

КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РАД ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И АЛАТИ ЗА ПРОЦЕНУ КОМПЕТЕНЦИЈА

Овај документ је припремљен у оквиру пројекта „Одговорна платформа за управљање јавним финансијама“ који финансира СИДА, а имплементира УНДП, у сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију (ЦЈХ) Министарства финансија која врши дефинисања заједничких критеријума за организацију и поступање интерне ревизије у јавном сектору, стручног усавршавања, сертификације и сагледавања квалитета рада интерне ревизије.

Публикација даје смернице организацијама јавног сектора за избор квалитетних кандидата за рад у интерној ревизији. Намењена је организацијама које планирају да запосле, односно попуне, радна места интерних ревизора, а њена главна порука је: уложите у интерну ревизију - исплатиће вам се.

Веома је значајно да се у овој области рада препознају стручни и мотивисани појединци који су спремни да се залажу за вредности јавног сектора. Препознавање кључних компетенција за рад на пословима интерне ревизије у јавном сектору, услов је за професионалну селекцију и задржавање кадрова на тим радним местима.

Ова публикација управо треба да помогне руководиоцима у јавном сектору да препознају најважније компетенције за рад на пословима интерне ревизије и да им пруже основна упутства за примену модела компетенција у процесу регрутације, селекције и задржавања запослених на овим радним местима.

Најједноставнији пут формирања јединице интерне ревизије је да се прво ангажује њен руководилац који ће носити највећи терет око њеног формирања. Публикација нуди помоћ у регрутовању и селекцији праве особе за позицију руководиоца али и осталих интерних ревизора.

Садржај:

ЗАКОНСКИ ОКВИР ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	3
ЗАШТО СЕ МОЖЕТЕ ПОУЗДАТИ У ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ	4
ФОРМИРАЊЕ ЈЕДИНИЦЕ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ	5
КОЛИКО ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА ТРЕБА ДА БУДЕ У ЈЕДИНИЦИ	7
КО МОЖЕ ДА БУДЕ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР И КАКО ГА РЕГРУТОВАТИ	8
ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ И ОПИСУ ПОСЛОВА	9
НАДЛЕЖНОСТ ЈЕДИНИЦА ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ	10
ПОСЛОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	10
КОМПЕТЕНЦИЈЕ	11
КОМПЕТЕНЦИЈЕ ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА	12
ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ	12
КОМУНИКАЦИЈА - неопходна вештина	13
ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	15
ОПШТЕ ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	16
ДОДАТНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ	19
РЕГРУТАЦИЈА, РАЗВОЈ И ЗАДРЖАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	21
МОТИВАЦИЈА ЗА РАД НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	21
НАПРЕДОВАЊЕ У КАРИЈЕРИ	24
АНЕКС 1: РЕЧНИК КОМПЕТЕНЦИЈА	25
АНЕКС 2: СКАЛА ПРОЦЕНЕ НИВОА РАЗВИЈЕНОСТИ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ (ЗА ПРОЦЕС ИНТЕРНЕ РЕГРУТАЦИЈЕ)	26
АНЕКС 3: ИНТЕРВЈУ ЗАСНОВАН НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА	32
ОБРАЗАЦ ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА	33
НА ОСНОВУ ИНТЕРВЈУА ЗАСНОВАНОГ НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА	33
ДОДАТНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	39
ОЦЕЊИВАЊЕ ИНТЕРВЈУА	41
АНЕКС 4: УПИТНИК ЗА ПРОЦЕНУ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	42

ЗАКОНСКИ ОКВИР ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Добро управљање – постизање циљева организације треба да буде економично, ефикасно, ефективно и транспарентно, у складу са прописима, интерним актима и одобреним буџетом. Концепт доброг управљања је **обавеза** за све организације јавног сектора Републике Србије која проистиче из Закона о буџетском систему.

Са становишта саме организације основа за добро управљање је успостављање, развој и одржавање система финансијског управљања и контроле¹ и успостављање функције интерне ревизије.

Интерна ревизија је активност која пружа независно објективно уверавање да се организацијом добро управља (ангажмани уверавања) али је и саветодавна активност (саветодавни ангажмани), са сврхом да дода вредност и допринесе унапређењу пословања организације.

За успостављање као и адекватно функционисање интерне ревизије је одговоран **руководилац организације**. Обавеза успостављања функције интерне ревизије се може испунити на неколико начина, од чега је запошљавање односно попуњавање радних места интерних ревизора само један од њих. Начин успостављања функције интерне ревизије прописан је Правилником о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору (Правилник о ИР).

Све организације јавног сектора – корисници јавних средстава (КЈС) успостављају функцију интерне ревизије, али не морају све организације да имају јединицу за интерну ревизију и запослене интерне ревизоре. Јединице интерне ревизије се оснивају у министарствима, организацијама обавезног социјалног осигурања, покрајинама, градовима, али и свим већим организацијама јавног сектора. У Правилнику о ИР је наведено да све организације које имају преко 250 запослених формирају јединицу ИР. Што је организација сложеније структуре, са већим бројем запослених и располаже сразмерно великом финансијским средствима интерна ревизија има већи допринос као подршка руководиоцима у добром управљању. У наредном периоду се очекује интензивнија активност наведених институција на попуњавању радних места интерних ревизора.

Као што је наведено, не морају све организације јавног сектора да имају формирану јединицу интерне ревизије. У складу са Правилником о ИР, јединица за интерну ревизију надређених институција (директни буџетски корисници) обавља интерну ревизију организацијама другог нивоа (индиректни буџетски корисници) ако нема успостављену сопствену функцију интерне ревизије, ткође ова функција се може успоставити споразумом између две организације на тај начин да

¹ Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац организације, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин (члан 2. тачка 51в) Закона о буџетском систему).

јединица интерне ревизије једне организације обавља ову функцију код друге, а могуће је формирати и заједничку јединицу интерне ревизије за више организација.

Ова публикација је намењена организацијама које планирају да запосле, односно попуне, радна места интерних ревизора, а њена главна порука је: уложите у интерну ревизију - исплатиће вам се.

ЗАШТО СЕ МОЖЕТЕ ПОУЗДАТИ У ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ

Интерна ревизија, као професија од посебног друштвеног значаја, уређена је међународним стандардима и националним прописима. Организована је и обавља се у складу са професионалним захтевима, међународним стандардима професионалног поступања, као и етичким стандардима професије. Интерна ревизија у јавном сектору Републике Србије усклађена је са Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора² (Стандарди ИР) и обавља се према Приручнику за интерну ревизију који је израдила ЦЈХ. Интерну ревизију у јавном сектору обављају овлашћени интерни ревизори³ или запослени на радном месту интерног ревизора који су у поступку обуке за стицање сертификата.

- Општа сврха интерне ревизије јесте да организацији, односно највишем руководству, помогне у остваривању своје мисије (циљева).
- Интерна ревизија помаже организацији да оствари своје циљеве, тако што систематично и дисциплиновано процењује и вреднује управљање ризицима, контроле и управљање организацијом.
- Интерна ревизија је функција коју обавља организационо и функционално независна јединица интерне ревизије или интерни ревизор.
- Интерна ревизија обезбеђује стручно мишљење и препоруке, како би управљачки и контролни системи били успостављени у складу са правилима и стандардима, односно начелима доброг финансијског управљања.
- Интерна ревизија је организационо независна од делатности коју ревидира, није део ни једног пословног процеса, а у свом раду је непосредно одговорна руководиоцу организације.
- Интерна ревизија се обавља у складу са Стандардима ИР чија је сврха да се утврде и дефинишу основни захтеви за стручно извођење интерне ревизије и оцену ефективности извођења.

² <https://uirs.rs/wp-content/uploads/2017/12/Standardi-Decembar-2017-.pdf>.

³ Овлашћени интерни ревизор у јавном сектору је лице које има положен испит за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору у складу са Правилником о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.

- Интерна ревизија се обавља у складу са Етичким кодексом Института интерних ревизора чија је сврха промовисање етичке културе у професији интерне ревизије као и принципа интегритета, објективности, поверљивости и стручности.
- Улога интерне ревизије у организацији уређује се Повељом интерне ревизије.

Сам сертификат за овлашћеног интерног ревизора није неопходан услов за запошљавање, односно распоређивање некога на радно место интерног ревизора, он се стиче током рада, али је неопходно да тај запослени испуњава потребне предуслове да би могао да обавља овај посао.

Запослени на радном месту интерног ревизора који нису стекли сертификат за овлашћеног интерног ревизора могу обављати послове овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору годину дана од завршетка обуке коју организује ЦЈХ, а на коју је упућен од стране руководиоца организације.

Другим речима, у јавном сектору Републике Србије постоји све што је потребно да се интерна ревизија научи, али ипак је потребно да се препознају они кандидати који би овај посао добро обављали и били у стању да положе испит за овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору. Дobar начин избора појединаца за обављање послова интерне ревизије, предуслов је за квалитетну интерну ревизију у коју се руководиоца организације може потпуно поуздати, а такође смањује могућност појаве проблема у самом раду интерних ревизора.

ФОРМИРАЊЕ ЈЕДИНИЦЕ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ

Тежња је да се функција интерне ревизије успостави као део организације, што у великим системима најчешће и јесте случај. Иако део организације, неопходно је обезбедити функционалну независност интерне ревизије. Функционална независност интерне ревизије се обезбеђује тиме да је позиција јединице за интерну ревизију у структури организације независна од свих осталих унутрашњих организационих јединица и да је директно одговорна руководиоцу организације. Овим се обезбеђује независност интерне ревизије од активности које ревидира, односно интерни ревизори не могу бити део ни једног пословног процеса нити дела организације који може бити предмет ревизије.

Најједноставнији пут формирања јединице интерне ревизије је да се прво ангажује њен руководиоца који ће носити највећи терет око њеног формирања. Он треба да припреми адекватне описе посла, да се постара око стручних питања за избор кандидата, да има визију о компетенцијама чланова свог тима с обзиром да тим треба да буде разнородан и да покрива широк спектар стручности из области које су релевантне за функционисање организације.

Руководиоци организација који желе да изаберу особу за позицију руководиоца интерне ревизије или првог ревизора, треба међу својим сарадницима или екстерно да траже запосленог/кандидата који је:

- особа од поверења, ослонац
- аналитичан и прецизан,
- користан за организацију,
- има интегритет, људи му верују,
- има добру комуникацију са колегама,
- предузимљив, упоран и мотивисан,
- не боји се промена, напротив, радо учествује у њима и покреће их,
- спреман да учи, усавршава се, проширује своја знања и вољан је да их преноси другима!⁴

Уобичајена је добра пракса да се први руководилац јединице за интерну ревизију изабере из реда већ постојећих руководилаца, који поседује дугогодишње искуство и знања о раду саме организације. Такве особе, по правилу, већ поседују значајан ауторитет и „институционално знање“.

Руководилац јединице за интерну ревизију дужан је да осигура да интерни ревизори поседују искуство и личне карактеристике или су способни да стекну, знања, вештине и друге способности које су неопходне за ефикасан рад у интерној ревизији.

Минималан услов који мора бити испуњен при запошљавању/распоређивању на радно место интерног ревизора је високо образовање, обично правног, економског или организационог факултета, али и високо образовање релевантно у области делатности организације. Треба узети у обзир и кандидате са образовањем у другим областима будући да је важно да међу запосленима у интерној ревизији постоји широк спектар знања, као и низ различитих приступа и ставова да би као тим што квалитетније одговорили захтевима овог посла.

Приликом запошљавања интерних ревизора, руководилац интерне ревизије треба да се труди да обезбеди равнотежу између потребних техничких вештина, знања и искуства који ће омогућити да јединица као целина може да обавља различите врсте ревизорских ангажмана у складу са активностима које се спроводе у организацији. У пракси је ово врло тешко остварити, али је то циљ који руководилац јединице за интерну ревизију треба увек да има на уму.

Личне карактеристике и вештине су једнако важне, као и образовање и искуство, које укључује:

⁴ Ова публикација нуди помоћ и у ангажовању руководиоца јединице ИР с обзиром да су у оквиру алата бухваћене и њиховве компетенције као додатне.

- способност брзог аналитичког разумевања и оцене система и контрола, као и способност расуђивања;
- одлучност да се одређена испитивања спроведу све до логичних закључака, али и одлука да се одустане од одређених начина испитивања будући да нису продуктивни;
- креативан приступ послу;
- способност задобијања поштовања и сарадње субјекта ревизије и колега;
- способност вербалне и писане комуникације на тактичан и убедљив начин, као и аргументовања закључака пред вишим руководством уколико је то потребно;
- способност чврстог заступања става/мишљења и ефикасног аргументовања;
- вештине преговарања;
- способност решавања проблема и изналажења практичних решења;
- тактичност и дипломатија; и
- лични интегритет.

У неким случајевима, ако нам постојећи интерни ревизори немају конкретна потребна знања, могу се ангажовати експерти чија су посебна знања и вештине потребне у поступку обављања ревизорског ангажмана, односно специјализовани стручњаци као што су аналитичари, инжењери, правници, статистичари и други. Они могу да се ангажују краткорочно и пружају конкретне стручне услуге у низу различитих ревизорских ангажмана.

Руководилац јединице за интерну ревизију је дужан да се побрине да ти стручњаци прођу кроз одговарајућу обуку за рад у интерној ревизији, која им је неопходна да би ефективно обавили посао.

Руководилац јединице за интерну ревизију дужан је да припреми и ажурира описе послова за сва радна места у јединици за интерну ревизију у сарадњи са унутрашњом организационом јединцом задуженом за кадровске послове.

Алати који су саставни део ове публикације биће и њему од помоћи, али може их користити и сама организација приликом регрутације руководиоца јединице интерне ревизије.

КОЛИКО ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА ТРЕБА ДА БУДЕ У ЈЕДИНИЦИ

Јединица за интерну ревизију има минимум 3 и више извршилаца а стварно потребан број извршилаца у интерној ревизији се одређује према величини организације и делокруга рада интерне ревизије. Интерна ревизија је тимски посао – у већим организацијама постоје минимум 2 ревизорска тима. Након иницијалног успостављања интерне ревизије, у процесу припреме планова рада, руководилац интерне ревизије ће извршити процену потребног броја интерних ревизора у односу на ревизорски универзум тј. у односу на број и сложеност пословних процеса у организацији. У случају да организација нема довољан број интерних ревизора, угрожена је

примена Стандарда ИР. **Интерној ревизији је потребна подршка руководства и у погледу достизања њиховог потребног броја.**

КО МОЖЕ ДА БУДЕ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР И КАКО ГА РЕГРУТОВАТИ

Највећи број постојећих интерних ревизора је запослен прерасподелом у оквиру саме организације, али је део запослен и на основу објављених интерних или јавних конкурса за попуњавање ових радних места. Конкурсе расписују саме организације.

Минималан услов који мора бити испуњен да би неко могао да обавља послове интерне ревизије је високо образовање. Међутим, **једна од специфичности професије је та што се не постаје интерни ревизор завршетком неке школе или факултета, него након стицања одређене праксе (обично уз менторство) и полагањем стручног испита.** Звање Овлашћени интерни ревизор у јавном сектору се стиче након завршене обуке и полагања испита који организује Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија Републике Србије. Интерни ревизори који положе овај испит су у потпуности обучени да обављају интерну ревизију у складу са Приручником за интерну ревизију у јавном сектору. Организована обука (теоријска и практична) и полагање испита пред стручном Комисијом коју формира Министар финансија, представља националну сертификациону шему за стицање звања овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору, а то је велико и значајно достигнуће наше државе. У привреди (реални сектор) интерна ревизија, а нарочито ако је обављају сертификовани ревизори, је веома скупа функција, било где у свету а и код нас. Уколико запослите некога ко поседује неки од сродних сертификата⁵ за обављање интерне ревизије, непходно је да и та особа прође националну сертификациону шему, односно положи испит за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.

Кандидат за интерног ревизора мора да има најмање три године искуства са високим образовањем на пословима ревизије, интерне контроле (искуство на руководећим радним местима спада у област интерне контроле), финансијске контроле или рачуноводствено-финансијским пословима.

Интерни ревизори осим знања и вештина које се односе на обављање интерне ревизије, а која могу да науче кроз националну сертификациону шему⁶, треба да:

- имају високе моралне квалитете и изражене комуникационе вештине потребне у наступу и односу према људима;
- своју улогу схвате примарно као саветодавну и превентивну, а не репресивну;

⁵ Звање Овлашћени интерни ревизор се стиче по програму Коморе овлашћених ревизора Србије. Поред наведених, постоје и више међународно признатих сертификати за интерне ревизоре, као што је *Certified Internal Auditor* (CIA) Института интерних ревизора.

⁶ Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору

- поред професионалних и општих знања имају и специјализована знања из одређених области које су релевантне за функционисање организације да би могли да допринесу на прави начин ревизорском тиму.

Таква стручност не стиче се само редовним образовањем, већ произилази из праксе уз допунску едукацију и специјализацију.

Додатно, опште је прихваћена тврдња да рад у интерној ревизији представља добру основу за опште напредовање у оквиру организације, односно представља школу за будући руководећи кадар. Треба подржати могућност привременог премештања адекватног кадра за рад у интерној ревизији, који стиче боље опште информације о организацији, а тиме се обезбеђује додатни ресурс за интерну ревизију.

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ И ОПИСУ ПОСЛОВА

Из саме дефиниције интерне ревизије уочава се да се ради о специфичној професији, која има превентивну и саветодавну функцију у организацији. **У обављању својих задатака, интерни ревизор је у партнерском односу са руководством**, што од ревизора захтева висок ниво знања из различитих области пословања, лични ауторитет, интегритет и способност комуникације и утицаја, односно високе стручне и личне компетенције. Захтев за независношћу и објективношћу претпоставља независну позицију интерног ревизора у односу на организациони део који је предмет интерне ревизије и непостојање сукоба интереса. С друге стране, независност и објективност подразумева и већу одговорност.

Уочено је, из добијених годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије, да се код мањег дела организација интерна ревизија налази у оквиру појединих унутрашњих организационих целина (секретаријата министарства, општинске управе у јединицама локалне самоуправе, финансијске службе у установама и сл.) што није добра пракса, односно поступљено је супротно одредбама Закона о буџетском систему и Правилника о ИР:

При одређивању звања за интерне ревизоре, руководство треба увек да има на уму сложеност овог посла, обавезу стицања сертификата које у просеку траје најмање годину дана, као и ниво ауторитета у комуникацији са осталим руководиоцима који ће бити субјекти интерне ревизије ревизије. То су питања која уређује сама организација, односно њен руководилац, али препорука је да ниво звања руководиоца јединице интерне ревизије буде у нивоу звања вишег руководства, а сертификованих интерних ревизора у нивоу звања средњих руководилаца (у министарствима за руководиоца интерне ревизије звање виши саветник, а за интерне ревизоре самостални саветник).

Анализом добијених годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије, уочен је тренд да се код мањег дела организација интерни ревизори распоређују на најнижа извршилачка радна места у складу са степеном образовања, што није добра пракса, а у тим

случајевима интерни ревизори напуштају организацију или прелазе на друга радна места, те организација остаје без ове битне функције.

Правилно описани послови интерних ревизора у организацији полазна су тачка у дефинисању оквира компетенција потребног свим ревизорима како би успешно обављали послове интерне ревизије без обзира у ком сегменту јавног сектора раде.

НАДЛЕЖНОСТ ЈЕДИНИЦА ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ

Јединица за интерну ревизију обавља послове оперативног планирања, организовања, спровођења и извештавања о резултатима интерне ревизије свих организационих делова корисника јавних средстава, свих програма, активности и процеса у надлежности корисника јавних средстава, укључујући и кориснике средстава Европске уније. У свом пословању примењују прописе Републике Србије, стандарде интерне ревизије, кодекс струковне етике интерних ревизора и најбољу струковну праксу.

ПОСЛОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

У јединици интерне ревизије може се одредити неколико позиција радних места интерних ревизора у зависности од нивоа сложености посла, одговорности и самосталности у раду запосленог. Уобичајено је да су то руководиоца јединице интерне ревизије, виши интерни ревизор и интерни ревизор. Оптимална пракса је да звања овлашћених интерних ревизора буду најмање у нивоу звања средњег руководства организације иначе се угрожава одрживост функције интерне ревизије. Описи наведених радних места се налазе на интернет страници Министарства финансија на следећем линку: <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>. На наведеном линку ћете пронаћи приказ описа послова интерне ревизије за радна места са различитим звањима односно различитим ревизорским позицијама који се користе у државно-службеничком систему и припремљени су за 4 ранга односно звања који се међусобно разликују по одговорности и комплексности послова. Уз одређена прилагођења они се могу применити и у другим сегментима јавног сектора који су ван система државне управе.

Могуће је одредити и радна места за подршку интерној ревизији у јединици за интерну ревизију, које је намењено младима, без довољно искуства. Ова позиција би омогућила да неопходне услове за полагање испита за стицање звања овлашћеног интерног ревизора млади стекну у самој јединици интерне ревизије.

У приказаним описима узете су у обзир следеће карактеристике послова: сложеност послова, одговорност и самосталност у раду запосленог, потребне године радног искуства, одређене квалификације, као и захтеване компетенције.

КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Компетенције представљају капацитет особе да посао обави на делотворан начин.

Постоје различита мишљења о основним компонентама компетенција, али у литератури преовлађује став да су у питању знање, вештине, ставови, вредности, мотиви, особине и способности. За разумевање појма компетенција често се користи **модел леденог брега**.



Када посматрамо ледени брег видимо само једну његову деветину, ону која је изнад воде, а остатак, онај много већи део, који се налази испод површине воде, не можемо видети споља. Слично томе, неке компоненте компетенција су јасно видљиве споља, као нпр. знање или вештине појединца, али неке друге, као што су ставови, вредности, мотиви, особине и способности су скривене и не можемо их лако уочити (детаљније о појмовима са слике видети у [Анексу 1: Речник компетенција](#)).

Иако су знање и вештине неопходне за обављање послова, важно је напоменути да оне ретко дају значајне разлике у резултатима запослених. Знање и вештине најчешће се подразумевају као предуслови за обављање посла, али изузетни резултати обично зависе од много дубљих карактеристика појединца. Компоненте као што су ставови, вредности, мотиви много је теже препознати код особе, али баш оне у великој мери утичу на то да ли ће неко остваривати просечне или врхунске резултате на послу.

Организације имају корист од успостављања и коришћења система компетенција због тога што им овакав систем пружа софистицирани алат за управљање, мерење и унапређење квалитета рада запослених.

КОМПЕТЕНЦИЈЕ ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА

Државна управа је усвојила модел компетенција својих запослених и ослања се на њега кроз основне процесе управљања људским ресурсима. У намери да се добра пракса државне управе прелије и на остатак јавног сектора, у овој публикацији нудимо оквир компетенција интерних ревизора који је у главним цртама усаглашен са оквиром компетенција запослених у државној управи.

Законом о државним службеницима и Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника су за све државне службенике уведене **функционалне и понашајне (бихејвиоралне) компетенције**. Функционалне компетенције се односе на скуп потребних и пожељних знања и вештина које запослени примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао. Функционалне компетенције могу бити опште – заједничке за све запослене, и посебне (специфичне) – зависе од захтева одређене групе, односно фамилије послова, као и конкретног радног места. Понашајне компетенције представљају скуп потребних и пожељних радних понашања како би запослени делотворно и квалитетно обавио посао.

Компетенције за интерне ревизоре у јавном сектору представљају скуп знања, вештина, способности и понашања које запослени на пословима интерне ревизије треба да поседује и примењује у раду како би ефикасно обављао послове радног места.

Предложени оквир компетенција **садржи групу функционалних и групу понашајних компетенција**.

ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ

Функционалне компетенције се састоје из скупа неопходних знања и вештина за обављање послова интерне ревизије (девет области) и скупа додатних знања и вештина за одређена радна места интерне ревизије која то захтевају (пет области).

Неопходна знања и вештине (могу се стећи обуком за овлашћеног ИР у јавном сектору коју организује ЦЈХ и касније додатно унапређивати кроз редовно стручно усавршавање):

- Међународни стандарди у области интерне ревизије
- Закон о буџетском систему и пратећа подзаконска акта
- Етички кодекс интерних ревизора
- Основне врсте ревизије
- Планирање ревизорског ангажмана (стратешко, годишње и планирање)
- Спровођење ревизорског ангажмана
- Извештавање о обављеним ревизорским ангажманима
- Методе и алати интерне ревизије
- КОСО модел интерне контроле
- Повељу интерне ревизије
- Комуникација

Комуникација спада у неопходна знања и вештине и због своје важности је посебно обрађена.

Додатна знања и вештине (нека се стичу уз рад, нека се стичу претходним образовањем, радним искуством или учењем)

- Познавање стратешких документа организације
- Познавање кључних прописа из делокруга организације
- Познавање Међународних стандарда финансијског извештавања (МСФИ)
- Енглески (страни) језик (уколико се ради ревизија фондова ЕУ и у зависности од делатности организације)
- Дигитална писменост

КОМУНИКАЦИЈА - неопходна вештина

Вештина комуникације омогућаваја интерном ревизору пренос и размену информација на ефикасан и делотворан начин зарад испуњења сврхе и циљева ревизије. Деле се на три подгрупе вештина и оне су заједничке за интерне ревизоре и за руководиоце јединица за интерну ревизију. Детаљнији преглед подгрупа и позитивних индикатора је приказан у наредној табели.

Вештина комуникације	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
1. Пословна комуникација	
Способност ефикасног усменог и писаног пословног комуницирања	1. Информације презентује на јасан и концизан начин.
	2. Користи одговарајућу терминологију, избегава употребу жаргона.

Вештина комуникације	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	<p>3. Ефикасно користи невербалну комуникацију – говор тела, држање, висина и боја гласа...</p> <p>4. У писању поштује правила правописа и граматике.</p> <p>5. Пише јасно и концизно.</p> <p>6. Вешт у изради конструктивних и сврсисходних извештаја.</p>
2. Вештина презентовања	
<p>Способност да се привуче пажња слушалаца убедљивим, јасним и концизним излагањем садржаја или идеје у ограниченом временском периоду</p>	<p>1. Елоквентан је и убедљив у вербалној комуникацији.</p> <p>2. Фокусира се на главне идеје или информације без задржавања на мање важним или сувишним детаљима који одвлаче пажњу.</p> <p>3. Успева да привуче и задржи пажњу слушаоца.</p> <p>4. Самопоуздан је у наступу.</p> <p>5. Пажљиво износи идеје и предлоге.</p> <p>6. Има свест о потребама и карактеристикама циљне групе којој се обраћа.</p>
3. Вештина уверавања	
<p>Способност ефикасног уверавања саговорника зарад остваривања циљева и сврхе интерне ревизије</p>	<p>1. Одваја време за планирање и припрему.</p> <p>2. Вешт је и ефикасан у дискутовању и аргументацији идеја и препорука.</p> <p>3. Активно слуша.</p> <p>4. Препознаје потребе друге стране.</p> <p>5. Тактичан је и дипломатичан у изношењу предлога.</p>

Вештина комуникације	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	6. Придобија за свој став вештим аргументовањем и преговарањем

Неопходно је овом сегменту компетенција посветити посебну пажњу. Готово да не постоји истраживање на тему компетенција ревизора које не истиче да је међу њима важна управо комуникација.

У том контексту се истиче **способност активног слушања**. Неки стручњаци ово називају „правилом 80/20“, названим по идеалном односу између времена посвећеног слушању и разговору. Активно слушање подразумева настојање да се разуме и схвати, а показало се непроцењивим у ревизорским тимовима и унутар организације. На крају крајева, енглески израз за ревизора („auditor“) потиче од латинске речи која значи „слуша“ и „чује“.

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Понашајне компетенције представљају скуп кључних карактеристика радног понашања које интерни ревизор треба да поседује и испољава на свом радном месту и у радном окружењу да би делотворно и квалитетно обавио посао.

Групу понашајних компетенција чини пет општих понашајних компетенција које су заједнички за интерне ревизоре и руководиоце јединица за интерну ревизију, као и додатне компетенције неопходне за руководиоце (лидерство и стратешко управљање).

Позитивни показатељи понашања (индикатори перформанси) представљају пожељне примере понашања које очекујемо да кандидат испољи на радном месту како би успешно обавио своје радне задатке и постигао очекиване резултате.

Свака компетенција описана је са по **шест индикатора** испољавања **који су заједнички за руководиоце и извршиоце** на пословима интерне ревизије и са још **четири индикатора који су дефинисани само за руководиоце** јединица за интерну ревизију.

У наредној табели је дат преглед понашајних компетенција са позитивним индикаторима понашања за извршиоце и руководиоце на пословима интерне ревизије у јавном сектору.

ОПШТЕ ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
1. Аналитичност и управљање подацима	Извршиоци
<p>Односи се на вештине аналитичког размишљања које су потребне за систематичну и логичну анализу података и извођење закључака на организован и кохерентан начин.</p>	1. Темељан и прецизан у прикупљању информација.
	2. Систематичан и аналитичан у раду, оријентисан на детаље.
	3. Успешно савладава комплексне задатке и садржаје.
	4. Правилно разуме и објективно сагледава податке.
	5. Повезује податке и увиђа логичке односе међу њима.
	6. Сагледава ширу слику, изводи закључке и даје предлоге.
	Руководиоци
	1. Анализира и повезује сложене податке из релевантних извора и правилно их дефинише.
	2. Обезбеђује несметану размену података у свим правцима.
	3. Нове податке и информације укључује у планирање задатака.
4. У контексту шире слике изводи закључке и доноси одлуке.	
2. Интегритет	Извршиоци
<p>Односи се на посвећеност вредностима и остварењу циљева организације уз задржавање личног и професионалног интегритета.</p>	1. Демонстрира објективност и не подлеже непримерним утицајима властитих интереса или интереса других.
	2. Прихвата одговорност за сопствене грешке.

	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	3. Показује висок степен професионалне објективности приликом прикупљања процене и саопштавања информација о спроведеним активностима.
	4. Опрезан је приликом коришћења и заштите информација до којих је дошао приликом обављања својих дужности.
	5. Информације до којих долази у раду користи искључиво у складу са законом и у корист циљева организације.
	6. Демонстрира компетентност, пружа само оне услуге за које има потребно знање, вештине и искуство.
	Руководиоци
	1. Гради организациону културу поштовања достојанства, угледа и заједничког добра.
	2. Одговорно и савесно планира и користи јавне ресурсе.
	3. Истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека.
	4. Има лични ауторитет и ауторитет знања.
3. Оријентација ка променама и иновативност	Извршиоци
Односи се на активан и позитиван однос према променама, новим идејама и решењима.	1. Брзо и без тешкоћа се прилагођава променама у организацији.
	2. Искупује спремност за лични развој и унапређење својих знања и вештина.
	3. Проактиван је и усмерен на будућност.
	4. Отворен је према новим алатима и приступима.

	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	5. Спреман је да поставља питања и активно размењује знања са другима.
	6. Предлаже нова и оригинална решења.
	Руководиоци
	1. Иницира и спроводи промене у свом окружењу.
	2. Подстиче друге да иницирају промене.
	3. Препознаје отпоре променама код сарадника и налази начин за њихово превазилажење.
	4. Константно унапређује свој рад и сопственим примером подстиче на то и своје сараднике.
4. Изградња и одржавање професионалних односа	Извршиоци
Односи се на успешну комуникацију и сарадњу са колегама и развој дугорочних професионалних односа у циљу изградње поверења у тиму и организацији.	1. Поштује и уважава друге.
	2. Прихвата и развија идеје других.
	3. Успешно отклања баријере у комуникацији.
	4. Дипломатичан је и тактичан у опхођењу са другима.
	5. Успешно управља конфликтима.
	6. Сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу.
	Руководиоци
	1. Узор је за кооперативно понашање.
	2. Пружа јасне повратне информације члановима тима.
	3. Јасно и смирено саопштава “лаке” и “тешке” садржаје и одлуке.

	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	4. Гради мрежу професионалних односа са колегама, руководиоцима и другим сарадницима.
5. Управљање задацима и остваривање резултата	Извршиоци
Односи се на организовање и реализацију радних задатака на прописан и ефикасан начин како би се постигли планирани циљеви и остварили резултати.	1. Способан је да се самомотивише и усмерава на остварење циљева без спољних подстицаја.
	2. Успешно планира и уме да постави приоритете.
	3. Поштује рокове, благовремено подноси извештаје.
	4. Одлучан је у спровођењу одређених активности.
	5. Ефикасан у решавању проблема и изналажењу практичних решења.
	6. Тражи повратне информације о својим резултатима.
	Руководиоци
	1. Обезбеђује остварење циљева организационе јединице.
	2. Даје јасне задатке и прецизна упутства запосленима.
	3. Предвиђа проблеме и предлаже решења.
4. Оријентисан је ка високим постигнућима и перформансама.	

ДОДАТНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ

Компетенције за руководиоце представљају скуп вештина и радних понашања које треба да поседује и испољава у раду руководиоца како би запослени у јединици за интерну ревизију одговорно и успешно обавили задатке и остварили циљеве јединице. Ова група понашајних

компетенција односи се само на руководиоце, чине је две компетенције које су описане са по 6 индикатора преко којих се прати испољавање ових компетенција.

Компетенције за руководиоце јединица за интерну ревизију	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
1. Liderstvo	
Односи се на примену концепта вођења и развоја запослених ради остварења циљева и постизања високог нивоа учинка запослених.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Препознаје и ангажује потенцијале запослених. 2. Подстиче запослене да се развијају и планирају своје каријере у систему јавне управе. 3. Подстиче професионализам у раду запослених. 4. Ствара подстицајну радну атмосферу. 5. Својим примером мотивише запослене на залагање. 6. Разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра.
2. Стратешко управљање	
Односи се на дефинисање и спровођење стратешких циљева КЈС.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратешки размишља, има ширу слику о развоју организације. 2. Процењује потенцијалне могућности и ризике за остваривање циљева и предлаже решења. 3. Креира стратешку визију и стратешке циљеве интерне ревизије. 4. Стратешку визију и циљеве преноси запосленима. 5. Води рачуна о усклађености стратешких циљева јединице интерне ревизије са стратешким циљевима у другим организационим јединицама.

Компетенције за руководиоце јединица за интерну ревизију	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА
	6. Саветује руководство организације о могућностима за остварење стратешких циљева и одрживости функционисања организације у кризним ситуацијама.

РЕГРУТАЦИЈА, РАЗВОЈ И ЗАДРЖАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Кључ успеха интерне ревизије представљају стручни и способни интерни ревизори. Управо због тога се ставља нагласак на ангажовање високо квалификованих појединаца, као и на њихову обуку и стално стручно усавршавање. Дужност руководиоца јединице за интерну ревизију је да потребе за ангажовањем интерних ревизора и њихово континуирано професионално усавршавање усагласи са руководиоцем КЈС. Мотивација за рад на пословима интерне ревизије такође има врло значајну улогу, као и могућност напредовања у каријери.

Да би се помогло руководиоцима да у процесу регрутације и селекције на адекватан начин процене ко су „праве особе“ за све послове интерне ревизије, укључујући и радно место руководиоца јединице за интерну ревизију, креирани су инструменти приложени као анекси овог документа:

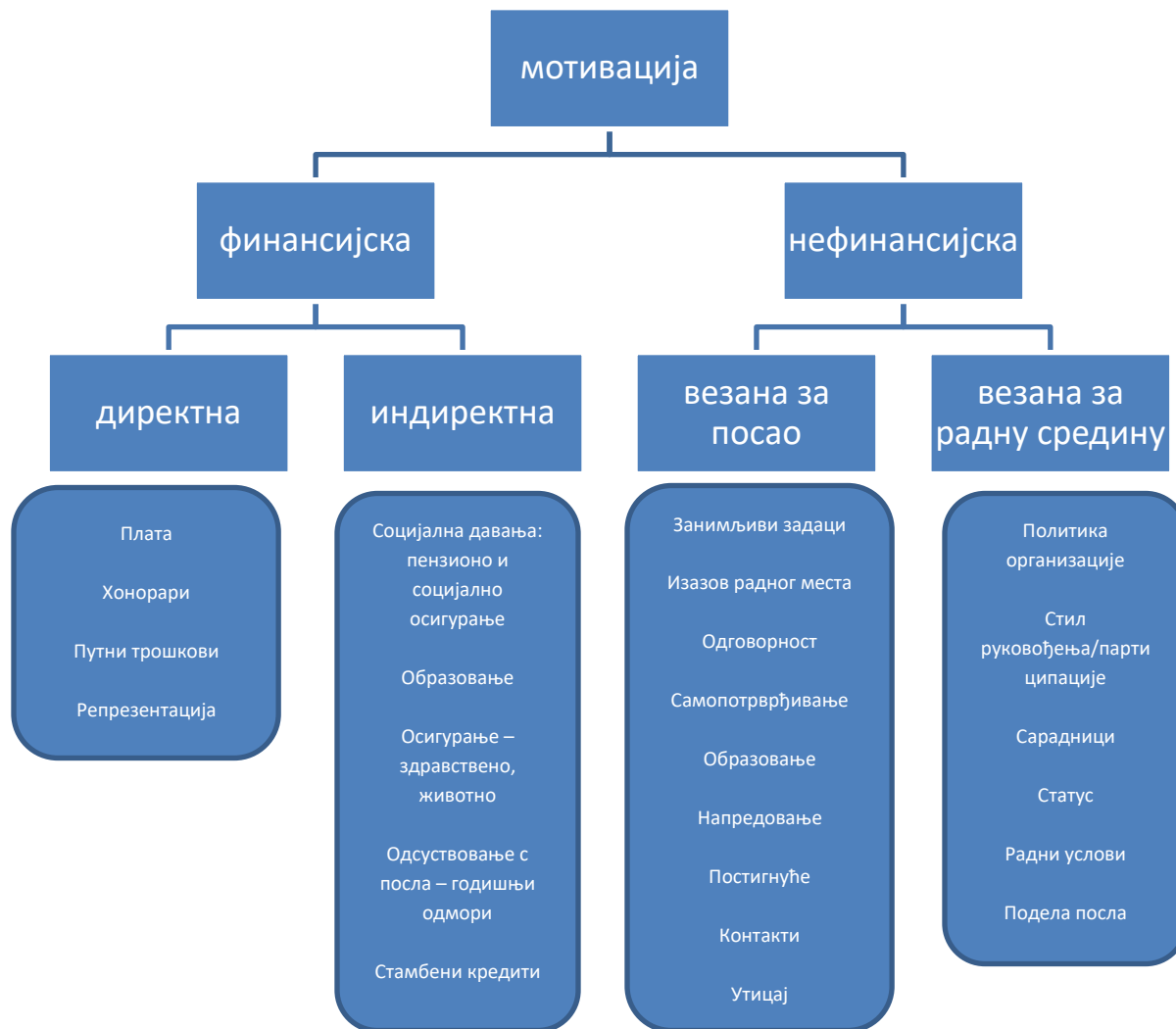
- [Скала за процену нивоа развијености понашајних компетенција за рад на пословима интерне ревизије у јавном сектору.](#) Овај инструмент је намењен за процес интерне регрутације.
- [Упитник за процену мотивације за рад на пословима интерне ревизије](#) и
- [Интервју заснован на компетенцијама са обрасцем за процену компетенција за рад на пословима интерне ревизије.](#)

Ови се инструменти приликом екстерне регрутације могу користити као додатак методама и техникама за процену компетенција примењених од стране одговарајућих стручњака.

МОТИВАЦИЈА ЗА РАД НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Мотивација за рад се дефинише као унутрашње стање које изазива, усмерава и одржава понашање појединца према постизању неког циља. Како се узроци одређеног понашања везују за унутрашње психолошке покретаче (потребе, ставови, интересовања) који га подстичу на неку активност,

закључак је да учинак запосленог не зависи само од његових знања, вештина, компетенција већ и од мотивације.



Потребно је да руководицац разуме мотиве запосленог, како не би погрешно примењивао опште ставове о мотивацији, вођству и комуникацији и прилагоди их запосленом, специфичној ситуацији и организацији.

О мотивацији запосленог руководицац закључује посматрајући и пратећи његов рад. Међутим, мотивација је унутрашња варијабла коју руководицац не може видети споља, већ може само претпоставити да је запослени мотивисан ако вредно обавља свој посао. То је површан начин, јер још увек не знамо зашто се људи понашају на одређени начин?

Да би дубље разумео мотиве понашања, **руководилац треба да разговара са запосленим о његовим мотивима за рад на пословима интерне ревизије, о томе колико су ти мотиви задовољени на послу који обавља и како још могу бити задовољени у организацији у којој ради.**

Он, такође, може запосленом дати да изврши самопроцену мотивације за рад и након тога заједно са запосленим размотрити мотивацију и начине на који се она може у већој мери задовољити на радном месту.

У оквиру Анекса 4 приказан је [Упитник за процену мотивације за рад на пословима интерне ревизије](#)

Додатно о мотивацији интерних ревизора који су већ ангажовани

Задржавање запосленог у некој средини и његов интерес за остваривање резултата рада у великој мери зависи од умешности и посвећености руководиоца стварању атмосфере која пружа доживљај припадања, уважавања и поштовања и која подржава креативност и иновативност у раду. Плата, признање и похвале, напредовање, професионално усавршавање и развој, као и подршка постизању равнотеже између приватног и пословног живота представљају кључне факторе који опредељују запослене на пословима интерне ревизије да остану у организацији и да наставе да обављају своје послове.

Управо уважавање свих наведених чињеница представља основу за изградњу квалитетног и одрживог мотивационог система у којем ће и запослени и организација остварити своје циљеве.

При изради индивидуалне стратегије мотивације интерних ревизора потребно је установити систем који ће обухватити више мотиватора. На тај начин је могуће утицати на све димензије рада и тиме подићи ниво задовољства и ефикасности запосленог.

Руководиоцима стоје на располагању бројни финансијски и нефинансијски мотиватори. Избор конкретне комбинације доступних мотиватора зависи од њиховог познавања мотивационих теорија, околности и креативности.

Да би руководилац интерне ревизије адекватно утицао на смањење ризика потенцијалног одлива кадрова са послова интерне ревизије и створио услове за задржавање компетентних запослених, потребно је да:

- прати потребе интерне ревизије и даје предлоге за унапређење оквира компетенција;
- прати рад запослених и кроз планове развоја одређује које компетенције треба развијати;
- мотивише запослене да развијају потребне компетенције;
- подстиче менторство као нову каријерну улогу интерних ревизора у организацији у циљу промовисања сврхе и значаја интерне ревизије;
- развија програме који су оријентисани на унапређење, не само вештина и знања, него и свих осталих компоненти компетенција, јер веома често појединца од добрих перформанси деле, не недостатак знања и вештина, већ управо недостатак мотивације, ставова или вредности који обликују однос према послу;

- размишља изван оквира када је у питању одређивање услова за рад на пословима интерне ревизије и привлачење кадрова, с обзиром да појединци различитог академског образовања показују подједнако добре резултате на пословима из надлежности интерне ревизије;
- подстиче запослене на обучавање, посебно у областима критичког мишљења и комуникације;
- буде јасан у изражавању очекивања и постављању стандарда учинка како би запослени могли објективно проценити своје вештине, посебно уколико су на почетку каријере у професији интерне ревизије;
- буде пример другима, да и сам стално учи и унапређује се;
- буде најбољи промотер професије интерне ревизије у својој организацији.

НАПРЕДОВАЊЕ У КАРИЈЕРИ

Руководилац јединице за интерну ревизију разматра могућност напредовања у каријери за сваког запосленог у јединици интерне ревизије. Напредовање се односи како на напредовање у оквиру јединице за интерну ревизију, тако и на усавршавање за одређена радна места у другим секторима и службама. Ово је веома важно уколико запослене желите да мотивишете и задржите их у јединици за интерну ревизију.

Индивидуални план обуке интерних ревизора треба да узме у обзир аспирације и потребе везане за напредовање у каријери, што може да укључи увођење у нове:

- области ревизије;
- ревизијске методологије;
- послове надгледања и управљања;
- истраживачке и развојне послове; и
- привремено премештање интерних ревизора за рад на пословима у организацији и ван ње, како на пословима ревизије, тако и на другим пословима, водећи рачуна да се избегава потенцијални сукоб интереса.

АНЕКС 1: РЕЧНИК КОМПЕТЕНЦИЈА

1. Компоненте компетенција које се налазе “изнад површине воде”

Знање је стручно, оперативно или техничко разумевање које особа има о нечему и које проистиче из образовања и искуства.

Вештине су научени начини рада и понашања који човеку помажу да брзо и тачно извршава низ операција за лакше и успешније обављање неког задатка, на пример, вештина коришћења рачунара или вештина писања извештаја.

2. Компоненте компетенција које се налазе “испод површине воде”

Ставови су тенденција да се мисли, осећа и поступа на одређени начин. Ставови директно утичу на мотивацију. Ставови су одраз склоности да се на нешто или на некога реагује позитивно или негативно. Они могу да се мењају у складу са специфичним контекстом и ситуацијом.

Вредности су водећи принципи који подржавају оно у шта особа верује да је важно када доноси одлуке у свим областима приватног и професионалног живота. Вредности одређују чему ће појединац дати приоритет при формирању неког свог суда и чему ће тежити у трагању за напретком.

Мотиви су унутрашњи покретачи који изазивају одређено понашање код појединца, одржавају га и усмеравају ка неком циљу. Тако, на пример, особа може бити мотивисана достигнућима, материјалном сигурношћу, припадношћу, пријатељством и сви ти мотиви могу подстаћи њено радно понашање у правцу постизања одређеног резултата.

Особине су релативно трајне карактеристике личности које се доследно понављају у сличним ситуацијама (нпр. самоконтрола, преокупираност детаљима, флексибилност, методичност). Уколико се захтеви посла поклапају са карактеристикама појединца, то може резултирати изузетно високим учинком.

Способности представљају когнитивни капацитет особе да се прилагођава новонасталим ситуацијама и решава проблеме (мишљење и расуђивање, аналитичко резоновање и логичко закључивање) у различитим ситуацијама.

АНЕКС 2: СКАЛА ПРОЦЕНЕ НИВОА РАЗВИЈЕНОСТИ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ (ЗА ПРОЦЕС ИНТЕРНЕ РЕГУТАЦИЈЕ)

На основу развијеног модела понашајних компетенција са индикаторима понашања руководиоца може да изврши процену нивоа развијености понашајних компетенција запослених које види као потенцијалне интерне ревизоре или руководиоце јединица за интерну ревизију и предложи им план развоја за оне компетенције за које утврди да их је потребно додатно развијати.

У наставку је **Скала за процену нивоа развијености понашајних компетенција за рад на пословима интерне ревизије у јавном сектору**. Овај инструмент је намењен за процес интерне регрутације.

Процените Ваше запослене према понуђеним индикаторима. За сваку компетенцију искажите степен учесталости испољавања сваког индикатора/тврдње појединачно означавањем одговарајућег поља према следећој скали:

- 1 – Никад
- 2 – Ретко
- 3 – С времена на време
- 4 – Често
- 5 – Увек

Размотрите сваку тврдњу појединачно. Приликом процене, имајте на уму понашање Вашег запосленог у претходних годину дана. У последњу колону унесите предлог активности коју запослени може предузети како би унапредио и развио ону компетенцију код које је уочен нижи степен развијености.

Понашајне компетенције се развијају кроз различите видове индивидуалних и групних активности – обуке личног развоја и развоја вештина, менторство, коучинг, читање литературе из области личног развоја, тражењем фидбека од колега и руководиоца, излагањем ситуацијама које захтевају демонстрацију одређених вештина и слично.

II Опште понашајне компетенције	Процена учесталости испољавања					Активности које може предузети
	1	2	3	4	5	
1. Аналитичност и управљање подацима						
Аналитичан је у раду, оријентисан на детаље.						
Темељан је и прецизан у тражењу информација.						
Правилно разуме и објективно сагледава информације и податке.						
Детаљно разматра све чињенице пре него што изнесе предлоге/препоруке.						
Повезује податке и увиђа логичке односе међу њима.						
Раставља велике делове посла на мање, једноставније делове, како би лакше управљао њима.						
2. Интегритет	1	2	3	4	5	Активности које може предузети
Има чврсте личне стандарде који су у функцији личног интегритета и етичког понашања.						
Савестан је, одговоран и поуздан у раду.						
Има позитиван приступ према колегама и раду.						

Прихвата одговорност за сопствене грешке и супротставља се неетичним поступцима других.						
Показује висок степен професионалне објективности приликом прикупљања, процене и саопштавања информација о спроведеним активностима.						
Опрезан је приликом коришћења и заштите информација до којих је дошао приликом обављања својих дужности.						
Информације до којих долази у раду користи искључиво у складу са законом и у корист циљева организације.						
Пружа само оне услуге за које има потребно знање, вештине и искуство.						
3. Оријентација ка променама и иновативност	1	2	3	4	5	Активности које може предузети
Стално унапређује своја знања и вештине.						
Брзо и без тешкоћа се прилагођава променама.						
Отворен је према новим алатима и приступима.						
Спреман је да поставља питања и активно размењује знања са другима.						
Предлаже нове и оригиналне приступе и решења.						
4. Изградња и одржавање професионалних односа	1	2	3	4	5	Активности које може предузети
Поштује и уважава друге.						
Прихвата и развија идеје других.						

Гради квалитетне односе и успешно отклања баријере у комуникацији.						
Дипломатичан је и тактичан у опхођењу са другима.						
Успешно управља конфликтима.						
Сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу.						
5. Управљање задацима и остваривање резултата	1	2	3	4	5	Активности које може предузети
Способан је да се самотивише и усмерава на остварење циљева без спољних подстицаја.						
Успешно планира и уме да постави приоритете.						
Поштује рокове, благовремено подноси извештаје.						
Одлучан је у спровођењу одређених активности.						
Ефикасан у решавању проблема и изналажењу практичних решења.						
Тражи повратне информације о својим резултатима.						
III Вештине комуникације	Самопроцена					Активности које може предузети
	1	2	3	4	5	
Говори разговетно и избегава употребу жаргона.						
Поседује добре вештине писаног изражавања; пише граматички исправно, јасно и концизно.						

Са задовољством презентује различите информације и садржаје.							
Не устручава се да говори пред групом.							
Успева да привуче и задржи пажњу слушалаца.							
Самопоуздан/а је када излаже своје идеје и предлоге.							
Пажљиво слуша саговорнике.							
Има добру самоконтролу у размени аргумената приликом дискусије.							
Настоји да разуме потребе других.							
Лако убеди друге да подрже његове/њене предлоге и идеје.							
IV – Компетенције за руководиоце	Самопроцена					Активности које може предузети	
1. Liderstvo	1	2	3	4	5		
Препознаје и ангажује потенцијале запослених.							
Подстиче запослене да се развијају и планирају своје каријере у систему јавне управе.							
Подстиче професионализам у раду запослених.							
Ствара подстицајну радну атмосферу.							
Својим примером подстиче запослене на залагање зарад реализације организационих циљева и остваривања учинка.							

Разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра.						
2. Стратешко управљање	1	2	3	4	5	Активности које може предузети
Стратешки размишља, има ширу слику, размишља дугорочно.						
Процењује потенцијалне могућности и ризике за остваривање циљева и предлаже решења.						
Креира стратешку визију и стратешке циљеве интерне ревизије.						
Стратешку визију и циљеве преноси запосленима.						
Води рачуна о усклађености (усаглашава) стратешких циљева јединице интерне ревизије са стратешким циљевима у другим организационим јединицама.						
Саветује руководство организације о могућностима за остварење стратешких циљева и одрживости функционисања организације у кризним ситуацијама.						

АНЕКС 3: ИНТЕРВЈУ ЗАСНОВАН НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

Интервју заснован на компетенцијама је полуструктурирани и систематизовани начин прикупљања информација о компетенцијама током кога испитивач на основу унапред припремљених питања процењује да ли и у којој мери кандидат поседује компетенције за радно место.

Ова врста интервјуа назива се још и интервју заснован на понашању односно, бихејвиорални интервју. Заснива се на идеји да понашање у прошлости најбоље предвиђа понашање у будућности.

За припрему питања за интервју заснован на компетенцијама најчешће се користи STAR техника:

S = Situation (Ситуација) **T** = Target (Циљ) **A** = Action (Активност) **R** = Result (Резултат)

Пример: Провера поседовања компетенције – Управљање информацијама

Ситуација - „Опишите ситуацију када је било потребно да проверите тачност информација до којих сте дошли у раду“.

Циљ - „Шта је био циљ Ваше активности?“

Активност - „Шта сте урадили? Које активности сте предузели?“

Резултат - „Какав је био резултат?“

Постављањем питања на овај начин добијају се релевантне информације о вештинама, знањима и способностима кандидата које су повезане са конкретним радним местом, односно са траженом компетенцијом.

Важно је избећи постављање хипотетичких питања, јер је нагласак на препознавању стварног понашања кандидата у одређеним ситуацијама у прошлости, а не о његовим идејама како би требало нешто урадити.

Недостатак ове технике је што кандидату који нема довољно радног искуства може бити тешко да пронађе релевантне примере, зато је потребно пружити му довољно времена да размисли и пронађе одговарајући пример у свом претходном искуству.

Формулар за оцењивање интервјуа садржи табеле за процену сваке појединачне компетенције. У левој колони табеле су назив компетенције и показатељи понашања за којима трагамо у интервјуу. У десној колони испитивач може уписивати одговоре кандидата или коментаре. Испод сваке табеле је петостепена скала за оцењивање одговора. Испитивач, на основу одговора кандидата на постављена питања из Водича, процењује поседовање сваке компетенције појединачно, тако што на скали заокружује онај степен поседовања компетенције који одговара исказаним примерима понашања које је кандидат дао у интервјуу.

ОБРАЗАЦ ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА НА ОСНОВУ ИНТЕРВЈУА ЗАСНОВАНОГ НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

Име и презиме кандидата

Датум

Аналитичност и управљање подацима

1. Питање: „Опишите ситуацију када је било потребно да сумирате комплексни/сложени садржај и направите кратак извештај.“

„Шта је требало да урадите?“

„На који начин сте пришли задатку, како сте анализирали податке?“; „Које кораке сте предузели?“

„Какав је био резултат?“

2. Питање: „На који начин се припремате пред састанак или пројекат, наведите пример?“

„О каквом састанку/пројекту се радило?“

„На који начин сте се припремили?“

„Какав је био резултат?“

Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none">• Аналитичан у раду, оријентисан на детаље;• темељан и прецизан у тражењу информација;• правилно разуме и објективно сагледава информације/податке;• детаљно разматра све чињенице пре него што изнесе предлоге/препоруче;• повезује податке и увиђа логичке односе међу њима;	

<ul style="list-style-type: none"> успешно савладава комплексне задатке и садржаје. 	
--	--

Оцена

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Није дао примере

Дао одговарајуће примере

<p>Интегритет</p> <p>1. Питање: „На који начин обезбеђујете поверљивост података до којих долазите у раду?“</p> <p>„Опишите ситуацију са посла.“</p> <p>„Како сте успели да сачувате поверљивост података?“; „Шта сте предузели?“</p> <p>„Какав је био резултат?“</p> <p>2. Питање:“ Опишите ситуацију када сте се суочили са критиком због грешке на послу?</p> <p>„О чему се тачно радило?“</p> <p>„Како сте тада реаговали?“; „Шта сте предузели након тога?“</p> <p>„Шта сте научили из те ситуације?“</p>	
<p>Позитивни индикатори</p>	<p>Коментари</p>
<ul style="list-style-type: none"> Има чврсте личне стандарде који су у функцији личног интегритета и етичког понашања; савестан је, одговоран и поуздан у раду; има позитиван приступ према колегама и раду; прихвата одговорност за сопствене грешке; показује висок степен професионалне објективности приликом прикупљања процене и саопштавања информација о спроведеним активностима; опрезан је приликом коришћења и заштите информација до којих је дошао приликом обављања својих дужности; 	

<ul style="list-style-type: none"> • информације до којих долази у раду користи искључиво у складу са законом и у корист циљева организације; • пружа само оне услуге за које има потребно знање, вештине и искуство. 	
---	--

Оцена

1	2	3	4	5
Није дао примере			Дао одговарајуће примере	

<p>Оријентација ка променама и иновативност</p> <p>1. Питање: „Опишите ситуацију када је било потребно да се брзо прилагодите новонасталој промени?“</p> <p>„О каквој промени се радило?“; „Шта је био циљ промене?“</p> <p>„На који начин сте се понашали, шта сте урадили како бисте се што пре прилагодили промени и лакше обавили задатак?“</p> <p>„Какав је био резултат?“</p> <p>2. Питање: „Испричајте ми о ситуацији кад сте дали креативни предлог/идеју за унапређење послова на радном месту.“</p> <p>„Каква је то била идеја? По чему је била другачија и нова?“</p> <p>„На који начин сте је презентовали својим колегама и надређенима?“</p> <p>„Како су они реаговали?“; „Да ли су прихватили Ваш предлог?“</p>	
Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none"> • Стално унапређује своја знања и вештине • брзо и без тешкоћа се прилагођава променама; 	

<ul style="list-style-type: none"> • отворен је према новим алатима и приступима; • спреман је да поставља питања и активно размењује знања са другима; • предлаже нове и оригиналне приступе и решења. 	
--	--

Оцена

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Није дао примере

Дао одговарајуће примере

Изградња и одржавање професионалних односа

1. **Питање:** „Опишите ситуацију када је дошло до конфликта у раду са колегама?“

„О каквом конфликту се радило?“

„Каква је била Ваша улога/позиција у тој ситуацији?“; „Како сте се понашали у тој ситуацији?“

„Како се конфликт завршио?“; „До каквог закључка сте дошли?“

2. **Питање:** „Опишите ситуацију када сте допринели да Ваш тим успешно сарађује?“

„О каквом задатку се радило и шта је био циљ сарадње?“

„Којим вештинама и личним квалитетима сте допринели заједничкој сарадњи у тиму?“

„Какав је био резултат?“

Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none"> • Поштује и уважава друге; • гради квалитетне односе и успешно отклања баријере у комуникацији; • дипломатичан је и тактичан у опхођењу са другима; 	

<ul style="list-style-type: none"> • успешно управља конфликтима; • сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу. 	
--	--

Оцена

1	2	3	4	5
Није дао примере			Дао одговарајуће примере	

Управљање задацима и остваривање резултата	
<p>1. Питање: „Наведите пример када сте се суочили са потешкоћама у завршавању задатка? Опишите ситуацију.“</p> <p>„О каквој потешкоћи се радило?“</p> <p>„На који начин сте донели одлуку шта ћете урадити?“; „Шта сте предузели?“</p> <p>„Какав је био резултат?“; „Шта сте научили из те ситуације?“</p> <p>2. Питање: „Опишите ситуацију када је било потребно да преузмете већу одговорност за реализацију задатка?“</p> <p>„Како је та ситуација настала?“; „Шта се захтевало од вас?“</p> <p>„Шта сте урадили?“</p> <p>„Какав је био резултат?“</p>	
Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none"> • Способан је да се самомотивише и усмерава на остварење циљева без спољних подстицаја; • успешно планира и уме да постави приоритете; • поштује рокове • одлучан је у спровођењу одређених активности; 	

<ul style="list-style-type: none">• ефикасан у решавању проблема и изналажењу практичних решења;• тражи повратне информације.	
--	--

Оцена

1

2

3

4

5

Није дао примере

Дао одговарајуће примере

ДОДАТНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Лидерство

1. **Питање:** „На који начин мотивишете и подижете енергију свог тима?“; „Опишите ситуацију када је било потребно да мотивишете свој тим.“

„О каквом задатку се радило?“; „Шта је било потребно да уради Ваш тим?“

„Шта сте Ви урадили?“; „Како сте ангажовали чланове свог тима?“

„Шта сте постигли?“; „Шта сте научили из те ситуације?“

2. **Питање:** „Које компетенције сте развијали код себе и својих запослених у последњих неколико година?“

„На који начин сте то радили?“

„Коју корист од тога су имали запослени, Ви као руководилац и организација у целини?“

Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none"> • Препознаје и ангажује потенцијале запослених; • подстиче запослене да се развијају; • подстиче професионализам у раду запослених; • ствара подстицајну радну атмосферу; • сопственим примером подстиче запослене на залагање зарад реализације организационих циљева и остваривања учинка; • разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра. 	

Оцена

1

2

3

4

5

Није дао примере

Дао одговарајуће примере

Стратешко управљање

1. **Питање:** „Опишите Ваше надлежности у формулисању политике, циљева и сл. на претходном радном месту?“

„Која су била кључна питања којим сте се бавили?“

„Какве импликације су Ваше иницијативе имале на организацију?“

2. **Питање:** „Опишите ситуацију када је на основу ваших предлога уведене промене или нове процедуре у Вашој области рада.“

„О чему се тачно радило?“

„Шта сте тачно предложили?“

„Какав је ефекат постигнут?“

Позитивни индикатори	Коментари
<ul style="list-style-type: none"> • Стратешки размишља, има ширу слику, размишља дугорочно; • процењује потенцијалне могућности и ризике за остваривање циљева и предлаже решења; • креира стратешку визију и стратешке циљеве интерне ревизије; • стратешку визију и циљеве преноси запосленима; • води рачуна о усклађености (усаглашава) стратешких циљева јединице интерне ревизије са стратешким циљевима у другим организационим јединицама; • саветује руководство организације о могућностима за остварење стратешких циљева и одрживости функционисања организације у кризним ситуацијама. 	

Оцена

1

2

3

4

5

Није дао примере

Дао одговарајуће примере

ОЦЕЊИВАЊЕ ИНТЕРВЈУА

Вредновање одговора се врши према следећој хијерархији:

- **Најбољи одговор:** пример из радног искуства кандидата из његове тренутне радне ситуације нпр. „Имао сам ту ситуацију прошле недеље... „
- **Следећи најбољи одговор:** пример из искуства кандидата ван радног места или из другог радног искуства (волонтирање, привремени послови, рад на пракси...)
- **Следећи најбољи одговор:** кандидат наводи пример руководиоца или колеге чије понашање је посматрао у некој ситуацији нпр. “Видео сам како један ефикасан руководиоца консултује и ангажује своје запослене да би ...”.
- **Најлошији одговор:** хипотетички нпр. “Ја бих ...” (демонстрира знање кандидата на најбољи начин, али нема доказа о поседовању практичних вештина)

АНЕКС 4: УПИТНИК ЗА ПРОЦЕНУ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

1. Зашто сте заинтересовани за посао интерног ревизора?
2. Шта Вас најчешће покреће на активност, рад, учење?
3. Шта је за Вас пресудно при избору посла?
4. Узимајући у обзир оно што сада знате о позицији интерног ревизора, који аспекти посла су Вам најпривлачнији? Који су Вам мање привлачни?
5. Шта за Вас значи посао интерног ревизора? Како Ви разумете посао интерног ревизора?
6. Шта мислите, које особине треба да има особа која треба да ради на пословима интерне ревизије?
7. Зашто мислите да сте Ви права особа за посао интерног ревизора?
8. Како би, по Вама, гласило упутство за запосленог који треба да се придржава радне етике интерног ревизора? Шта бисте истакли као најважније?
9. Шта Вам се допада у послу интерног ревизора?
10. Да ли видите било какав лош аспект овог посла?
11. На скали од 1 до 10, како бисте оценили своју заинтересованост за посао интерног ревизора? Због чега тако мислите?
12. Колико Вам је важна могућност за усавршавање и напредовање на радном месту? Шта за Вас то значи?
13. Опишите своје циљеве у каријери у наредних неколико година? У којој мери сте посвећени својим циљевима? Шта радите поводом својих циљева?

Позитивни индикатори	Негативни индикатори
<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира јасну свест о својим капацитетима и могућностима за развој на радном месту интерног ревизора 	<ul style="list-style-type: none"> • Субјективан је, ствари посматра само са сопствене тачке гледишта • Пун је себе
<ul style="list-style-type: none"> • Аутентичан је у понашању и излагању • Показује добру вољу и пун је очекивања 	<ul style="list-style-type: none"> • Некритичан је, прихватиће посао по сваку цену • Нема специфичног интереса за ово радно место („уместо нечег другог“)
<ul style="list-style-type: none"> • Активно тражи информације о послу како би употпунио своју слику и очекивања за радно место интерног ревизора 	<ul style="list-style-type: none"> • Пасиван је и не показује енергију за учење и развој
<ul style="list-style-type: none"> • Има јасну визију о својим професионалним плановима и будућности у контексту послова интерне ревизије 	<ul style="list-style-type: none"> • Негативно је мотивисан, у новом послу види само излаз из лоше ситуације на тренутном послу.

Оцена

1

2

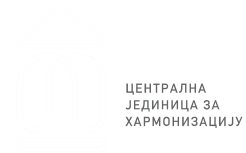
3

4

5

Негативни индикатори

Позитивни индикатори



*Empowered lives
Resilient nations*