

Значај добре комуникације



Сврха ове сесије

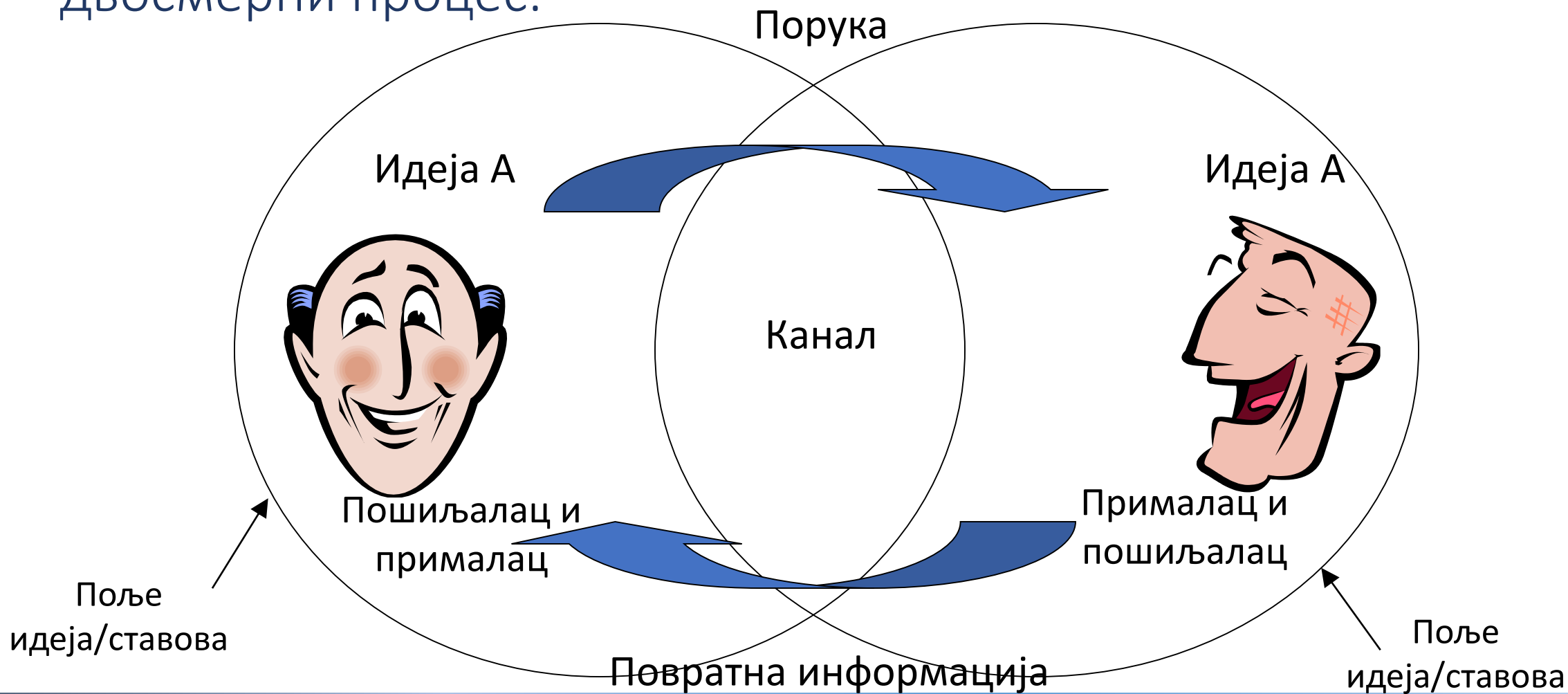


Дефиниција комуникација

“КОМУНИКАЦИЈА ЈЕ КРЕИРАЊЕ РАЗУМЕВАЊА КОД ДРУГИХ ОСОБА ДА МОРАЈУ ДА ОСТВАРЕ АКТИВНОСТ.”



Свака особа има подједнаку одговорност. Комуникација је двосмерни процес.



Активно слушање (“listen”)



Изгледајте заинтересовано



Постављајте питања



Не постављајте много питања



Тестирајте своје разумевање



Оцените целу поруку



Водите белешке



Због чега је потребно да комуницирамо?

- Изградња међуљудских односа
- Дати и добити информације
- Стећи поверење људи
- Постићи остваривање
- Постићи активност



Основни начини комуникације

- Састанци
- Разговори
- Извештаји
- Белешке
- Презентације
- Други (електронска пошта, телефон, итд.)



Основне тачке у комуникацији



Неки од проблема који могу настати

- Одсуство фокусираности
- Губитак времена на небитним стварима
- Пасивност саговорника
- Лоша припремљеност
- Немогућност контроле тока састанка
- Људи не раде оно што су се договорили



Последице лоше комуникације

- Лоша слика о интерној ревизији
- Одсуство кредибилитета
- Неразумевање улоге интерне ревизије
- Смањен утицај интерне ревизије
- Прави проблеми нису идентификовани
- Поставља се питање потребе за интерном ревизијом
- Не спроводе се активности по питању налаза ревизије

Основне врсте састанака ревизора



Први састанак – (1)

1. Сврха

- упознавање са ревизијом
- усагласити фокус ревизије

2. Припрема

3. Извештавање

- опсег и циљеви
- рокови
- основни играчи



Завршни састанак

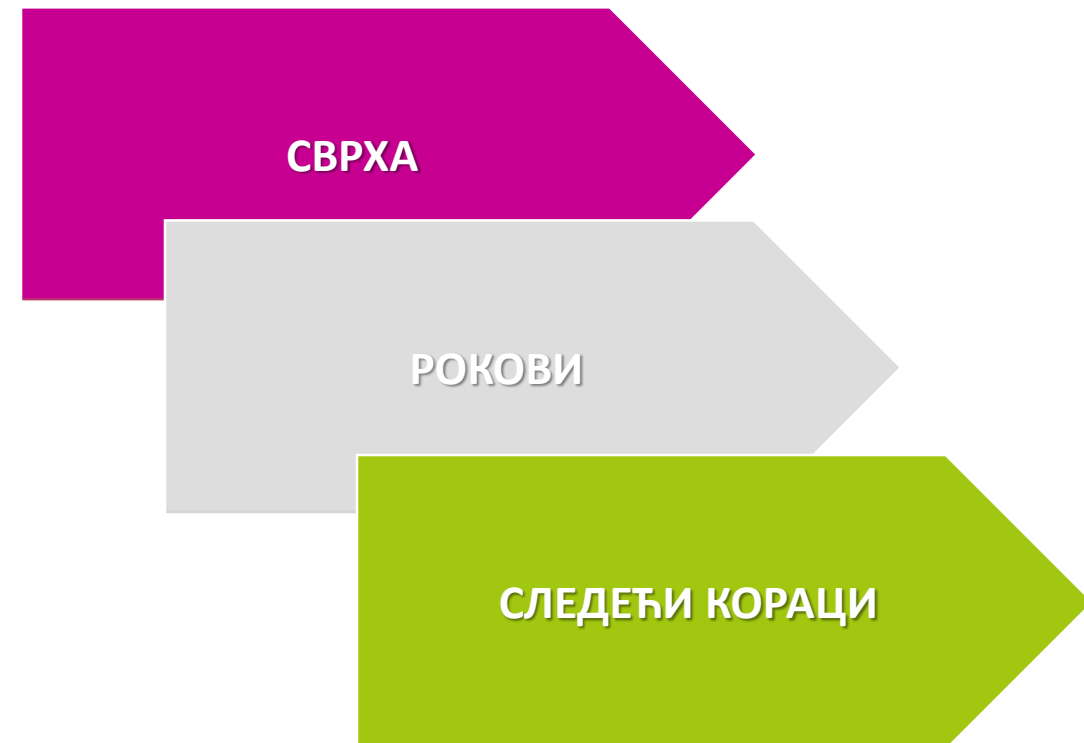
1. Сврха

- Дискусија о основним закључцима
- Узети у обзир могуће препоруке
- Подстаћи остваривање

2. Рокови

- Извештавање
- Шта је урађено
- Идентификовани ризици
- Могуће акције

3. Следећи кораци



Завршни састанак – остала питања

1.

- Конфликт и конфронтација

2.

- Поступање по питању промена у тексту

3.

- Евидентирање састанка

Дискусија о завршном извештају

- Припремити се за састанак
- План активности – редослед
- Фокусирати се првенствено на основне области
- Обезбедити присуство основних играча

Разговором до информација

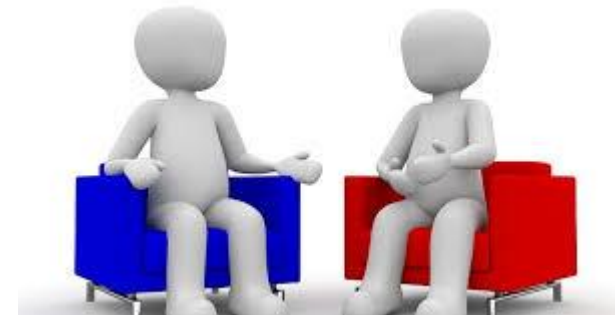
- Сврха
- Основни принципи
- Писање белешки



Запамтите да СЛУШАТЕ!



Технике вођења разговора



Због чега је вођење разговора другачије од постављања питања?

- Вођење разговора захтева пажљиво планирање и професионалну стратегију.
- Вођење разговора није само постављање питања и бележење одговора; разговор се састоји од активне процене сваког одговора насупрот пасивном евидентирању информација.
- Приликом вођења разговора морате пажљиво да процените сваки одговор и утврдите да ли је одговарајући за постављено питање.
- При вођењу разговора, морате бити спремни да поставите додатна питања.



Зашто су вештине вођења разговора битне у окружењу ревизије?

- Разговори вам дају прилику да разумете и анализирате посао или процес који ревидирате.
- Разговори су обично ваш први корак у утврђивању, навођењу и решењу проблема ревизије.
- Разговори вам дају прилику да идентификујете, прикупите и оцените потребне доказе за реализовање ревизорских процедура.
- Разговори вам дају основ за испитивање и отварање дискусије о исказима и претпоставкама субјекта ревизије.
- Закључак, вођење разговора је вид комуникације, који је неопходан за успешно вођење ревизије.



Основне врсте разговора

- **Директни/конкретни** – доћи до информација о чињеницама које је могуће доказати (нпр. одређена процедура као што је плаћање фактура добављача).
- **Индиректни/општи** – намера да се постигне разумевање и изградња поверења.

Фазе вођења разговора

- Припрема
- Отварање разговора
- Вођење разговора
- Затварање разговора



Приступ вођењу разговора

Планирање

- сврха састанка
- правовремено обавештење о састанку
- припрема питања и истраживања
- локација – приватност/угодност саговорника
- Бити упознат са лицем са којим се води разговор

Отварање

- немојте да журите – минимизирање стреса
- процените расположење
- проверите када је састанак могућ – поставите циљеве



Приступ вођењу састанка (наставак)

Вођење састанка

- заузмите позитиван став
- одржавајте контакт очима
- избегавајте негативне реакције/неслагање
- разјасните/проверите разумевање
- будите у току

Затварање састанка

- оставите могућност да се вратите
- захвалите саговорнику



Разговор: контрола тока разговора

- Умеравајте разговор и одржавајте фокус.
- Контролишите, али немојте да доминирате током разговора.
- Одржавајте одговарајуће контроле:
 - Избегавајте непотребне теме које нису везане за циљеве разговора.
 - Подстакните отворену дискусију.
 - Питања треба да су директна и да доведу до потребних информација.



Вербална комуникација

Питања-кратка и једноставна

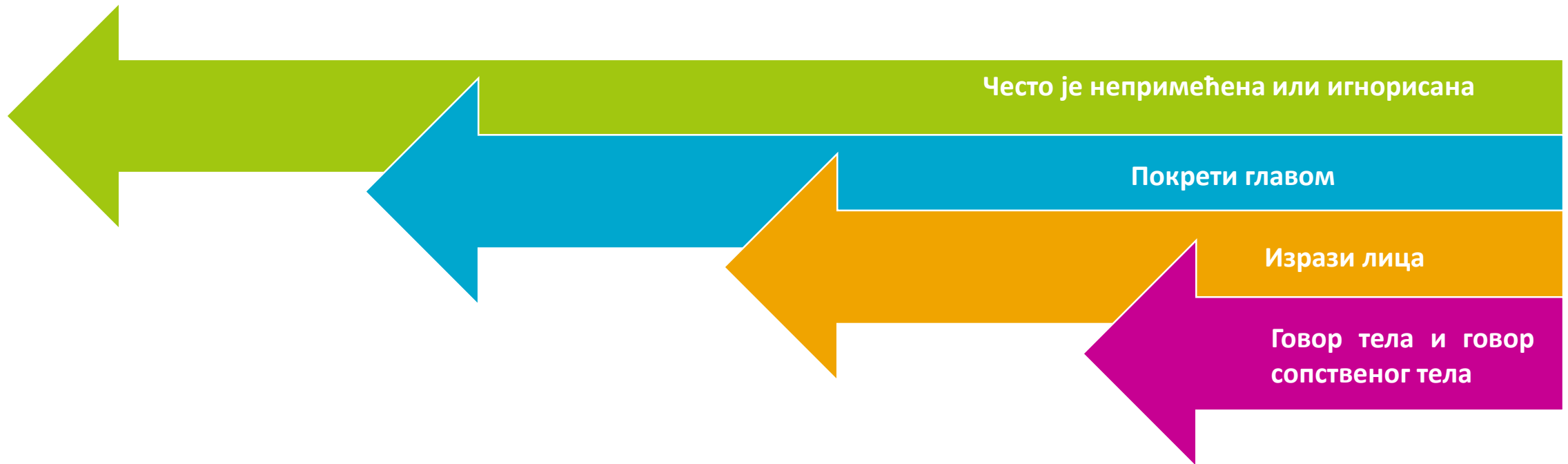
Будите прецизни

Избегавајте употребу жаргонских израза

Трудите се да не будете
ЕМОТИВНИ



Не-вербална комуникација



Форма питања: врсте које треба избегавати

Негативна питања

“Ви немате никаквих питања о плаћању фактура, имате ли?”

Сложена питања

“Да ли је ваша политика плаћања фактура конзистентна са законима, и да ли су ваше политике икад анализиране?”



Форма питања: стратешка формулација

Употребите стратешку формулацију питања



Форма питања: примери

Отворена питање (користите да бисте анализирали одређену ствар)

“Реците ми нешто о вашој политици плаћања фактура.”

Затворено питање (користите да бисте прикупили одређене делове података или информација)

“Да ли је ваша политика плаћања фактура конзистентна са рачуноводственим стандардима?”



Постављање питања

- Користите мекан начин говора
- Разумите утицај тишине
 - Користите је да утичете на темпо постављања питања
 - Даје могућност саговорнику да настави дијалог
 - Даје могућност лицу које води разговор да размисли о додатним питањима
 - Даје времена саговорнику да води белешке

Слушање

- ставите фокус на саговорника
- седите исправљених леђа
- обраћајте пажњу
- избегавајте скретање с теме



Постављање питања: стратешки процес

- Узмите у обзир распоред и приоритете.
- Поставите значајнија питања раније током састанак.
- Разумите потенцијалне разлоге за неадекватним питањима.

* Будите сигурни да поставите питања на која желите да добијете одговор.



Остала питања у вези постављања питања

- будите пријатни и смешите се
- немојте да вршите притисак на саговорника
- унапред се припремите
- логични редослед
- ограничите број “широких” питања



Истраживање

- Враћајте се уназад
- Идентификујте неконзистентности
- Поставите додатна питања
 - Снага питања “Зашто?” и “Зашто не?”
- Повежите тачке
- Избегавајте употребу контролних табела



Истраживање: додатна питања

Користите додатна питања:

- Када нисте добили одговор на постављено питање.
- Када је присутно варљиво понашање.
- Када постоје контрадикторне изјаве/тврдње.
- Када постоји потреба за детаљнијим објашњењем и/или разумевањем.
- Када треба да се вратите назад на неразјашњена питања.



Истраживање: делокруг

Логичне пратеће секвенце

- Тражите појашњење: **“Не. разумем”**
- Шта још треба да знам?: **“Реците ми још нешто.”**
- Утврђивање кредибилитета информација: **“Како знате да је баш тако?”**
- Обухватите све: **“Још нешто?”**



Вођење белешки

- Немојте да их водите наочиглед саговорника
- Тачно бележите сва питања која сте поставили
- Прецизно бележите сваки одговор саговорника. Неформална белешка није од користи.
- Правовремено комплетирајте белешку (истог дана)



Закључивање разговора

- Закључивање разговора је критично у процесу вођења разговора.
- Немојте нагло да прекидате састанак.
- Питајте саговорника уколико постоје додатна питања о којима жели да дискутујете.
- Запишите сва додатно постављена питања
- Анализирајте своје белешке о разговору
 - Обезбедите да су постављена сва питања и на њих добијен одговор.
 - Отклоните све сумње.



Закључак и праћење

- Потврда основних питања
- Припремите саговорника за будуће посете. Информишите саговорника о могућности постојања додатних питања
- Дајте саговорнику своје податке за контакт
- Усагласите се о следећим корацима/плановима активности и роковима
- Идентификујте друге изворе информација (и људе и документе) да бисте поткрепили добијене информације
- Захвалите саговорнику на његовом или њеном времену и сарадњи



REPORT



Сврха извештаја интерне ревизије



Шта је ревизијски извештај?

- Ревизијски извештај је **ЈЕДИНИ** опипљиви продукт ревизије.
- Основни циљеви ревизијских извештаја су:
 - Да се саопште идентификовани проблеми и узроци тих проблема;
 - Да се објасне ефекти и последице тих проблема и да се исти квантификују, уколико је потребно;
 - Да се измере перформансе – путем обезбеђивања анализа и процена – и да се нагласе области у којима је могуће постићи већу ефикасност и ефективност, а губитке елиминисати;
 - Да се убеди менаџмент у потребу за променом;
 - Да се предложи практична и трошковно ефективна решења;
 - Да се обезбеди основа за праћење у циљу обезбеђења предузимања одговарајућих активности.

Прављење ревизијских извештаја је скуп процес!



Добри ревизијски извештаји

- Саопштавају проблеме и њихове узроке
- Објашњавају последице ових проблема
- Читаоца убеђују о потреби за активношћу
- Дају практична решења



Неке карактеристике добрих извештаја

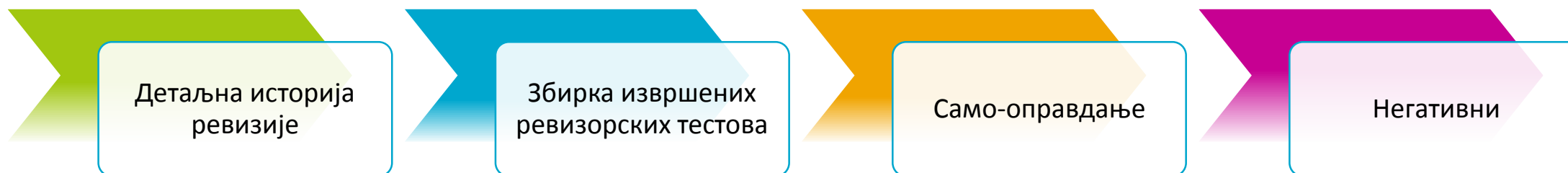


Функције ревизијских извештаја

- акциони документ
- белешка о ревизији
- јавно лице интерне ревизију
- алат за продају



Ревизијски извештаји нису:



Нити су ревизијски извештаји:

- Ваша “беба”
- Ваш его “трип”
- Оружје
- Само потребно зло



Алтернативе ревизијских извештаја



Избор је на вама: можете писати
професионални извештај, који има
снагу да убеди

ИЛИ.....



Извештај који ће негативно утицати на репутацију интерне ревизије



Упутство о писању извештаја интерне ревизије



Формулар за евидентирање налаза ревизије

Формулар за евидентирање налаза ревизије (пример дат у наставку) представља корисну структуру за управљање прикупљеним информацијама и за њихову логичку анализу приликом писања извештаја. Користи се као помоћно средство за утврђивање узрока проблема или слабости, који су идентификовани кроз оцену система контрола, као и за дефинисање одговарајућих препорука. Формулар треба да се попуни у склопу тестирања, када се утврђује природа и значај слабости контрола.

Проблеми/ слабости	Узроци	Последице	Број ревизорског фајла	Закључци	Препоруке
Навести проблеме или слабости идентификоване ревизорским тестовима	Узроци проблема или слабости	Стварна или потенцијална последица проблема или слабости	Унакрсно повезивање до радног папира који пружа детаљне и пратеће доказе о слабости	Једна или две реченице које сумирано приказују ситуацију	Основни елементи препорука



Налази ревизије (наставка)

- Утврдите шта је узрочник. Зашто је грешка или изузетак настао?
- Ресурси који су неадекватно/лоше обучени
- Недостатак контрола праћења
- Удвостручивање напора
- Нетачно извештавање
- Скорашње реструктурирање и/или нејасне улоге и одговорности



Налази ревизије (наставак)

- Потврдите проблеме и препоруке са менаџментом
 - Нацрт документа о налазима
 - Дискусије и анализе
 - Одговарајући ниво управљања

Формулар за евидентирање налаза ревизије је директна веза између радних папира и извештаја.



Планирање ревизијског извештаја

- Утврђивање циља извештаја
- Донети одлуку ко је главни прималац извештаја
- Једна битна тема



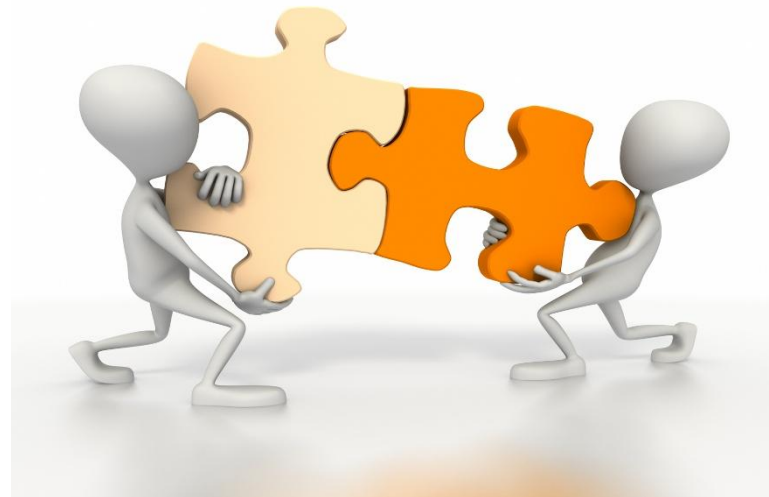
Одлучити о редоследу навођења налаза



Основни приступи:

- Релативан значај налаза
- Систем тока процеса
- Редослед догађаја
- Тематски приступ





**Узмите у обзир компоненте
сваке детаљне секције**



Извештавање (наставак)

- Компоненте проблема интерне ревизије

Стање	Шта је?
Стандардна/водећа пракса	Шта треба да буде?
Узрок	Зашто?
Ризик/последица	Шта онда?
Препоруке	Шта даље?



Извештавање (наставак)

Проблем интерне ревизије

- Политика организације захтева да се дозвола приступа систему плаћања месечно ажурирају за раднике распоређене на другу позицију и за раднике са којима је прекинут радни однос. Менаџер рачуноводства није био упознат са овом политиком организације. Организација би могла бити изложена великим обавезама уколико би не-ауторизован запослени припремио велика плаћања за реализацију. Благајник провера трансакције плаћања чија је вредност од 5.000 динара до 50.000 динара. Ажурирање дозвола приступа систему за плаћање овим запосленима није увек правовремено. Тренутно, дозволе приступа систему за ове запослене ажурирају се квартално. Предложено је да се изврши промена политика организације на начин да захтева ажурирање дозвола приступа систему плаћања овим запосленима одмах након датума прекида радног односа, односно расподеле на другу позицију.



Извештавање (наставак)

Идентификоване компоненте

- **Стање:** Дозвола приступа систему плаћања запосленима са којима је прекинут радни однос или запосленима расподељеним на другу позицију не ажурира се увек правовремено. Тренутно дозволе приступа за ове запослене ажурирају се квартално.
- **Стандардна/водећа пракса:** Политика организације захтева да се дозвола приступа систему плаћања запосленима са којима је прекинут радни однос или запосленима расподељеним на другу позицију ажурира месечно.
- **Узроци:** Менаџер рачуноводства није био упознат са политиком организације да се ажурирање дозвола приступа систему плаћања за ове запослене врши месечно.
- **Ризици/последнице:** Организација би могла бити изложена великим обавезама уколико би не-ауторизован запослени припремио велика плаћања за реализацију. Благајник провера трансакције плаћања чија је вредност од 5.000 динара до 50.000 динара.
- **Препорука:** Предложено је да се изврши промена политика организације на начин да захтева ажурирање дозвола приступа систему плаћања овим запосленима одмах након датума прекида радног односа, односно расподеле на другу позицију.

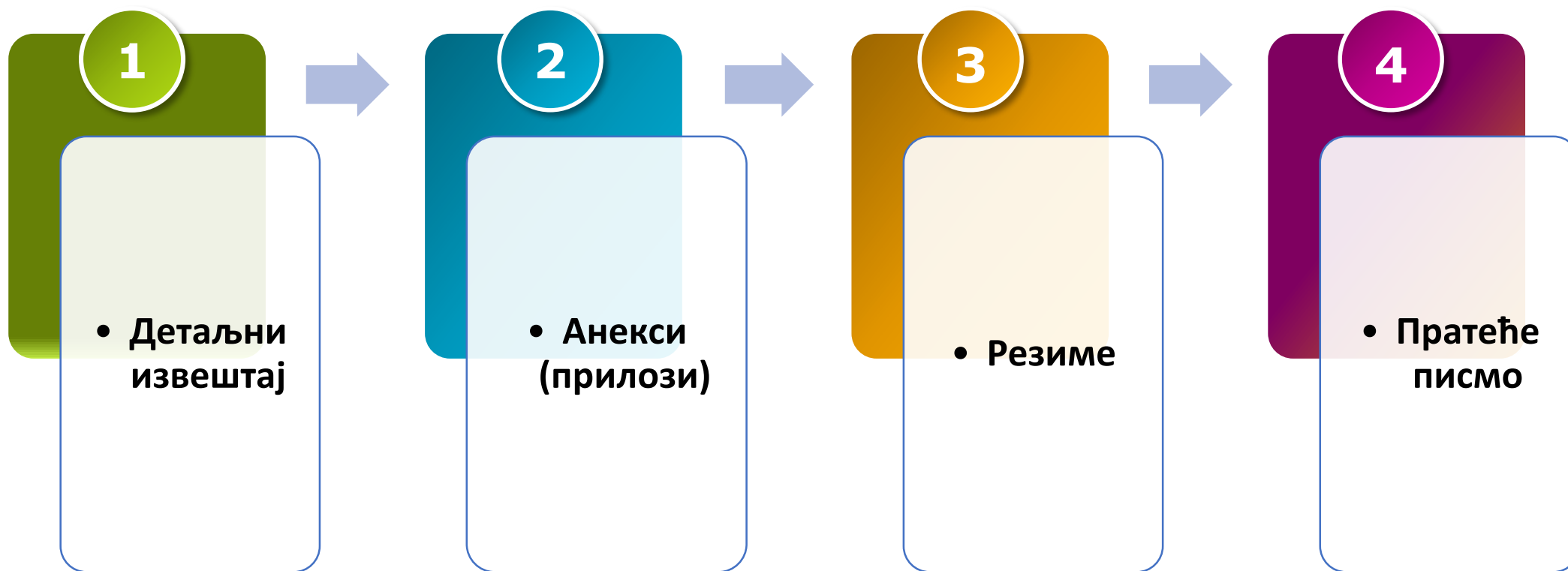


Писање извештаја

- Немојте да компликујете
- Користите заглавља и листе
- Размотрите убацивање графика и табела у текст
- Размотрите употребу прилога (анекса)
- Бројчано обележавање параграфа
- Изглед стране
- Избегавајте употребу емотивних израза



Редослед писања извештаја



Уколико вам је тешко да започнете

- Преместите се негде где можете да пишете извештај
- Замолите колегу да погледа шта сте до сада урадили
- Припремите контролну табелу са стварима које треба да урадите на извештају
- Почните са писањем неке друге секције извештаја
- Идите у кратку шетњу



Неке последње провере - садржај

- Прочитајте извештај поново наредни дан
- Обезбедите да резиме рефлектује оно што се налази у детаљном извештају
- Да ли правите добар “случај” за своје препоруке? – поставите себи питање “Шта сада”
- Да ли су ваше препоруке практичне?

Неке последње промене - презентација

- Да ли је тон одговарајући?
- Да ли је структура логична?
- Да ли је извештај лак за разумевање?
- Да ли је садржај уравнотежен?
- Да ли је конструктиван – колико је то могуће?
- Да ли је професионалан?



Структура извештаја интерне ревизије



Прихваћен стил писања/”кућни стил” писања

- Доприноси имиџу интерне ревизије
- Делује професионално
- Менаџмент зна шта да очекује
- Обезбеђује конзистентност
- Сви чланови ревизорског тима знају шта се очекује



Структура извештаја интерне ревизије

Најбитнија ствар коју треба запамтити јесте да сваки ревизијски извештај треба да има исту структуру и стил. На тај начин примаоцу је омогућено да лакше користи и разуме извештаје. У основи ревизијски извештаји треба да садрже:

- Насловну страну
- Страну са садржајем
- Резиме
- План активности/акциони план
- Детаљни извештај
- Прилоге (Анексе)



Због чега нам треба резиме?



Резиме – сврха и структура

Резиме треба да стоји одвојено и да читаоцу преноси основне закључке без упућивања/референци на детаљан извештај. Резиме вишем руководству треба да омогући да брзо и лако утврди:

- Обим и основне циљеве ревизије;
- Зашто се ревизија врши;
- Природу и скалу система или делатности која се прегледа;
- Основне закључке ревизије, и
- Основне препоруке.

Најчешће резиме нема више од три стране.



Вежба – сумирајте проблеме у резимеу



Детаљни извештај

- Основни део извештаја треба да буде подељен на одговарајућа поглавља/одељке са јасним насловима, на пример „Подношење захтева за набавку/требовање“. Свако поглавље/одељак треба да садржи детаље релевантних налаза. Важно је нагласити основне узроке одређених слабости, као и њихов утицај на обављање послова или на ниво контроле.
- Треба укључити и препоруке које се баве основним слабости и треба их навести у одвојеном параграфу/параграфима којима претходи поднаслов “Препоруке” (масним словима).



Препоруке

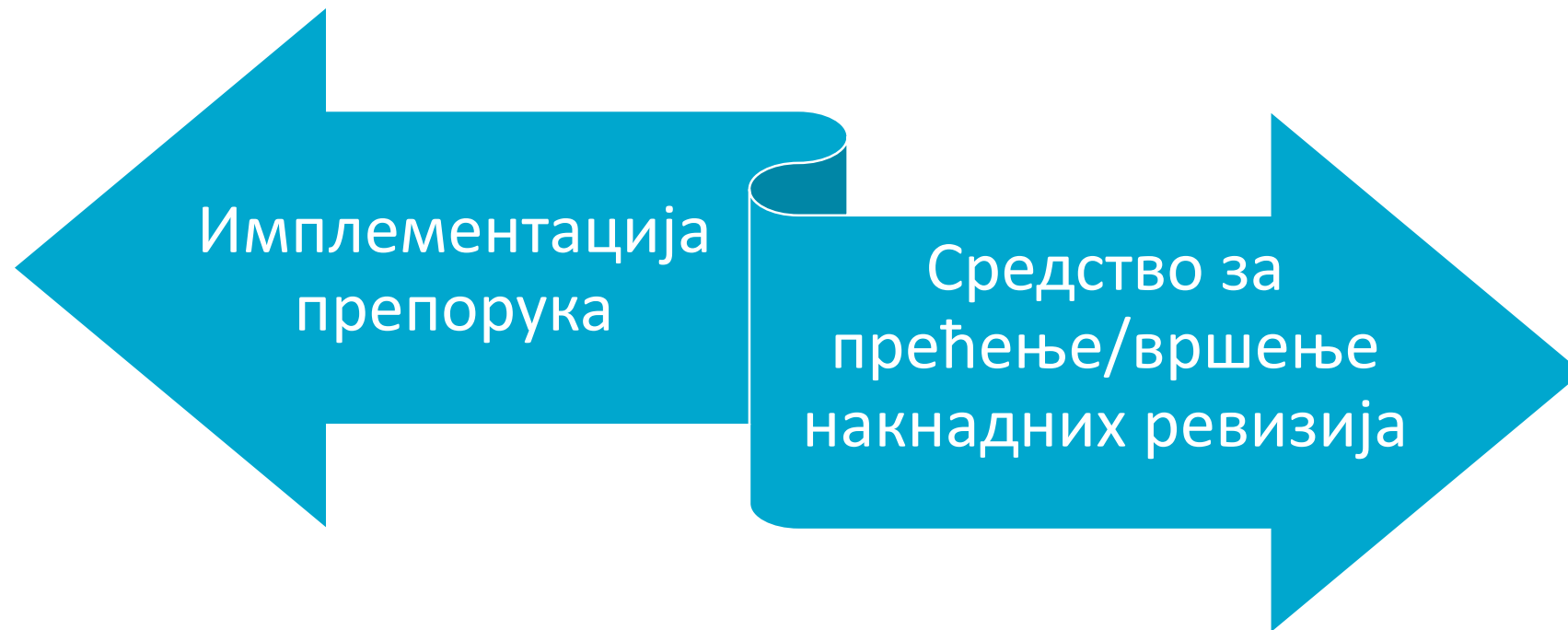
- Препоруке које интерни ревизори дају укључују следеће:
- Увођење додатних контрола;
- Дотеривање или давање амандмана на постојеће контроле у циљу повећања ефикасности;
- Обезбеђење да се постојеће контроле редовно и конзистентно користе;
- Смањење броја непотребних контрола; и
- Познавање са најбољом праксом.



Планови активности/акциони планови



Сврха акционих планова



План активности

Планови активности су битни за евидентирање и праћење активности које, по препоруци интерних ревизора, спроводи менаџмент.

Број преп.	Препорука	Приоритет	Коментари менаџмента	Договорена активност ДА/НЕ	Одговорна особа	Датум имплементације
P1, P2	Свака препорука је овде укључена, наведена на исти начин као у детаљном извештају.	Висок, средњи, низак	Користи се да би омогућило менаџменту да евидентира своје погледе о препорукама.	Да/Не	Име и позиција особе одговорне за имплементацију препорука.	Датум до ког менаџмент намерава да направи препоручене промене.

Напомена: Интерни ревизор је одговоран за попуњавање поља “Број препоруке”, “Препорука” и “Приоритет”, пре него што се извештај да субјекту ревизије.

Праћење/накнадна ревизија

