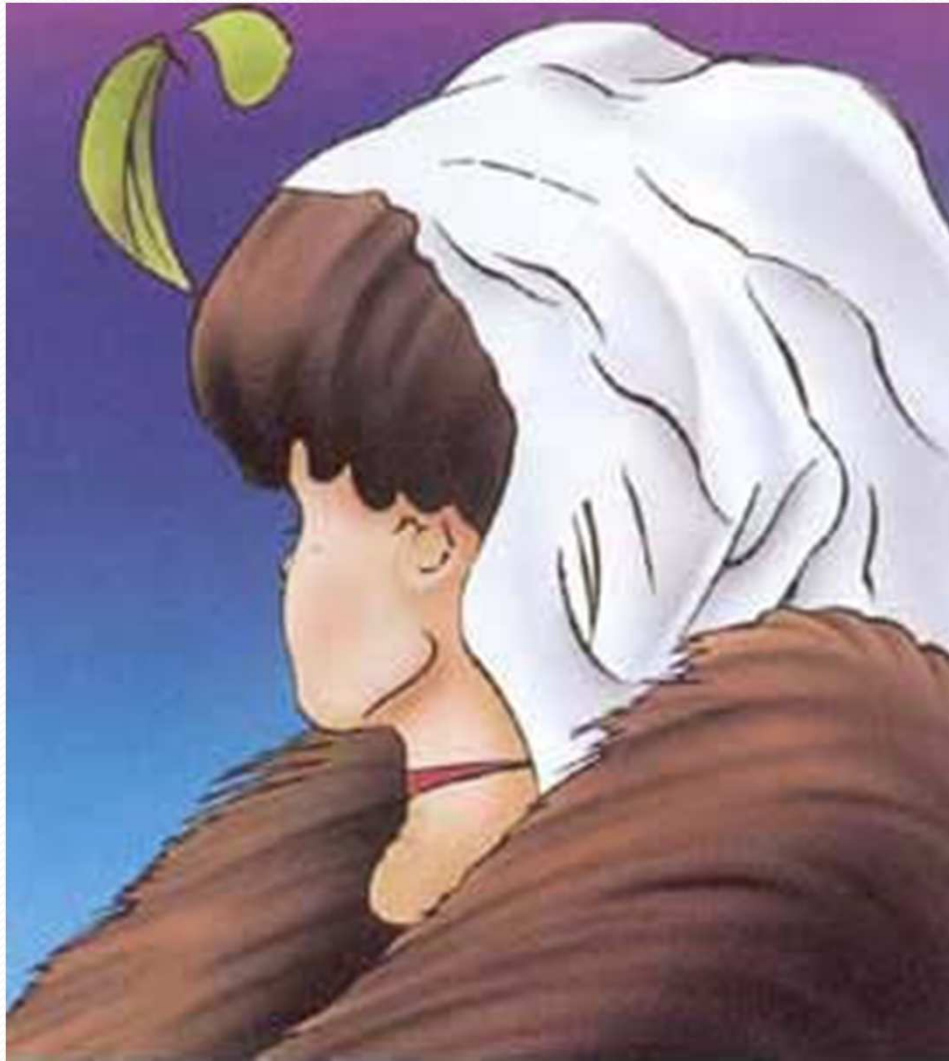
Kluczowe pojęcia

- Percepcja
- Postrzeganie
- Odbiór wrażeń
- Nastawienie
- Fiksacja
- Relatywność (względność)
- Pierwsze wrażenie
- Złudzenia
- Opinia



Percepcja

- Postrzeganie rzeczywistości – percepcja zjawisk – stanowi podstawę naszego funkcjonowania. Od tego jak widzimy i wyobrażamy sobie świat zależy to, jak będziemy w nim postępować. Odnosi się to w równej mierze do życia zawodowego jak i spraw prywatnych. **Rozważmy jak ludzie postrzegają rzeczywistość.**







Okno Johari

- jeden z najbardziej pożytecznych modeli opisujących relacje międzyludzkie. Twórcy tego modelu (Joseph Luft i Harry Ingham)

MY

WIEMY

NIE WIEMY

ONI

wiedzą,

nie
wiedzą

Okno Johari

MY

WIEMY

NIE WIEMY

ONI

wiedzą,

ARENA

FASADA

nie
wiedzą

KULISY

BIAŁE PLAMY



Okno Johari - komentarz

- **ARENA** – obszar wiedzy o nas samych, który jest dostępny zarówno nam, jak i naszemu otoczeniu. Jest to zakres tych zachowań, które wykonujemy świadomie na społecznej „scenie” – widzą to inni, a my zdajemy sobie z tego sprawę.
- **KULISY** – obejmują te sprawy, które sobie uświadamiamy, ale z różnych powodów nie chcemy ich ujawnić na forum publicznym. Mieści tu się sfera prywatności, nasze zachowania, które dokonujemy w samotności lub w gronie najbliższych nam osób, a także cechy naszego charakteru czy przejawy emocji, których nie chcemy okazywać innym.



Okno Johari – komentarz cd.

- **FASADA** – to zespół naszych zachowań i cech, które postrzegane są przez innych ludzi, chociaż my nie zdajemy sobie z nich sprawy. Jest to tak, jak z wyglądem budynku : znajdując się wewnątrz, nie sposób jest zobaczyć fasady widocznej przez przechodnia na ulicy. Jest to bardzo niewygodny obszar naszej niewiedzy o sobie: inni dostrzegają np. nasze nerwowe reakcje , mimikę twarzy i gesty (większość z nich wykonujemy podświadomie) a my nawet nie potrafimy tego skorygować.
- **BIAŁE PLAMY** – to obszary niewiedzy o nas: cechy, których nie widzą inni, a my nie zdajemy sobie z nich sprawy. Przykładami są podświadomie wykonane gesty, których inni nie potrafią zinterpretować, stany emocjonalne, czy reakcje w sytuacjach ekstremalnych, których ani my, ani inni nie są w stanie przewidzieć.



Okno Johari – podsumowanie

Nasza aktywność zorientowana na wykonanie pracy musi być zorientowana także na specyficzną formę komunikacji jaką jest wytwarzanie u innych WRAŻEŃ.

Przekształcajmy naszą działalność w WYSTĘP. Ukrywajmy to, co nie jest przeznaczone dla publiczności. Pamiętajmy, przestrzeń naszej działalności, dzieli się na SCENĘ i KULISY.

Praktyczny aspekt percepcji w komunikacji interpersonalnej - **kolejność postrzegania**

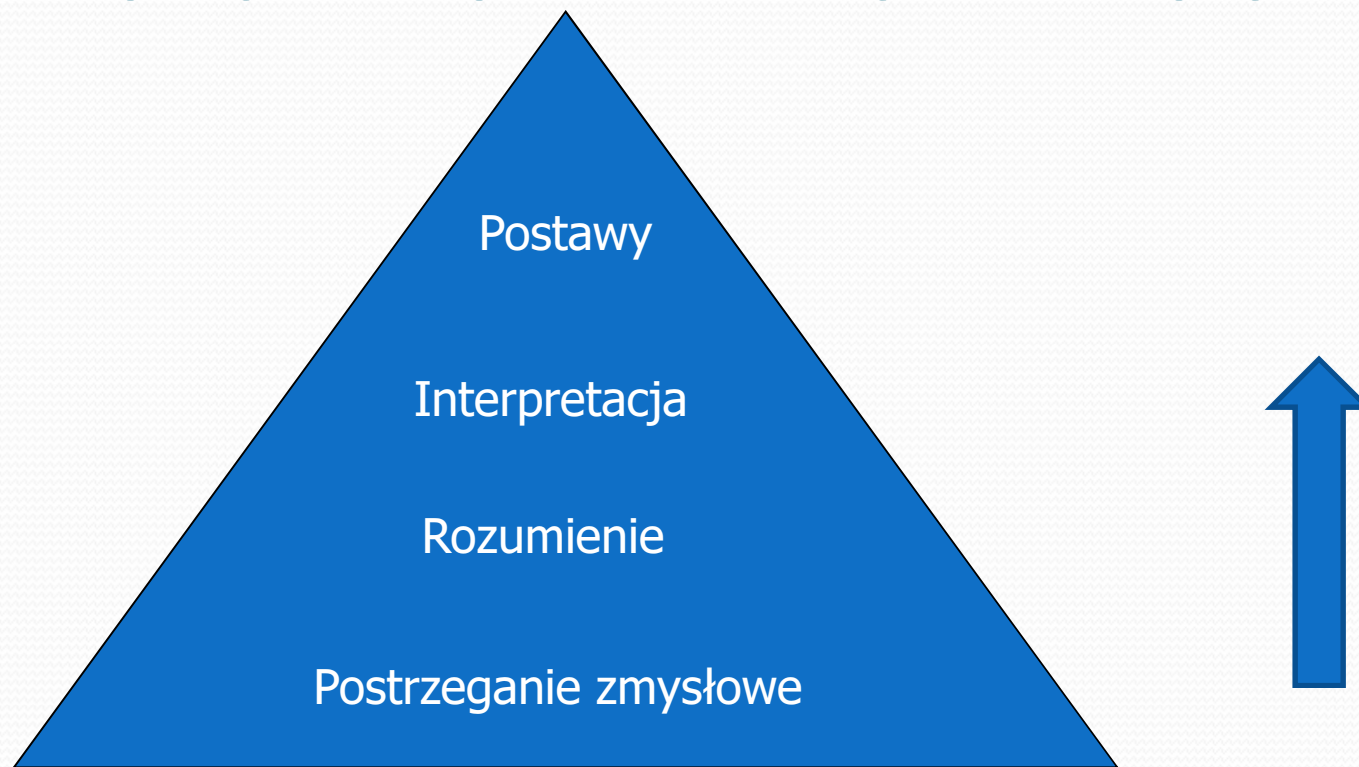
TAK?

- Co mówi?
- Jak mówi?
- Jak wygląda?

czy może TAK?

- Jak wygląda?
- Jak mówi?
- Co mówi?

Percepcja – poziomy (etapy)



Percepcja – etapy

(zjawiska i procesy psychologiczne)

- **Postrzeganie zmysłowe** – odbieranie wszelkich wrażeń ze świata zewnętrznego przy pomocy narządów zmysłu , tj.: wzroku, słuchu, dotyku. To „najniższe piętro”, pośredniczy przy wszelkich bardziej złożonych procesach poznawczych.
- **Rozumienie** – jest funkcją złożoną, odpowiedzialną za organizację danych zmysłowych w sensowne całości, logiczne kojarzenie zdarzeń i ich sekwencji, rozumienie języka i innych kodów znaczących.

Percepcja – etapy

(zjawiska i procesy psychologiczne)

- **Interpretacja** – odsłanianie znaczeń kryjących się za przekazami komunikacyjnymi, zdarzeniami, konfiguracjami wrażeń psychicznych itp. Polega na **odczytywaniu symboli**, od rozumienia odróżnia ją **element dowolności** – nie istnieje jedynie „słuszna i właściwa” interpretacja.
- **Postawy** – wyrażają nastawienie człowieka wobec wielu istotnych dla niego spraw. Powiązane są z **systemem wartości jednostki**, określają stosunek jednostki w kategoriach lubienia – niechęci, aprobaty – odrzucenia, przychylności – wrogości itd.



Percepcja – aspekty praktyczne

- **NIE** popełniamy nigdy błędu, *że to co dla nas atrakcyjne, pożądane, zrozumiałe* itd. Jest tak samo dla innych.
- **NIE** możemy się dziwić, jeżeli nasze nawet najlepsze przemyślenia czy najbardziej liberalne stanowisko (decyzja) spotkają się z dezaprobatą, o ile nie uwzględniliśmy tego, jak **INNI** postrzegają daną sytuację.

Barier komunikacyjne

- **RÓŻNICE W PERCEPCJI RÓŻNICE ZASOBÓW WIEDZY RÓŻNICE JĘZYKOWE**
- **Przekaz został wyrażony w zbyt specjalistycznym języku (żargonie);**
- **Przekaz został wyrażony w dialekcie regionalnym lub właściwym danej grupie społecznej;**
- **Przekaz METAFORYCZNY został odebrany DOSŁOWNIE;**
- **Użyto zbyt wiele słów WIELOZNACZNYCH. HIPERINTERPRETACJA**
- **W takich przypadkach nie tyle słuchamy innych, ile własnego umysłu.**
- **IGNOROWANIE PRZEKAZÓW SPRZECZNYCH Z NASZYM PRZEKONANIAMI**
- **NADMIAR INFORMACJI**
- **NADANIE SPRZECZNYCH Z SOBĄ PRZEKAZÓW**
- **NIEZGODNOŚĆ PRZEKAZU SŁOWNEGO Z JĘZYKIEM CIAŁA**
- **WPŁYW EMOCJI**
- **BRAK ZAUFANIA**
- **WPŁYW GRUPY**

JAK PRZYJMOWAĆ KRYTYKĘ - przykłady

- Jeżeli to możliwe, izoluj osobę zachowującą się agresywnie.
- Zachowaj spokój i daj do zrozumienia, że słuchasz.
- Nie protestuj gwałtownie przeciwko zarzutom.
- Nigdy nie przerywaj. Pozwól mu "wypuścić parę".
- Patrz na osobę, która do Ciebie mówi.
- Ignoruj zniewagi i zaczepki. Nie reaguj na niesprawiedliwe uwagi i etykiety typu: "Wszyscy to złodzieje". Przejdź do sedna sprawy.
- Nie mów, że jest Pani/Pan przewrażliwiony.
- Nie sugeruj, że krytyk kieruje się ukrytymi, wrogimi pobudkami.
- Nie wypaczaj zarzutów. Nie przypisuj rozmówcy tego, czego nie powiedział.
- Pamiętaj, że pewne formy wyjaśnień spowodują dalsze ataki. Np. "Nigdy mi się to nie zdarzyło", itp.
- Żądaj konkretów, zadawaj pytania: "Czy możemy sprecyzować".
- Nie usprawiedliwiaj się nadmiernie. Nie rób z siebie ofiary.
- Stosuj wspierającą rekapitulację w formie pytania: "Jeśli dobrze zrozumiałam/ zrozumiałem,...". Wyraż zarzuty swoimi słowami.
- Unikaj słów "wina", "niedopatrzenie".

TRZY CHARAKTERYSTYCZNE CECHY PROCESU SPOSTRZEGANIA INNYCH

SKŁONNOŚĆ DO OCENY:

- [przeważnie w wymiarze: *lubię - nie lubię*]

EFEKT AUREOLI:

- Ludzie starają się stworzyć wysoce spójne wyobrażenie o innych. Dlatego: jeśli ktoś w jakimś zakresie jest spostrzegany pozytywnie, to istnieje tendencja do spostrzegania go pozytywnie również w innych zakresach.

NIEWIELKA ILOŚĆ INFORMACJI

- wystarczająca zwykle do ukształtowania spójnego wyobrażenia o innych.
- Dzieje się tak ponieważ każdy z nas posiada swoją „prywatną teorię osobowości”, w której występuje coś w rodzaju siatki wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi cechami ludzi, (piękna to głupia, uczciwy to sumienny, sumienny to rygorysta, rygorysta to człowiek bez wyobraźni itp.).

Skuteczność przekazu rekomendacji audytu – to swoisty marketing usług audytu

- Twórz takie wyobrażenie o sobie i swojej usłudze, by kontaktujące się z Tobą osoby miały dobre wyobrażenie o sobie samym!

Wszelka działalność jednostki, która przebiega podczas obecności innych osób i wywiera na nich jakiś wpływ, może być traktowana jako WYSTĘP.

Spostrzeganie innych jest procesem trójstopniowym:

Pierwszy stopień polega na OBSERWACJI ZACHOWANIA.

Drugi to wnioskowanie na tej podstawie o STANACH EMOCJONALNYCH i mentalnych obserwowanego.

Trzeci to formułowanie na podstawie tych wniosków odpowiedzi na pytanie, JAKI TEN KTOŚ JEST.

Panowanie nad emocjami (*) – *drogą do sukcesu w komunikacji interpersonalnej*

- Często sytuacje stresujące , np.: krytyka szefa, wyprowadzenie z równowagi przez współpracownika – mają ważną wspólną cechę tj. Zniekształcają nasze myślenie prowadząc do stylów i sposobów myślenia , które zabarwiają (zniekształcają) naszą percepcję rzeczywistości.
- Jeżeli opanujemy sztukę unikania zniekształcenia myślenia, mamy szansę zdobyć większą kontrolę nad naszymi automatycznymi myślami i lepiej zapanować nad emocjami.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- **Nie rób uogólnień** (“zawsze wolno kojarzę”, “szef nigdy mnie nie słucha”) – trzymaj się z dala od destruktywnego szufladkowania.
- **Unikaj czytania w myślach** (“szef na pewno zwolni mnie z pracy”, “mój współpracownik mnie nie szanuje”) – staraj się uzyskać więcej informacji zanim wyciągniesz wnioski (osądzisz).
- **Nie określaj zasad , według których inni powinni postępować - wg Platona to “motywy powinności”** (“mój szef powinien mnie przeprosić za to jak potraktował mnie wczoraj na spotkaniu”) – określając zasady , wg których inni ludzie powinni działać , jesteśmy skazani na głębokie rozczarowanie i frustrację , ponieważ ludzie bardzo często zachowują w sposób zgoła inny niż tego sobie życzymy.
- **Nie wyolbrzymiaj znaczenia wydarzeń** (“zagubiłem dokument, szef na pewno mnie zwolni”, “katastrofa, nie przygotowałem/am na czas dokumentu”) – sytuacja może być zła , ale daleka jest od katastrofy. Oceniając konsekwencje negatywnego wydarzenia jako katastrofę, wielokrotnie wzmacniamy jego intensywność. Twoje myśli niepotrzebnie potęgują wagę wydarzenia.

(*) Opracowanie: K.Radecki, np. Hendrie Weisinger, Ph. D., “Emotional Intelligence at Work”, 1998.

4 kroki dojścia do oceny typów osobowości – (ocena w czterech wymiarach)

1. Racjonalność (J) – irracjonalność (P)
2. Ekstrawersja (E) – introwersja (I)
3. Logika (T) – etyka (F)
4. Sensoryczność (S) - intuicyjność (N)

1. Wymiar J-P

- Osądzanie (Judging), liniowość, racjonalność
- Obserwacja (Perceiving), cykliczność, irracjonalność

2. Wymiar E-I

- Ekstrawersja (Extraversion), otwartość
- Introwersja (Introversion), zamkniętość

3. Wymiar T-F

- Myślenie (Thinking), logika, obiektywność
- Odczuwanie (Feeling), etyka, subiektywność

4. Wymiar S-N

- Poznanie (Sensing), materialność, sensoryczność
- Intuicja (iNtuition), idealność, intuicyjność

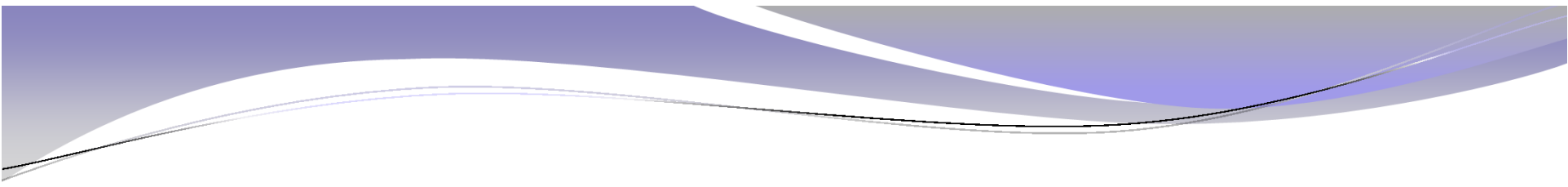
Charakterystyczne typy osobowości (dla audytora)

Analitik (INTJ) -to osoba, która posługuje się logiką i ma bardzo silnie rozwiniętą umiejętność analizy. Zwraca uwagę na wewnętrzną strukturę, doszukuje się sensu zjawisk, wszystko analizuje w sposób logiczny.

Krytyk (INTP) - jest osobą o ogromnej wyobraźni opierającej się na intelekcie. Potrafi doskonale przewidywać przyszłość, doskonale wyciąga puentę z postrzępionych informacji. Potrafi przewidywać zagrożenie. Słabo okazuje emocje

Ocena stanu faktycznego

selekcja istotnych/nieistotnych informacji



Standary IIA

- **2300 wykonywanie zadań** (performing the engagement)
Audytorzy wewnętrzni muszą zbierać, analizować, oceniać i dokumentować **informacje wystarczające do osiągnięcia celów zadania**.
- **2310 rozpoznawanie informacji** (indentifying information)
Audytorzy wewnętrzni muszą rozpoznać, **które informacje są wystarczające, wiarygodne, istotne oraz przydatne do osiągnięcia celów danego zadania**.

- Zasada Pareto (80/20) - zasada opisująca wiele zjawisk, w których 20% przyczyn generuje 80% skutków. Często też mówi się, że zgodnie z tą zasadą 80% wyników wyływa tylko z 20% przyczyn, inaczej mówiąc skromniejszymi środkami i mniejszym wysiłkiem można osiągnąć większe efekty.
- Często można spotkać inne bardziej nierówne związki pomiędzy skutkami i przyczynami (70/20, 90/10 a nawet 99/1) - istotna jest świadomość istnienia tych związków oraz umiejętność ich analizowania (R.Koch)

- 
- Nazwa pochodzi od nazwiska włoskiego socjologa i ekonomisty (Vilfredo Pareto), który na podstawie analizy danych statystycznych dochodów ludności we Włoszech *w 1897 roku stwierdził, że 20% mieszkańców Włoch jest w posiadaniu 80% majątku w kraju.*
 - Nazwy "'Zasada Pareta'" użył dla opisu większej ilości zjawisk w 1941 roku **Joseph Juran** w swoich badaniach nad jakością, zauważając, że **80% problemów jest powodowanych przez 20% przyczyn.**
 - Na przełomie XX i XXI wieku **Richard Koch** wydał kilka książek dotyczących zasady Pareta i jej zastosowań w różnych dziedzinach życia. **Uznał on m.in teorię ewolucji za szczególny przykład tej zasady.**



Gdzie sprawdziła się zasada Pareto?

- 20% produktów firmy daje jej 80% zysków
- 20% klientów przynosi nam 80% wartości sprzedaży
- 20% kryminalistów popełnia 80% przestępstw
- 20% kierowców powoduje 80% wypadków
- 20% słownictwa wystarczy by móc czytać 80% tekstów w języku
- 20% powierzchni dywanu przypada na 80% jego zużycia
- 20% ubrań nosimy przez 80% czasu
- 20% naszej pracy daje 80% jej efektów
- 20% naszego życia daje nam 80% szczęścia

Zastosowanie

- Zasada “Pareto” pozwala wybierać priorytety, oraz ułatwia organizację czasu przez co osiągamy maksymalne wyniki w minimalnym czasie .
- Porządkuje dane pod względem ich ważności
- Zasada Pareto ma wiele zastosowań, jest wykorzystywana w wielu dziedzinach zarządzania .
- Metoda ta jest uniwersalna, łatwa do zastosowania i mało kosztowna - za to bardzo przydatna.

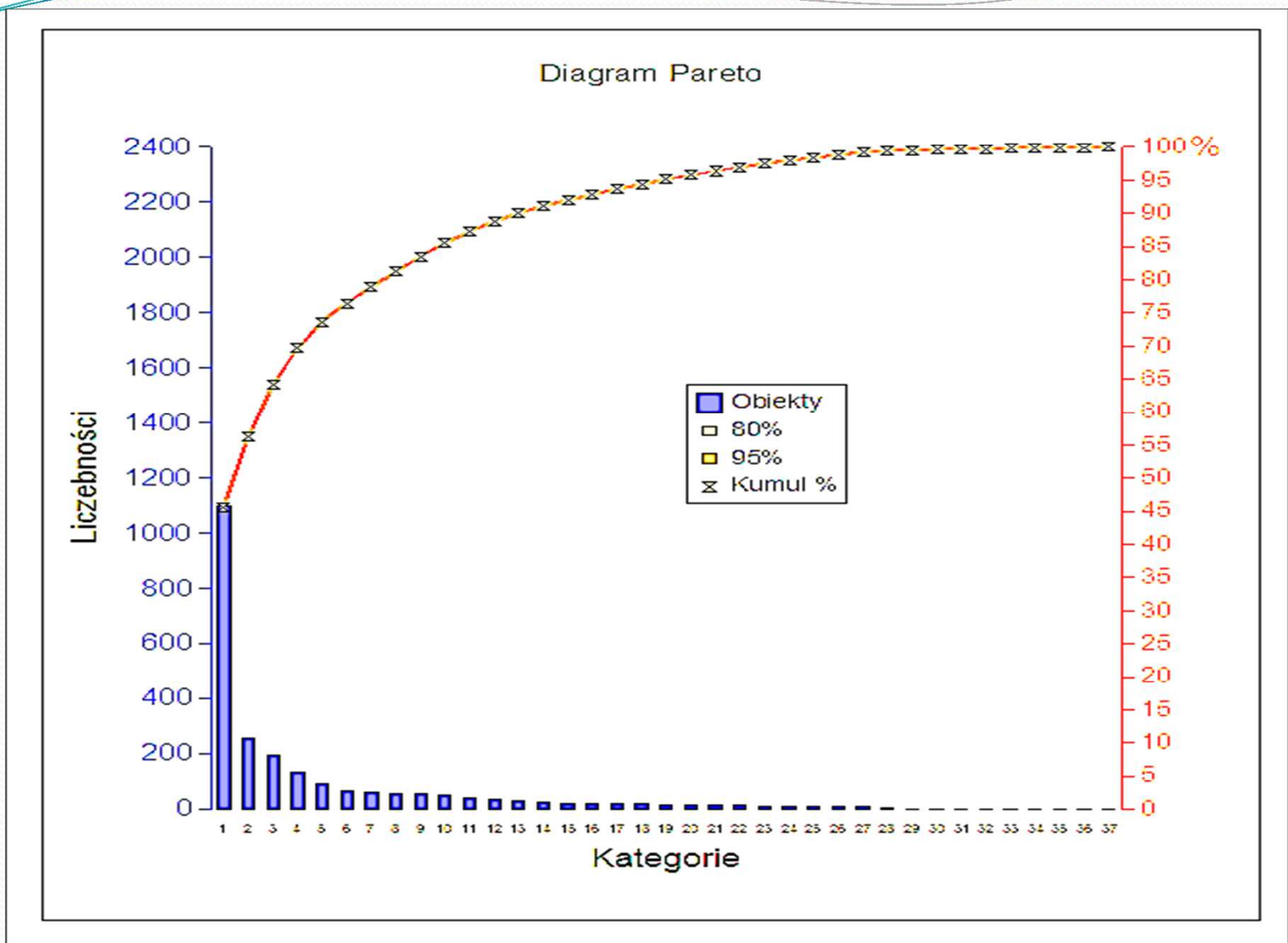
Jak wykorzystać zasadę Pareto?

- **Świadomość tej zasady jest naprawdę cenną wiedzą**
- Pamiętajmy - **żaden człowiek nie jest w stanie zrobić wszystkiego**. Dlatego dobrze jest wybierać te rzeczy, te czynności, które przynoszą najwięcej efektów
- **optymalny wybór** pozwala na osiągnięcie znacznie większych efektów

Diagram Pareto – ma szerokie zastosowanie do zagadnień menedżerskich

(w tym zarządzania przez jakość)

Diagram Pareto przedstawia dwa wykresy zbudowane na tym samym zbiorze kategorii. Jeden wykres to uszeregowane w porządku malejącym liczebności WSZYSTKICH odnotowanych przypadków, a drugi wykres to te same liczebności, lecz skumulowane (wyrażone w %).



Opracowanie : Krzysztof Radecki, CGAP®

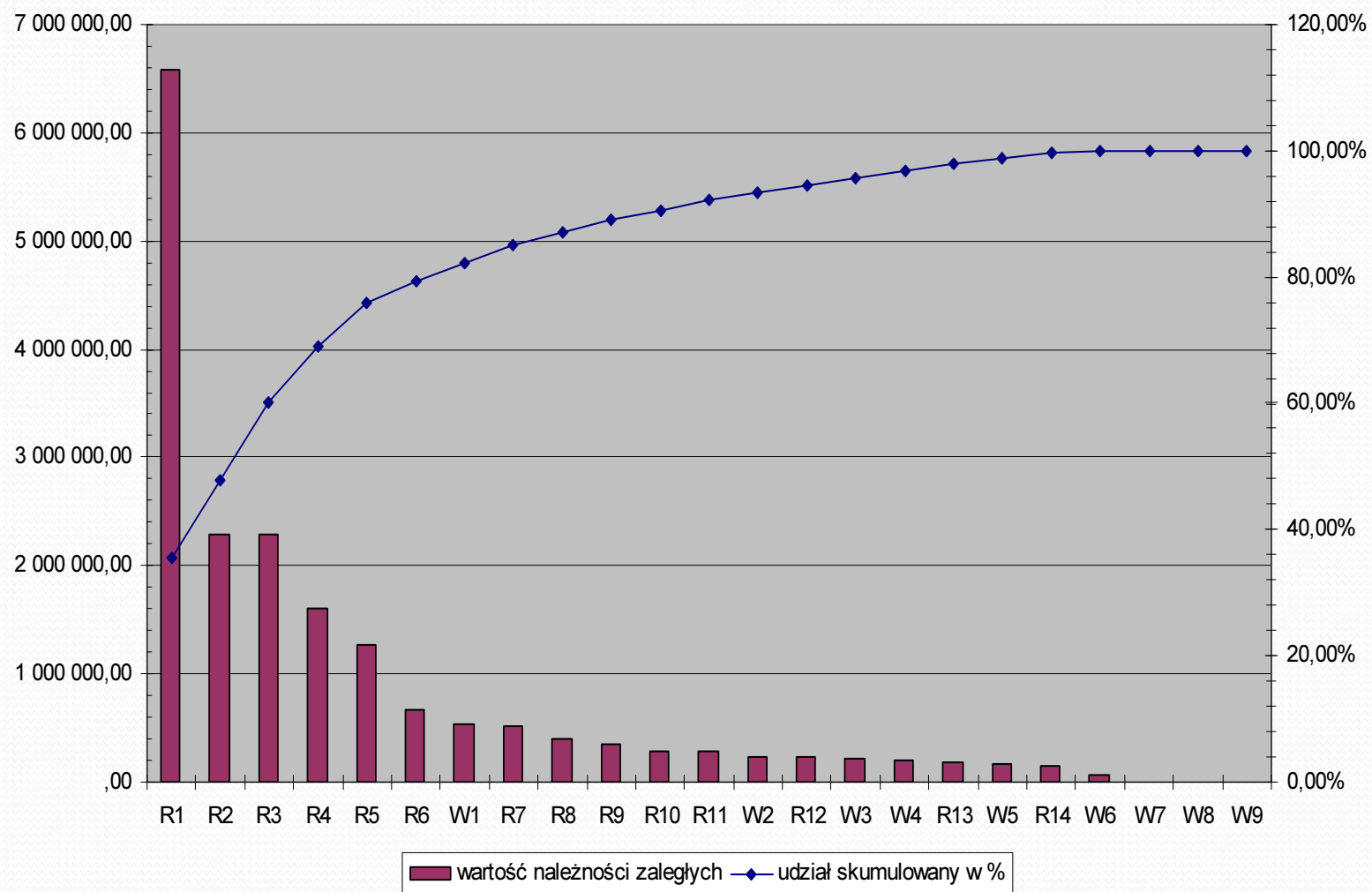


Analiza Pareto nadaje się do uporządkowania i przeanalizowania wcześniej zebranych danych. Stosuje się ją kiedy naszym celem jest przeciwdziałanie:

1. Zjawiskom negatywnym o największej częstotliwości występowania.
2. Zjawiskom przysparzającym najwięcej kosztów.

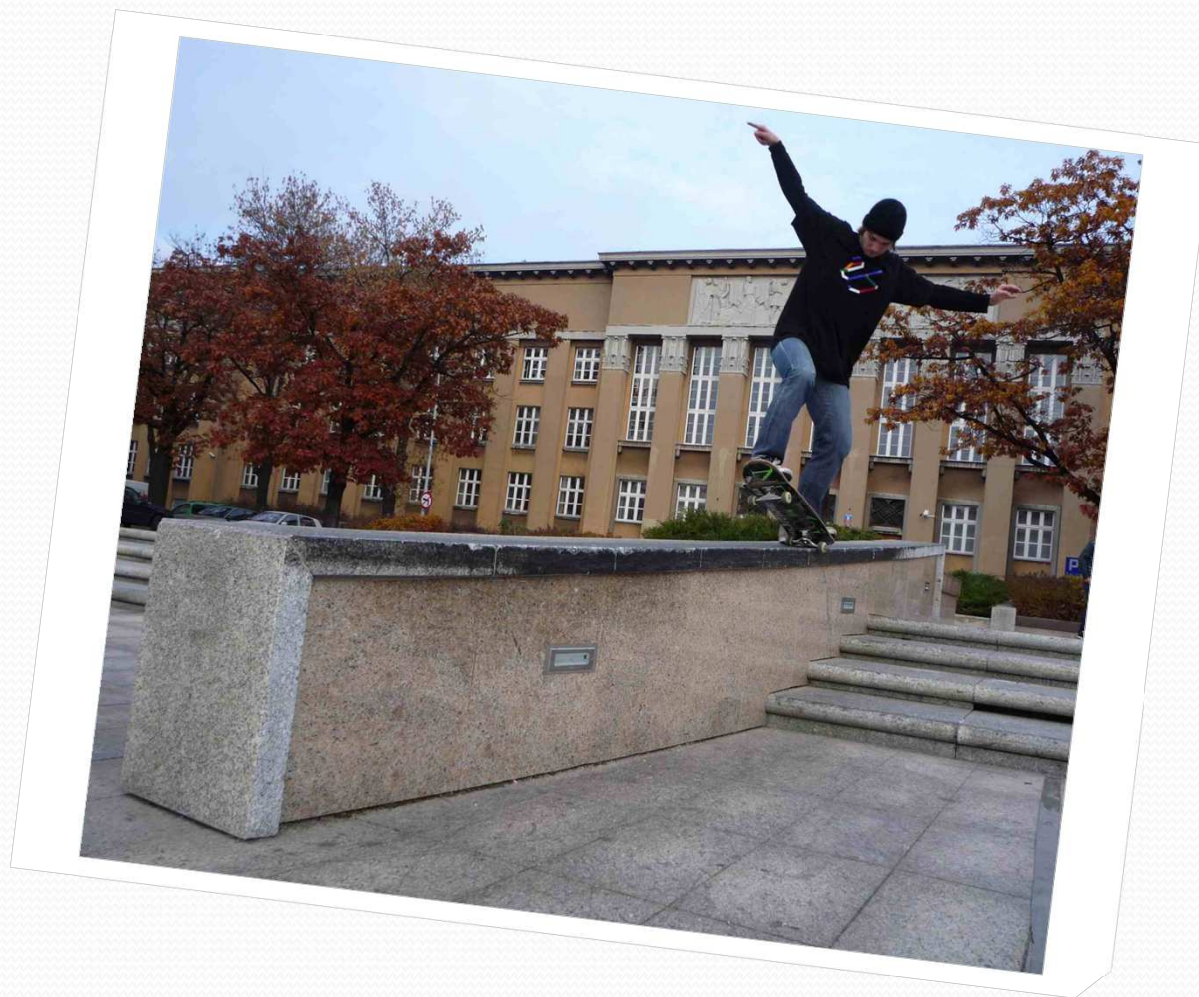
NALEŻNOŚCI SĄDOWE								
LP	jednostki	zaległe w tym dotyczące :	2002	2001	2000	pozostałe lata	zaległych należności	skumulowane w wartości %
1	R1	6,577,907.88	357,688.23	618,083.70	5,162,841.70	439,294.25	35.53%	35.53%
2	R2	2,296,083.75	986,185.13	1,017,420.25	189,100.89	103,377.48	12.40%	47.93%
3	R3	2,282,842.29	50,212.90	2,027,764.37	202,112.22	2,752.80	12.33%	60.26%
4	R4	1,612,090.36	835,541.85	476,739.92	104,818.33	194,990.26	8.71%	68.97%
5	R5	1,262,017.01	609,234.95	449,388.37	165,803.72	37,589.97	6.82%	75.79%
6	R6	660,256.26	290,994.51	148,143.39	136,856.86	84,261.50	3.57%	79.35%
7	W1	532,308.47	263,523.26	184,818.75	39,501.90	44,464.56	2.88%	82.23%
8	R7	517,768.15	115,573.16	293,380.55	56,681.28	52,133.16	2.80%	85.02%
9	R8	398,465.78	226,854.18	152,840.38	16,662.34	2,108.88	2.15%	87.18%
10	R9	348,437.58	205,492.38	125,281.64	16,842.27	821.29	1.88%	89.06%
11	R10	289,940.10	95,441.41	147,044.72	30,659.87	16,794.10	1.57%	90.62%
12	R11	276,989.15	116,429.39	62,047.37	51,638.51	46,873.88	1.50%	92.12%
13	W2	230,280.15	118,893.02	111,387.13	.00	.00	1.24%	93.36%
14	R12	230,270.44	94,742.59	107,366.47	26,334.48	1,826.90	1.24%	94.61%
15	W3	219,009.84	49,616.91	21,093.06	13,873.20	134,426.67	1.18%	95.79%
16	W4	206,471.67	100,382.11	54,602.84	17,740.29	33,746.43	1.12%	96.91%
17	R13	182,857.54	125,095.39	45,792.94	5,480.48	6,488.73	0.99%	97.89%
18	W5	163,081.39	99,784.22	49,316.85	4,230.24	9,750.08	0.88%	98.77%
19	R14	152,753.50	73,447.71	52,847.12	3,375.81	23,082.86	0.83%	99.60%
20	W6	73,854.32	61,441.55	12,412.77	.00	.00	0.40%	100.00%
21	W7	250.00	.00	.00	150.00	100.00	0.00%	100.00%
22	W8	.00	.00	.00	.00	.00	0.00%	100.00%
23	W9	.00	.00	.00	.00	.00	0.00%	100.00%
	Ogółem jednostki	18,513,935.63	4,876,574.85	6,157,772.59	6,244,704.39	1,234,883.80	100.00%	
	R1+R2+R3=	11,156,833.92	60.26%	R1-->	5,162,841.70	82.68%		

diagram Pareto (dla należności sądowych)



Część druga

- Rekomendacje audytu jako rezultat ich negocjacji z interesariuszami audytu.
- Skuteczna komunikacja jako istotny element w nowoczesnym podejście do realizacji audytu wewnętrznego – na przykładzie “Audytu zintegrowanego (Integrated Auditing)” oraz działań doradczych.
- Podsumowanie - Dyskusja



Rekomendacje audytu

*jako rezultat ich
negocjacji z
interesariuszami
audytu.*

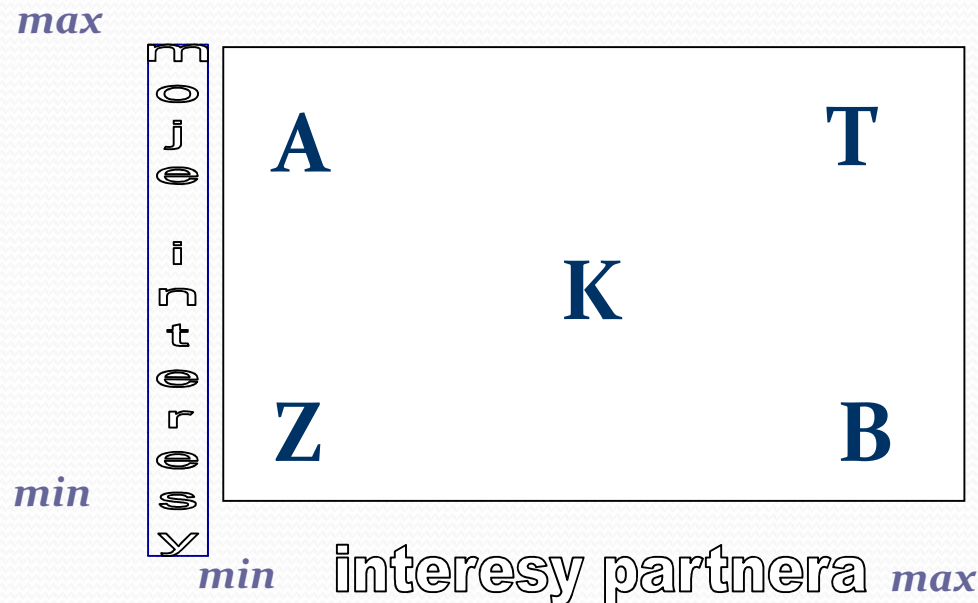
- Podstawy negocjacji,
- Strategie negocjacyjne,
- Zachowanie standardów IIA – podstawa sukcesu negocjacji rekomendacji
- Audytor jako negocjator własnych rekomendacji



Podstawy negocjacji



Podstawy negocjacji - Model Harwardzki



- A – ja zyskuję wszystko
- B – nic nie zyskuję , realizuję opcję partnera
- Z – obie strony przegrały (fiasko negocjacji)
- K – kompromis negocjacyjny (rozwiązanie mało optymalne)
- T – „rozwiązanie twórcze” , zdecydowanie najlepsze dla obu stron.

Podstawy negocjacji

4 zasady prawidłowych negocjacji

- Oddziel ludzi od problemu. (*bądź miękki wobec ludzi ale twardy wobec problemu*)
- Skoncentruj się na INTERESACH, a nie na STANOWISKACH.
- Staraj się wybrać opcję na korzyść OBU stron.
- Stosuj obiektywne kryteria (*standardy*).



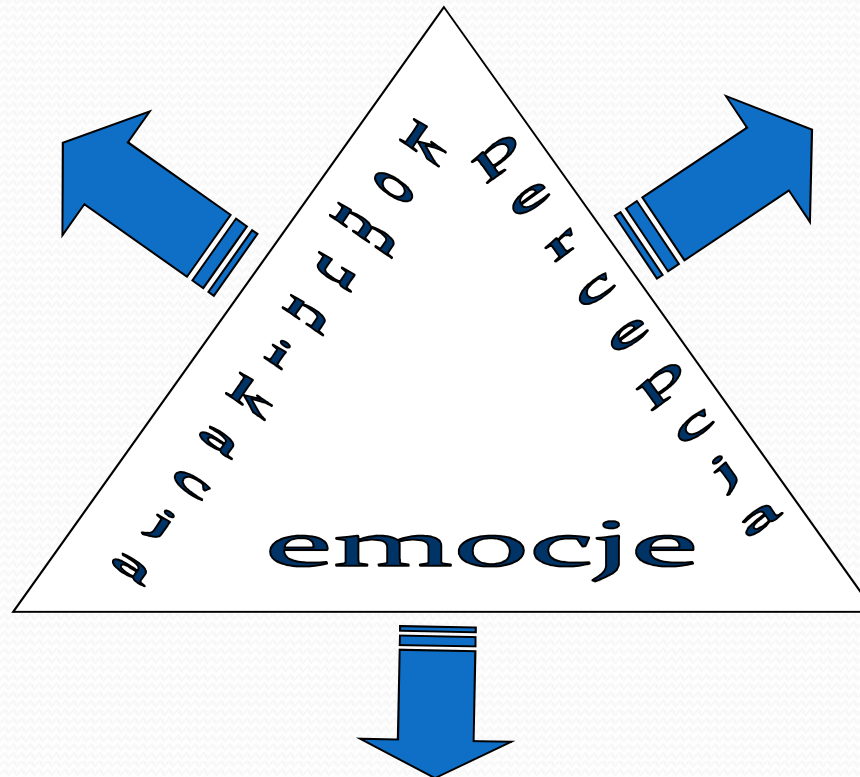
Podstawy negocjacji

WPRAWNY NEGOCJATOR – wg Rackhama i Carlisle'a

- Planuje negocjacje,
- Częściej niż przeciętny poszukuje WSPÓLNEJ PŁASZCZYZNY łączącej obie strony,
- Rozpatruje SZERSZY zakres PRZETARGU , mniej koncentruje się na sztywnym stanowisku,
- Przygotowuje oddzielne rozwiązanie (warianty, rozwiązań negocjacyjnych)

filary negocjacji

- Aktywnie słuchaj! (rekapituluj)
- Mów zrozumiałym językiem
- Staraj się mówić o sobie nie o partnerze
- Mów aby osiągnąć konkretny cel
- Buduj stosunki umożliwiające współpracę
- Zawsze mierz się z problemem a nie z człowiekiem



- Postaw się w ich sytuacji
- Nie wnioskuj o intencjach na podstawie swoich obaw
- Nie win partnera za własne problemy
- Dyskutuj o wzajemnym postrzeganiu
- Poszukuj działań niezgodnych z percepcją partnera
- Włącz partnera w poszukiwanie rozwiązań
- „zachowanie twarzy” - pogodzenie porozumienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów. (nie lekceważ tej kwestii)

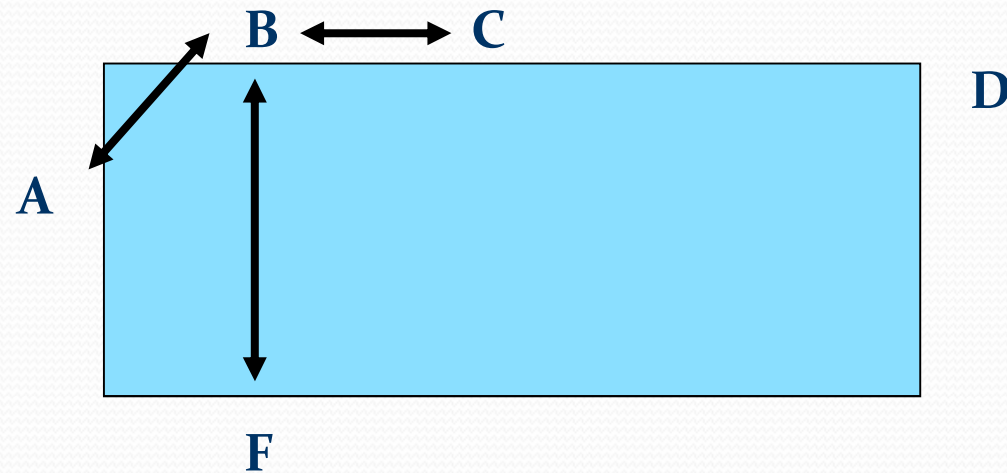
Rozpoznaj i zrozum emocje swoje i partnera, nie ukrywaj emocji i oznajmij ich istnienie jako uzasadnione, pozwól drugiej stronie „wypuścić parę”, nie reaguj na „wybuchy emocjonalne” partnera, używaj symbolicznych gestów.

Opracowanie np. : Roger Fischer-William Ury Bruce Patton, “Getting to YES”, second edition, 1991.

Komunikacja pozawerbalna

- Parajęzyk (w tym np.: dźwięki nieartykułowane – typu hm, hm...itp..)
- Mowa ciała (body language)
- Proksemika (nauka zajmująca się badaniem wzajemnego wpływu relacji przestrzennych między osobami oraz między osobami a otoczeniem materialnym, na relacje psychologiczne, sposób komunikacji, itp.)
- Etologia (z *gr.* - obyczaj, zajmuje się szeroko pojętymi badaniami zachowań (wrodzonych) zwierząt, zarówno dziedziczonych jak i nabytych. **Badanie wrodzonych zachowań ludzi i zwierząt w ich środowisku.** Obszary badań: *teoria instynktu, motywacja, uczenie się, zachowania agresywne i altruistyczne* itd..)

Relacje przestrzenne podczas komunikacji w negocjacjach



Przestrzeń intymna – poniżej 40cm

BF – konfrontacyjna

AB – bardzo dobra (dobry kontakt wzrokowy)

AB - (C) ->konsultant (może być F)

FD , FC - pozycje osób, które nie chcą mieć nic wspólnego ze sobą.

Opracowanie np. : Roger Fischer-William Ury Bruce Patton, "Getting to YES", second edition, 1991.

Strategie negocjacyjne „podstępne taktyki”

I. Rozmyślne oszustwo

„chwyty poniżej pasa” –tj.:

- **przekręcanie faktów** (świadome składanie fałszywych oświadczeń w celu uzyskania największych korzyści – praktyka weryfikacji danych zmniejsza zachętę do składania takich oświadczeń),
- **niejasny mandat** (druga strona deklaruje mandat do ustępstw tymczasem nie ma takich kompetencji – zanim zaczniesz jakkolwiek wymianę dowiedz się jakie kompetencje ma druga strona inaczej tylko TY będziesz ustępował)
- **wątpliwe intencje** (jeśli nie wierzymy w deklaracje drugiej strony spiszmy porozumienie i zabezpieczmy w nim swoje interesy np. “porozumienie warunkowe” i zapiszmy czego zażądamy w przypadku nie spełnienia obietnic?

Strategie negocjacyjne cd.

II. **Wojna psychologiczna** – jej celem jest „abyś czuł się nieprzyjemnie” po to byś podświadomie chciał zakończyć negocjacje jak najszybciej jest to możliwe.

- **sytuacje stresujące** np.. Związane z miejscem i otoczeniem negocjacji (bądź świadom zagrożeń wynikających z wyboru miejsca negocjacji);
- **ataki personalne** (komunikaty werbalne i niewerbalne) – komentowanie ubioru lub wyglądu , atakowanie twojego statusu (spóźnianie się, unikanie kontaktu wzrokowego), mogą nie słuchać i kazać ci powtarzać;
- **dobry-zły facet**: dwie osoby z przeciwnej strony reżyserują spór - jeden jest twardzielem a drugi rozsądnie tonuje jego emocje proponując łagodniejsze rozwiązania: nasza odpowiedź – zadaj obu to samo pytanie, niech przekonają cię co do uczciwości swojej propozycji!
- **Groźby to presja!** Często są nadużywane ponieważ wydają się być łatwiejsze niż składanie oferty (jeśli nie zrobicie tak i tak, to stanie się to i to!) **dobry negocjator rzadko odwołuje się do groźby**. Groźba może wywołać kontr groźby i doprowadzić w spirali ich eskalacji do fiaska negocjacji ! **Ostrzeżenia są bardziej uzasadnione niż groźby** i mogą wywołać pożądany skutek.

Strategie negocjacyjne cd.

III. Taktyki presji pozycyjnej – to „swoiste taktyki przetargowe” tylko jedna ze stron może ustępować :

- **odmowa negocjowania** (nie będę dalej negocjować – „zobaczymy się w sądzie”! Pytania: czy ta taktyka nie jest zagrywką, próbą uzyskania ustępstw przed rozpoczęciem właściwych negocjacji? Rozmawiaj o ich odmowie negocjowania! Rozpoznaj ich obawy np.: utraty reputacji „krytyka że są miękcy” - nie wierzą, że porozumienie jest możliwe!; zaproponuj im jakieś rozwiązanie np.: negocjowanie w obecności trzeciej strony, wymianę korespondencji w sprawie- **DOMAGAJ SIĘ STOSOWANIA ZASAD!**
- **Radykalne żądania** – np.: rozpoczęcie od skrajnie wysokiej propozycji cenowej – **cel obniżenie oczekiwań partnera, wadą jest obniżenie wiarygodności negocjatora tych żądań**, bo obie strony często mają świadomość braku realności tych żądań! – poproś ich o uzasadnienie stanowiska oparte na zasadach nawet jeśli to będzie komiczne!
- **Eskalacja żądań** – podwyższanie jednego ze swych żądań za każdym razem ustępstwa w innych kwestiach lub powrót do kwestii, które już były rozstrzygnięte! **Powiedz o tym gdy rozpoznasz stosowanie tej taktyki!** Przerwij na chwilę rozmowy i rozważ , czy i na jakiej podstawie chcesz kontynuować negocjacje – **TO DZIAŁA** jeśli druga strona chce osiągnąć porozumienie.
- **Bezlitosny partner** - jedna z najbardziej powszechnych taktyk! „**ja nie mam nic przeciwko temu ale mój bezlitosny partner nie pozwoli na to!**” rozpoznaj tę taktykę!, nie dyskutuj w tej kwestii, żądaj potwierdzenia zgodny na piśmie, rozmawiaj z bezlitosnym partnerem jeśli to możliwe.

Strategie negocjacyjne - „**BATNA**”

co zrobić kiedy ONI są silniejsi ???

1. **Prawie w każdym wypadku strategia wynika ze stopnia przygotowania się** – jeśli jesteś dobrze przygotowany, strategia powstanie sama. Jeśli starannie przeprowadziłeś analizę swojego interesu, będziesz wiedział o czym wspomnieć na początku, o czym później, a o czym lepiej nie mówić. Jeśli znasz swoje **BATNA** – wiesz kiedy zrezygnować z rozmów.
2. **Dobra strategia nigdy nie zniweluje braku przygotowania.** Ty chcesz dyskusji o wzajemnych stosunkach ustalania zasad, a oni chcą zacząć od **BATNA**! Lepiej rozpoznaj teren (nigdy nie możesz być pewien ich taktyki do końca) , nie planuj tylko jednej drogi „jedynie słusznej” wiodącej do celu!

- **B**est
- **A**lternative
- **T**o a
- **N**egotiated
- **A**greement

Opracowanie np. : Roger Fischer-William Ury Bruce Patton, “Getting to YES”, second edition, 1991.

Zachowanie Standardów audytu , jako wstęp do sukcesu negocjacji rekomendacji zawartych w sprawozdaniu końcowym.

1120 - Indywidualny obiektywizm

Audytorzy wewnętrzni muszą wykazywać się starannością i umiejętnościami, jakich oczekuje się od odpowiednio rozważnego i kompetentnego audytora wewnętrznego. *Należyta staranność zawodowa nie oznacza nieomyłności.*

2320 – Analiza i ocena

Audytorzy wewnętrzni muszą opierać wnioski i wyniki zadania na odpowiednich analizach i ocenach.

2410.A1 – Tam gdzie to uzasadnione, ostateczna informacja o wynikach zadania musi zawierać opinię i/lub wnioski audytora wewnętrznego. **Opinia lub wnioski** muszą uwzględniać oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla, rady i innych interesariuszy i *muszą być poparte wystarczającymi, rzetelnymi, przydatnymi i dotyczącymi zadania informacjami.*



Zachowanie Standardów audytu , jako wstęp do sukcesu negocjacji rekomendacji zawartych w sprawozdaniu końcowym

Interpretacja:

Opinie w zadaniach mogą przybierać formę ocen, wniosków lub innych opisów wyników. Zadania, w których wyrażenie opinii jest uzasadnione, mogą dotyczyć mechanizmów kontrolnych w konkretnym procesie lub jednostce organizacyjnej, lub odpowiadających na konkretne ryzyko. ***Do sformułowania opinii konieczne jest rozważenie wyników zadania i ich znaczenia.***

2410.A2 – Zachęca się audytorów wewnętrznych do ***przekazywania informacji o dobrej pracy audytowanego.***

Zachowanie Standardów audytu , jako wstęp do sukcesu negocjacji rekomendacji zawartych w sprawozdaniu końcowym

2440 – Przekazywanie wyników

Zarządzający audytem wewnętrznym musi przekazać wyniki właściwym *stronom*.

Interpretacja:

Zarządzający audytem wewnętrznym jest odpowiedzialny za przejrzanie i zatwierdzenie ostatecznej informacji z zadania przed jej udostępnieniem oraz decyzję, komu i w jaki sposób będzie ona przekazana. Jeśli zarządzający audytem wewnętrznym deleguje te obowiązki, nadal ponosi ogólną odpowiedzialność.

2440.A1 – Zarządzający audytem wewnętrznym jest odpowiedzialny za przekazanie końcowych wyników *stronom*, które mogą zapewnić poświęcenie wynikom odpowiedniej uwagi.



Audytor jako negocjator własnych rekomendacji - podsumowanie

- Właściwie dobierz : czas , miejsce i uczestników spotkania w celu przekazania wyników audytu
- Bądź wolny od uprzedzeń (oddziel ludzi od problemów),
- Stosuj obiektywne miary oceny (standardy)
- Nie unikaj ogólnych opinii i wniosków , przydatnych dla kierownictwa
- Przygotuj się do każdej narady zamykającej zadanie – przygotuj plan negocjacji rekomendacji!
- Poszukuj i prezentuj wspólne płaszczyzny „interesów” audytu i ich interesariuszy
- Podążaj w kierunku wspólnych twórczych rozwiązań
- Pamiętaj o BATNA (swoim i swoich partnerów negocjacji) !

*Skuteczna komunikacja jako istotny element w nowoczesnym
podejście do realizacji audytu wewnętrznego*





Na przestrzeni ostatnich 30-50 lat audytorzy zadawali sobie często pytanie -

„Jaką wiedzę trzeba posiadać, aby zostać doświadczonym , wykwalifikowanym i uznanym audytorem wewnętrznym?”

Minimalne oczekiwania co do posiadanej wiedzy przez audytorów – nie zostały jak dotąd określone.

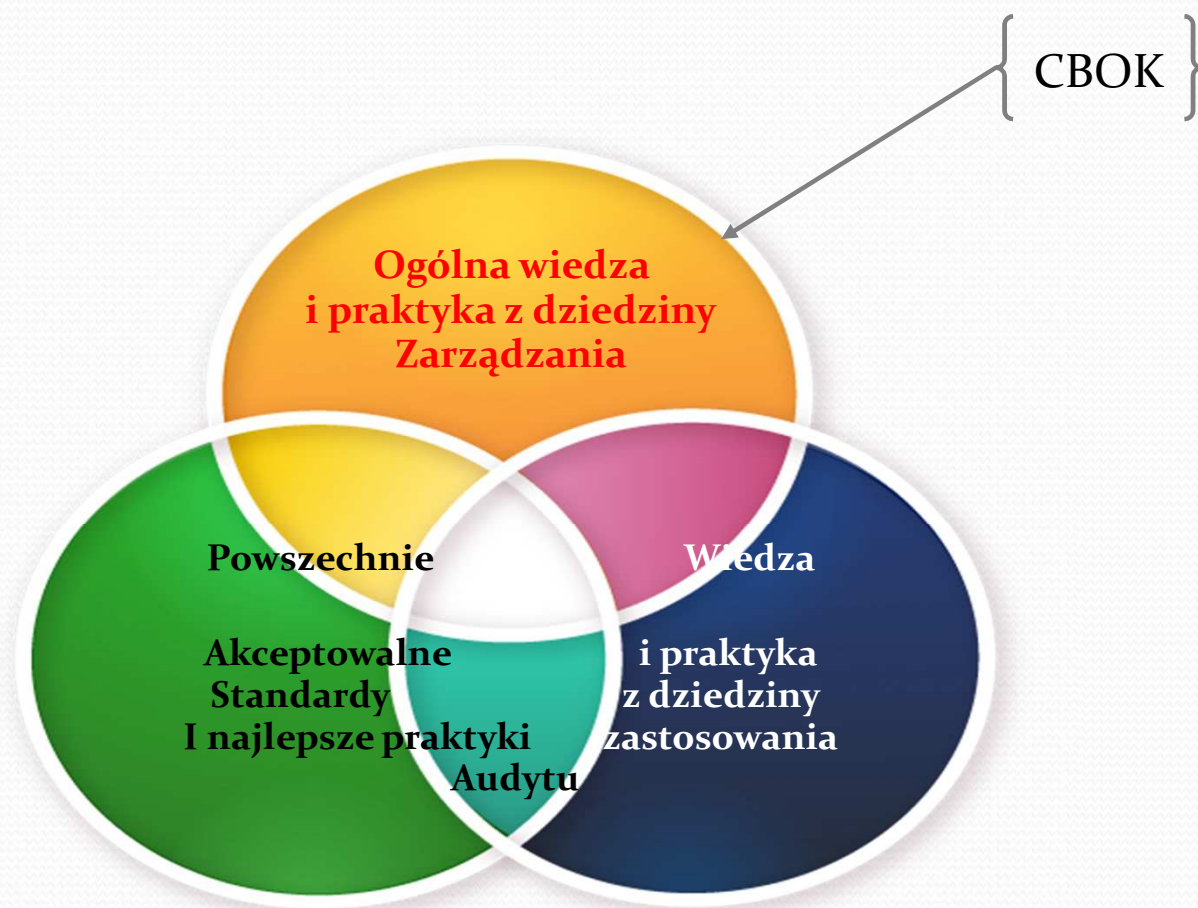
Jednak IIA , po 2004 roku podjął badania w zakresie określenia tzw. CBOK (Common Body of Knowledge) dla audytorów tj.

CBOK , to nic innego jak „minimalny poziom kompetencji niezbędny do odpowiedniego wykonywania każdego zawodu.

CBOK , to skoncentrowanie się na minimalnej wiedzy , którą powinien posiadać audytor wewnętrzny.

Opracowanie i tłumaczenie np.: Moeller, Robert R. Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed. p. cm.,

CBOK , a inne obszary wiedzy audytora wewnętrznego



Opracowanie i tłumaczenie np.: Moeller, Robert R. Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed. p. cm.

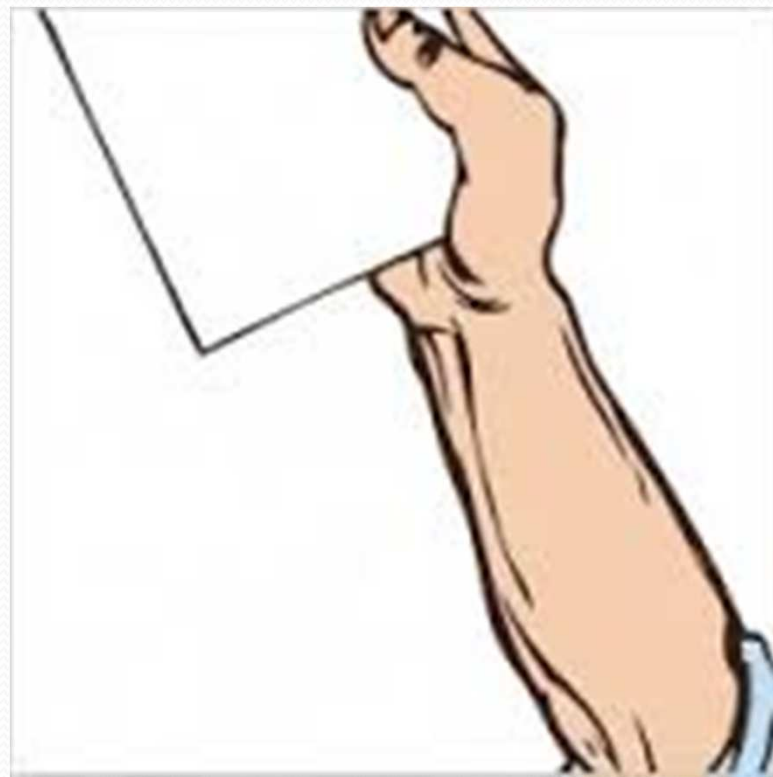


Nowoczesne podejście do realizacji audytu wewnętrznego , to m.in.:

- Stosowanie najlepszych praktyk audytu zgodnie ze standardami IIA (opisanymi w tzw. poradnikach – *Practice Advisories*)
- Korzystanie z dostępnych publikacji i opracowań IIA – zgodnie z mottem tej organizacji tj. "Postęp przez dzielenie się wiedzą"
- Specjalizacja audytora w określonej branży, dziedzinie audytu.
- Zawód audytora wewnętrznego wymaga wyższych kwalifikacji niż np. certyfikat biegłego rewidenta (takie kwalifikacje były uznawane za wystarczające 30-50 lat temu).

Audyt tradycyjny czy Audyt zintegrowany?

- Nowe wyzwania
- (np. materiałów IIA Global)



Opracowanie i tłumaczenie: Krzysztof Radecki, CGAP®



Wprowadzenie

Historycznie , audyty wewnętrzne były związane z uzyskaniem informacji o systemach finansowych i zapisach księgowych organizacji lub firmy .

Jednak obecnie audyty obejmują bardzo często obszary tematyczne niefinansowe , takie jak :

- bezpieczeństwo informacji,
- wydajność systemów bezpieczeństwa ,
- zagrożenia ochrony środowiska.

W organizacjach non-profit i agencjach rządowych , nie występowało zapotrzebowanie na audyty wydajności , w badaniach stopnia osiągnięcia celów w spełnianiu misji organizacji.

W rezultacie tego , funkcjonują specjaliści - audytorzy ,którzy specjalizują się w audycie bezpieczeństwa, audycie systemów informatycznych i audytach środowiskowych .



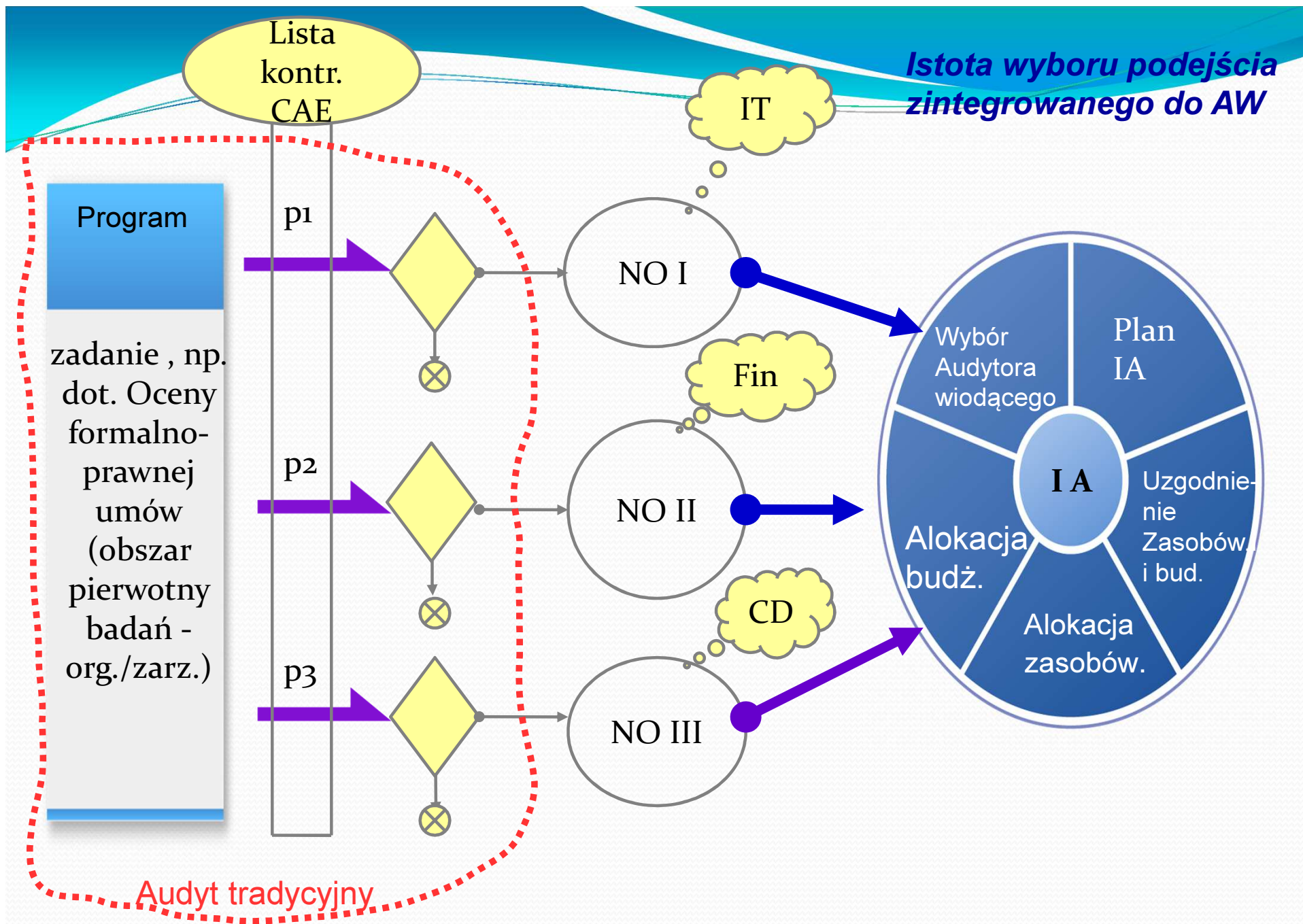
Jakie są zalety zintegrowanego podejścia do audytu ?

Przyjęcie zintegrowanego podejścia audytu może zwiększyć wiarygodność audytu wewnętrznego, powodującą wzrost znaczenia jego pracy, zwłaszcza widoczne jest to w dużych projektach, w których audyt zintegrowany uczestniczy od początku.

Dzięki uczestnictwu wielu osób (z organizacji), których audytorzy angażują w badania, uzyskują oni większą pewność siebie i stają się bardziej biegli w innych aspektach funkcjonowania organizacji np.:

wykonywaniu operacji , zwiększając ich skuteczność.

Inne zalety, to m.in.: zwiększony zasięg badania, lepsze raportowanie i bardziej efektywne planowanie audytu i ocena ryzyka .





Istota audytu zintegrowanego - podsumowanie

Bardziej holistyczne (całościowe) podejście do zintegrowanego audytu wymaga aby audytor zmodyfikował swoje działania wychodząc poza perspektywę tradycyjnego zakresu audytu .

Kluczową rolę w sukcesie zintegrowanego audytu pełni audytor wiodący (lub tzw. Audytor odpowiedzialny) ze względu na wyższe wymagania w zakresie kwalifikacji oraz możliwości zarządzania projektem audytu .

Audytor wiodący powinien mieć pełną wiedzę na temat potencjalnego ryzyka w realizacji audytu we wszystkich aspektach zakresu badań.

Audytorzy wiodący będą musieli mieć wystarczające „umiejętności miękkie” , aby zapewnić skuteczną pracę zespołową wśród audytorów i innych osób, które dostarczą wiedzy lub będą zaangażowani w badaniu .

Istota audytu zintegrowanego - podsumowanie

Jak można zauważyć ,zintegrowany audyt może wymagać dodatkowych zasobów, dostarczenia wiedzy w celu identyfikacji i oceny ryzyka.

Audytór wiodący jest odpowiedzialny za zapewnienie koordynacji działań we wszystkich dziedzinach i zrównoważonego podejścia do identyfikacji i oceny ryzyka.

Audytór wiodący odgrywa kluczową rolę w pomyślnym wykonaniu planu audytu i zaangażowaniu we właściwej prezentacji jego rezultatów.

Audytór wiodący powinien zapewnić komunikację wśród wszystkich zainteresowanych stron i terminowość realizacji działań audytowych .

Audytór wiodący powinien też posiadać wyróżniającą się umiejętność zarządzania projektem wraz z umiejętnością stosowania narzędzi do skutecznego monitorowania rezultatów działań.

Nowoczesne podejście do realizacji audytu wewnętrznego

Co może zadecydować o skutecznym wykorzystaniu pracy audytora wewnętrznego w procesie wsparcia bieżącego zarządzania organizacją?

- 1) **Właściwe umiejscowienie audytora w strukturze organizacji** – tj. gwarantujące jego niezależność i obiektywizm oceny.
- 2) **Respektowanie podstawowej zasady skutecznego audytu wewnętrznego** tj. „podstawowym celem audytu wewnętrznego powinna być ocena mechanizmów kontroli wewnętrznej pod względem ich adekwatności i skuteczności .
- 3) **Powszechne przeświadczenie**, że *“Audytor wewnętrzny to wsparcie dla organizacji i jej kierownictwa w realizacji skutecznego i zgodnego z prawem zarządzania na wszystkich jego poziomach”*.
- 4) **Świadomość tego, że** *“Rekomendacje , opinie audytu to „drogowskazy i znaki ostrzegawcze” dla kierownictwa organizacji”*.
- 5) **Skuteczna komunikacja na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją.**

Nowoczesne podejście do realizacji audytu wewnętrznego

- Audytorzy, odgrywając rolę konsultantów, mogą być zmuszeni do spełniania wyższych standardów w zakresie wydajności i odpowiedzialności.
- W takich sytuacjach muszą oni działać jako obiektywni i krytyczni outsiderzy w swoich przedsiębiorstwach (organizacjach) – *dostarczając twarde dowody i złe wieści poza ustaleniami sprawozdania z audytu, w tym takich o których kierownictwo czasem nie chce słyszeć!*
- W sytuacjach zaangażowania działu audytu (audytorów) jako doradców w organizacji, kierownictwo angażuje ich na podobnych zasadach jak w przypadku zewnętrznej firmy oferującej usługi doradcze (*konsultingowe*),
- Audytorzy wewnętrzni działający w charakterze doradców, bardzo często lepiej rozumieją system organizacyjny, kulturę i problemy przedsiębiorstwa (organizacji). Konsultant zewnętrzny często nie ma tak **głębokiej wiedzy**. (*przyp.wł. tutaj szczególnie przydatne będą umiejętności skutecznej komunikacji jak i zdolności negocjacyjne*)

Podsumowanie - Dyskusja





Źródła wiedzy wykorzystane w prezentacji:

- www.globaliia.org/standards-guidance - IPPF – Practice Guide Integrated Auditing
- Moeller, Robert R. Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed. p. cm
- Roger Fischer-William Ury Bruce Patton, “Getting to YES”, second edition, 1991.
- Richard Koch, “Living the 80/20 Way” , 2004.
- Hendrie Weisinger, Ph. D., “Emotional Intelligence at Work”, 1998.
- Harvard Business Review on the High-Performance Organization, 2006.
- Erhard Thiel, Mowa ciała zdradzi więcej niż tysiąc słów ; Wyd. Luna, Wrocław 1992,
- Allan Pease , Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów; Wyd. Gemini, Kraków 1992.
- Komunikat Nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych został opublikowany w Dzienniku Urzędowym Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2013 r. poz.15.
- *Materiały i opracowania własne.*

