



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny

Warszawa, 6 grudnia 2023 roku

# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



**MODEL KOMPETENCYJNY**  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY  
Ministerstwo Finansów  
AV20



**PROGRAM**  
WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI  
= KOMPETENCJE

**POROZMAWIAMY  
DZIŚ O...**



## DRABINA KOMPETENCJI



### Noel Burch

na początku lat 70 XIX wieku opisał jak ludzie rozwijają swoje kompetencje.  
(UWAGA! ten model nie jest stricte opracowaniem naukowym, ale jest bardzo inspirujący).

# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny

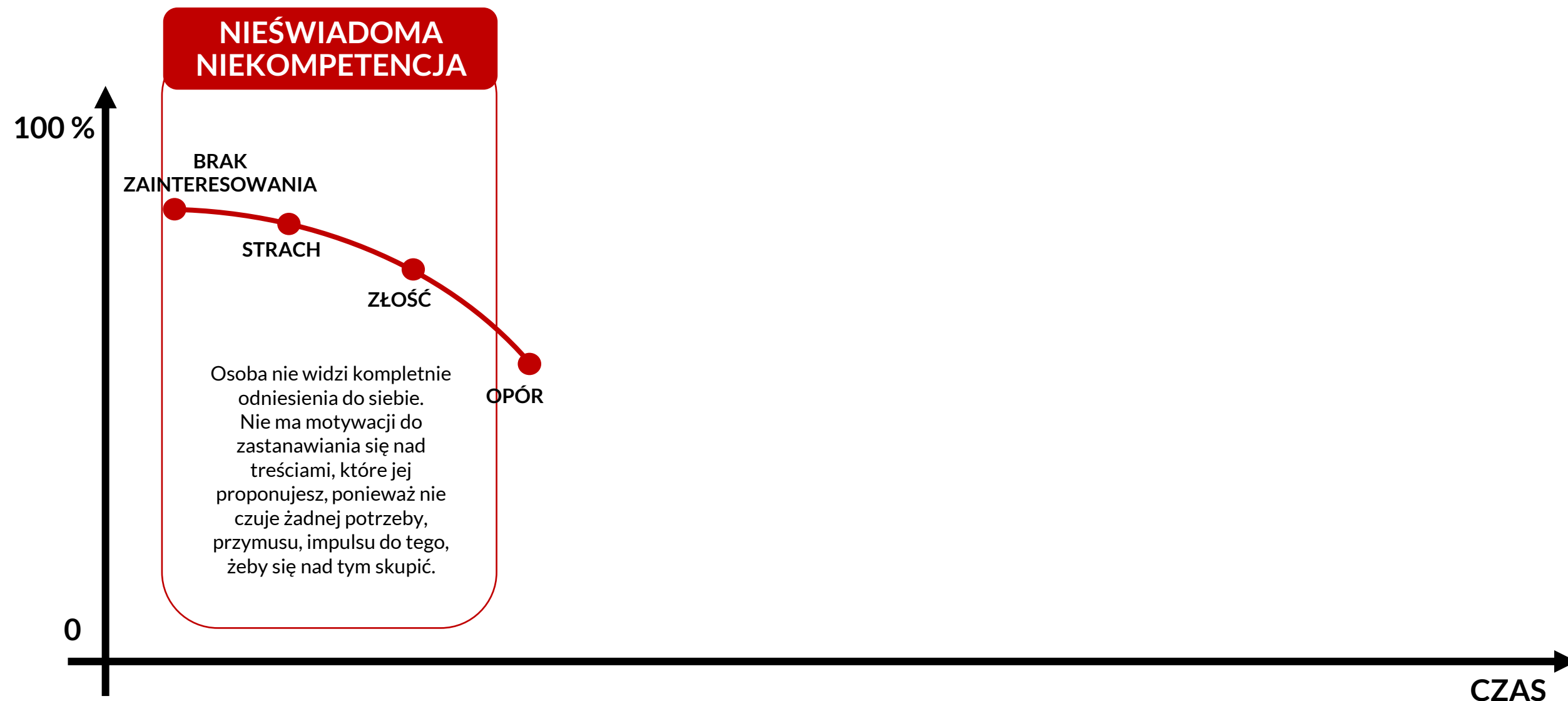


**DRABINA  
KOMPETENCJI**



**NIEŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**

## MOTYWACJA I KOMPETENCJE



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



MODEL KOMPETENCYJNY  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



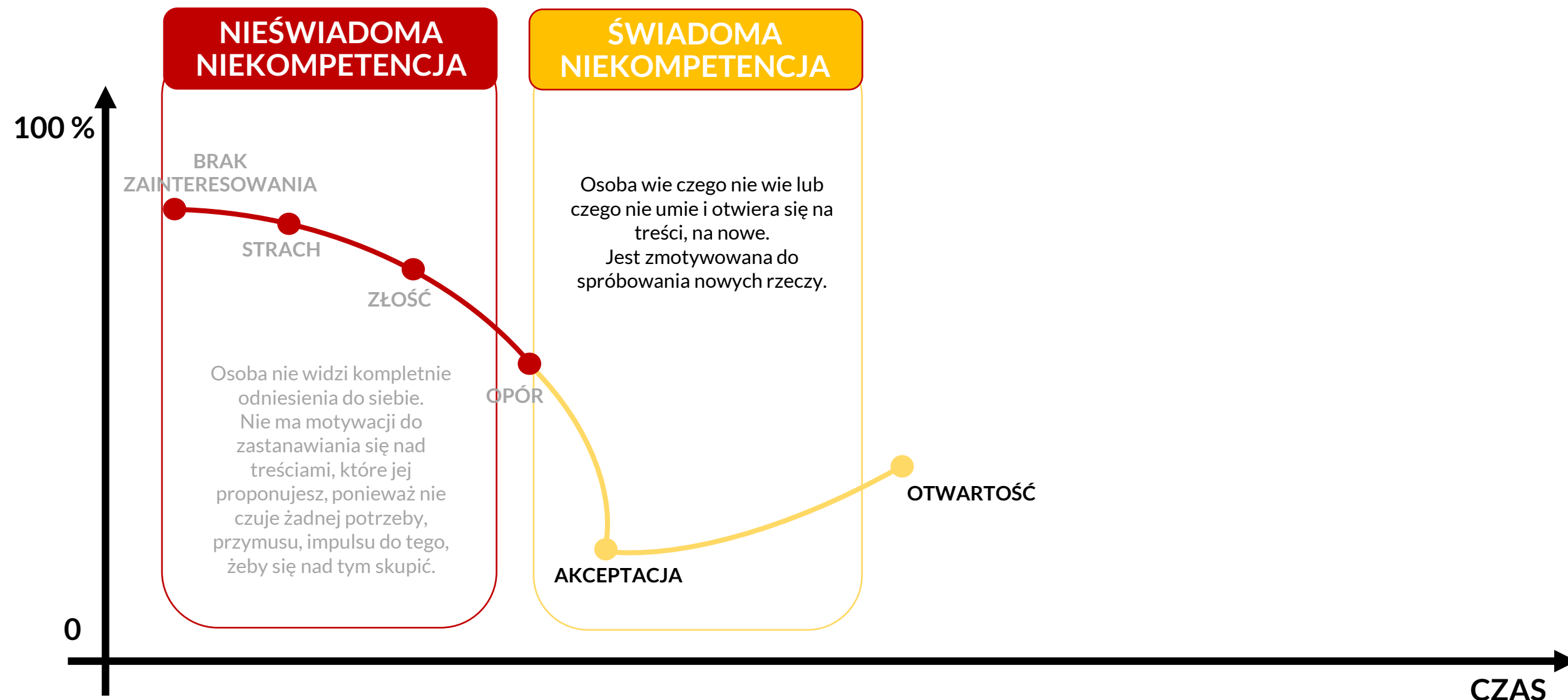
**DRABINA  
KOMPETENCJI**

**ŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**

**NIEŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**



## MOTYWACJA I KOMPETENCJE



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



**DRABINA  
KOMPETENCJI**

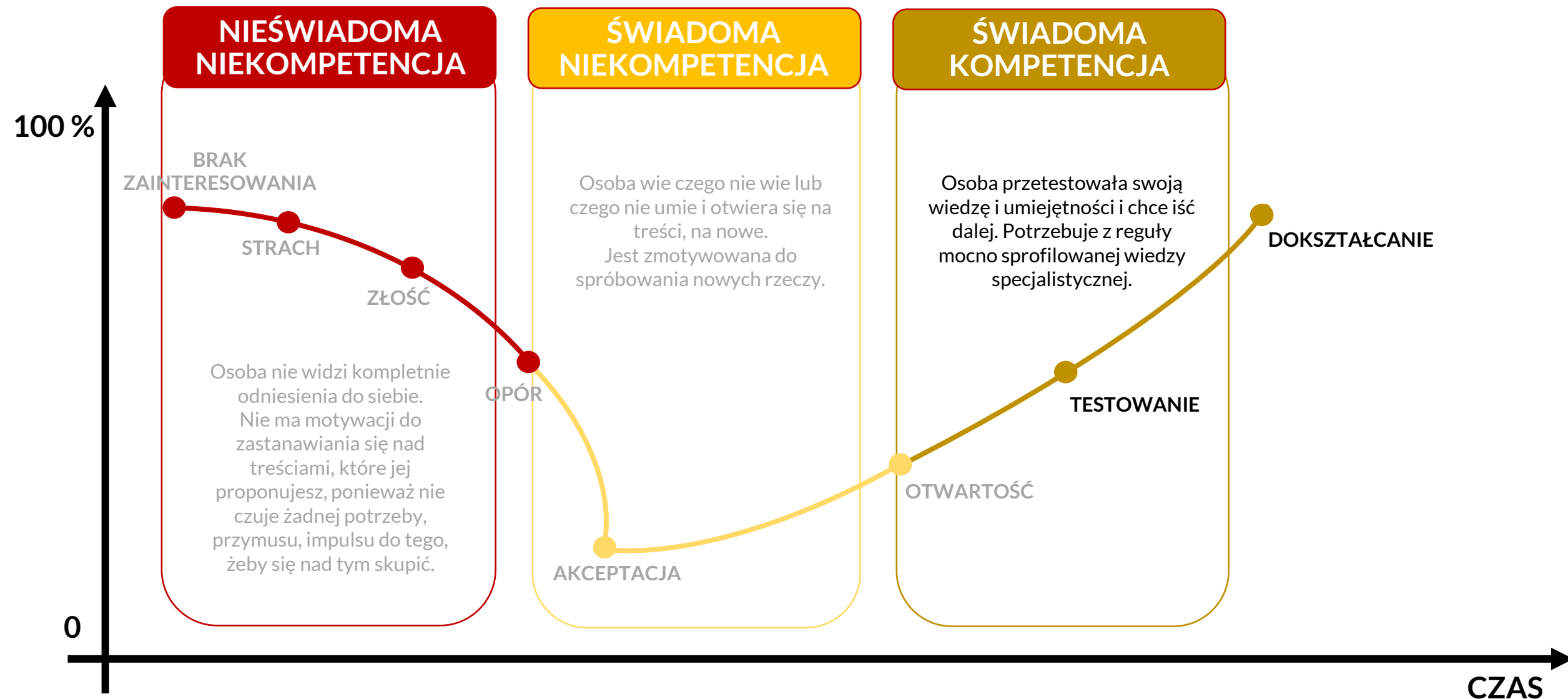
**ŚWIADOMA  
KOMPETENCJA**

**ŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**

**NIEŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**



## MOTYWACJA I KOMPETENCJE



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



MODEL KOMPETENCYJNY  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



**DRABINA  
KOMPETENCJI**

**NIEŚWIADOMA  
KOMPETENCJA**

**ŚWIADOMA  
KOMPETENCJA**

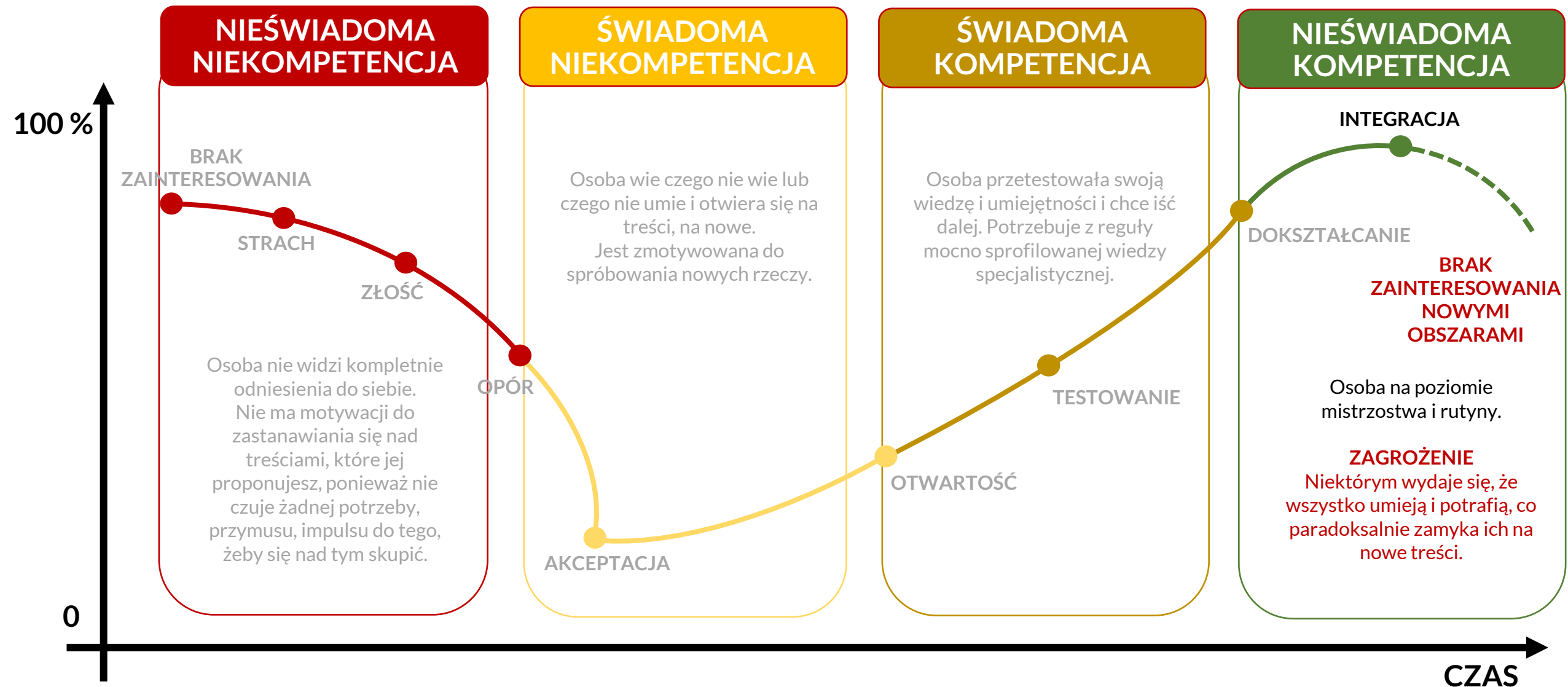
**ŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**

**NIEŚWIADOMA  
NIEKOMPETENCJA**



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny

## MOTYWACJA I KOMPETENCJE



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny

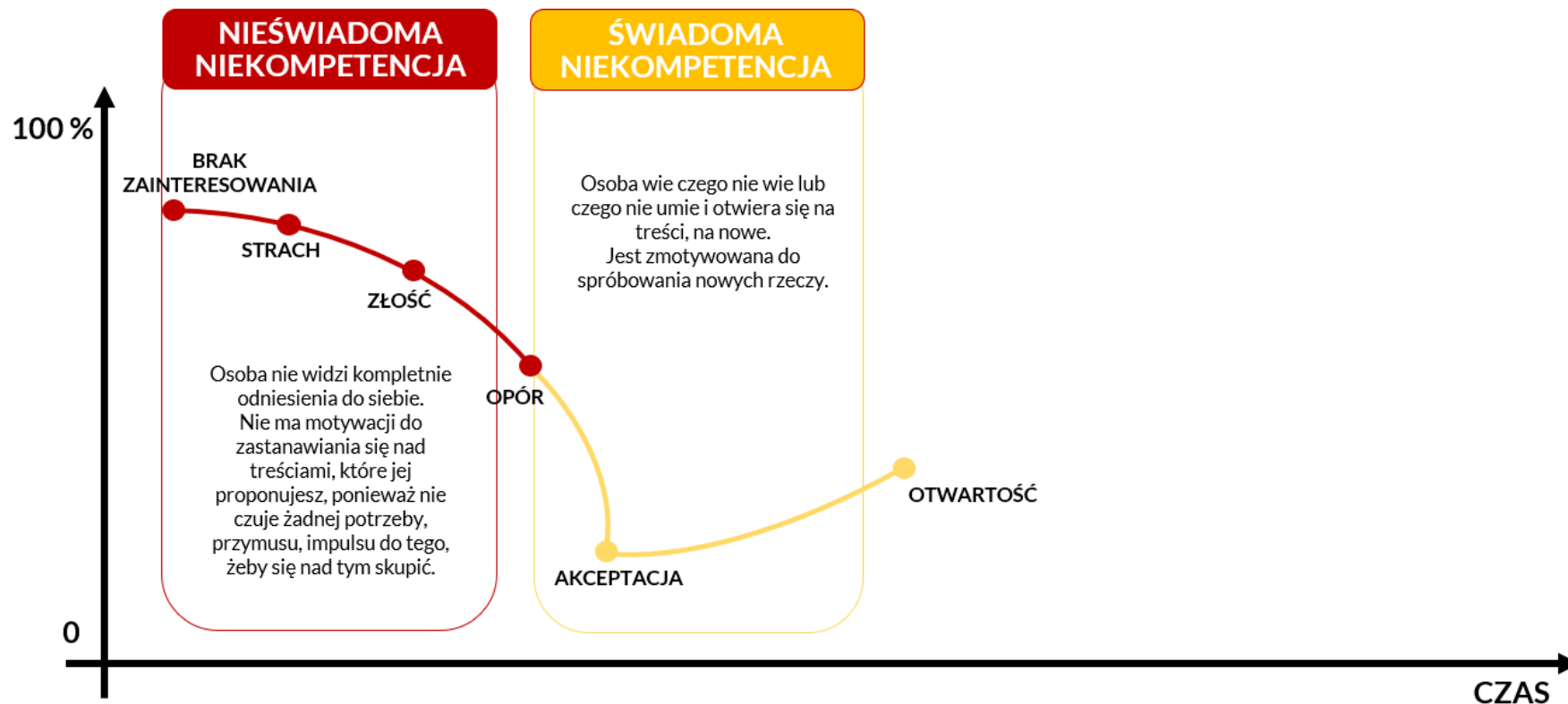


MODEL KOMPETENCYJNY  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



DLACZEGO  
CHCEMY LUB  
MUSIMY WEJŚĆ  
NA DRABINĘ?

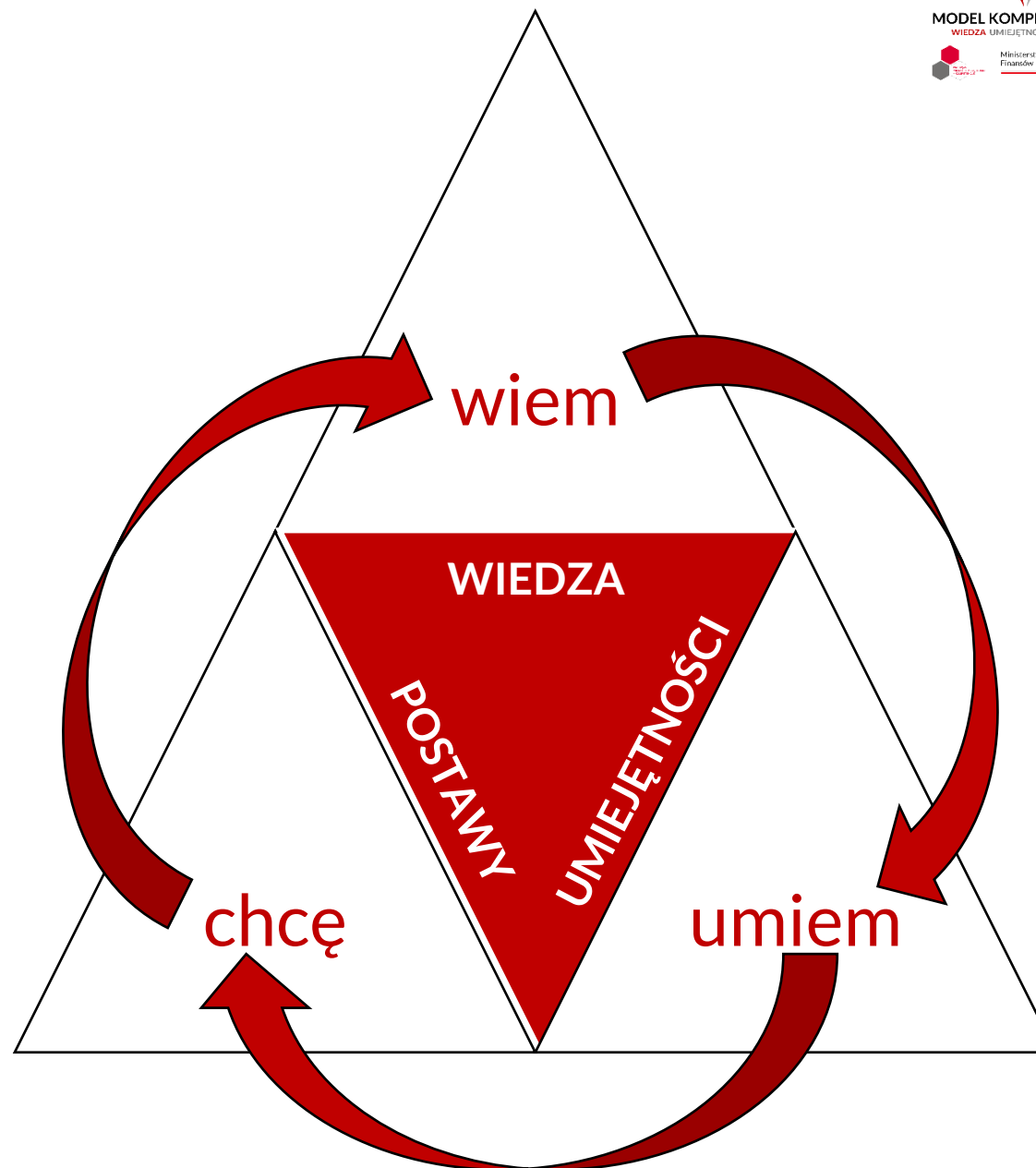
CO MUSI SIĘ  
WYDARZYĆ, ABY  
OPÓR ZAMIEŃIĆ  
NA AKCEPTACJĘ  
I PÓŹNIEJ NA  
OTWARTOŚĆ?



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



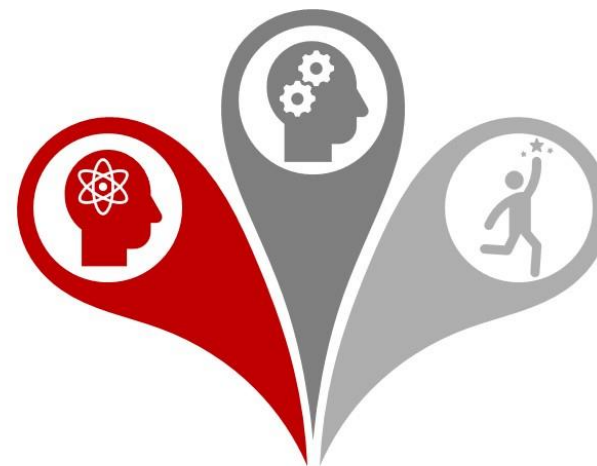
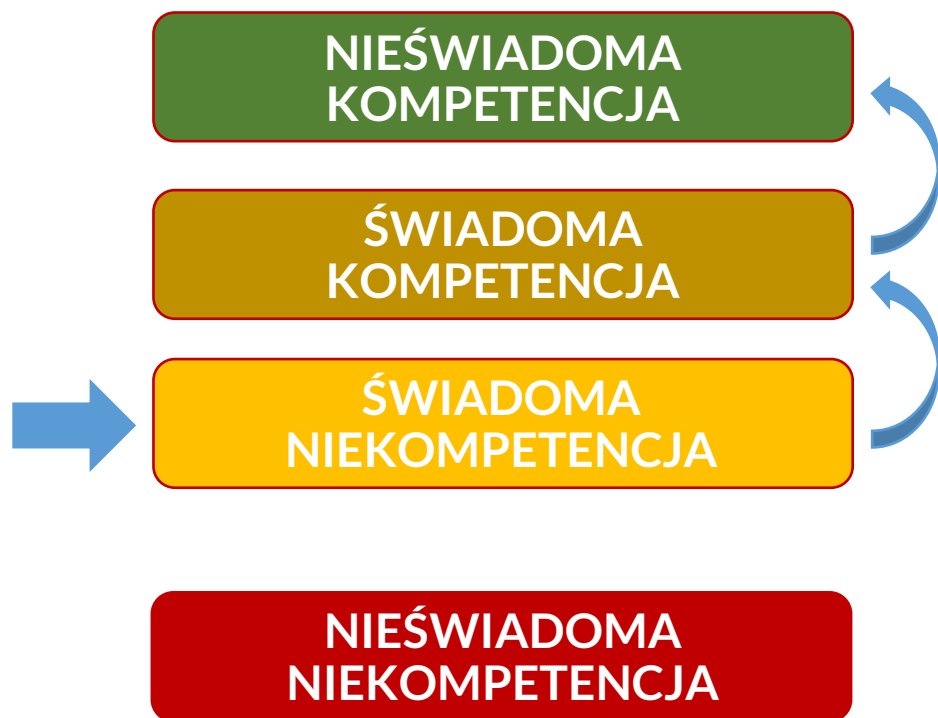
KOMPETENCJE  
TO...



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



Głównym celem *Modelu kompetencyjnego* jest podnoszenie jakości audytu wewnętrznego poprzez promowanie ciągłego rozwoju kompetencyjnego osób zaangażowanych w prowadzenie audytu wewnętrznego.



**MODEL KOMPETENCYJNY**  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



Ministerstwo  
Finansów



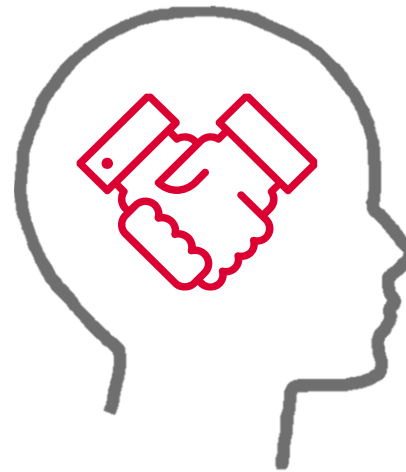
# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



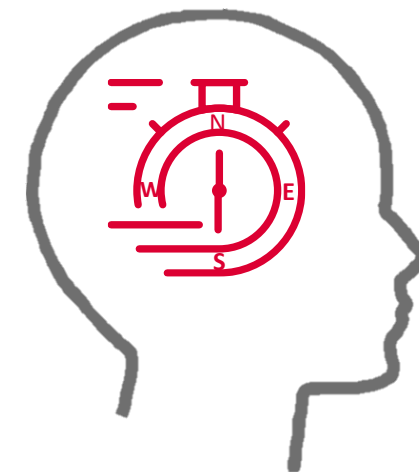
WIEDZA



UMIEJĘTNOŚCI  
„TWARDE”



UMIEJĘTNOŚCI  
„MIĘKKIE”



POSTAWY

# KOMPETENCJE

# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



Wyodrębnione stanowiska:

**KAW1**



**KAW2**



**Audytór  
wewnętrzny**



**Asystent**



# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



WIEDZA



**3 KOMPETENCJE**  
23 wskaźniki

**5 KOMPETENCJI**  
16 wskaźników



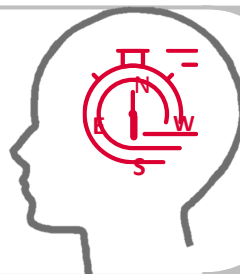
UMIEJĘTNOŚCI  
„TWARDE”

UMIEJĘTNOŚCI  
„MIĘKKIE”



**13 KOMPETENCJI**  
23 wskaźniki

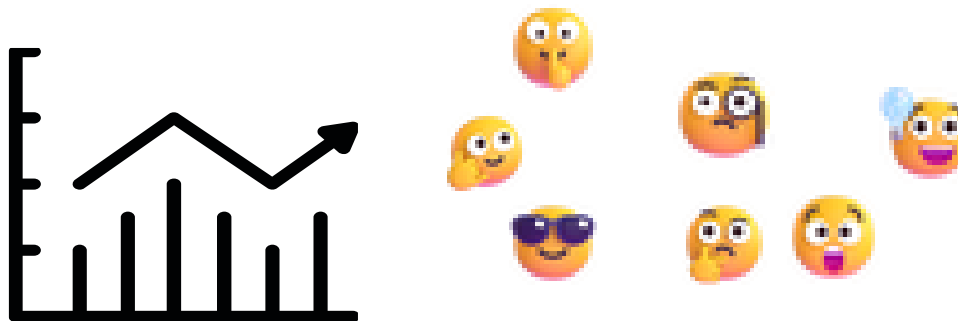
**5 KOMPETENCJI**  
8 wskaźników



POSTAWY

## Wskaźniki świadczące o opanowaniu kluczowych kompetencji (wskaźniki behawioralne)

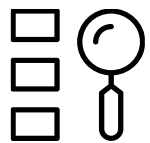
### Wskaźnik = zachowanie



**zachowania** – obiektywne, obserwowalne i mierzalne przejawy kompetencji, które uwidaczniają daną kompetencję,

- przełożenie opisu kompetencji na zestawienie charakterystycznych dla danej kompetencji zachowań
- identyfikacja zachowań świadczących o opanowaniu danej kompetencji

## Cechy wskaźników:



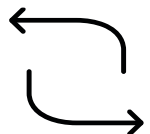
obserwowalność



mierzalność



obiektywizm



rozłączność



osadzenie w kontekście sytuacyjnym

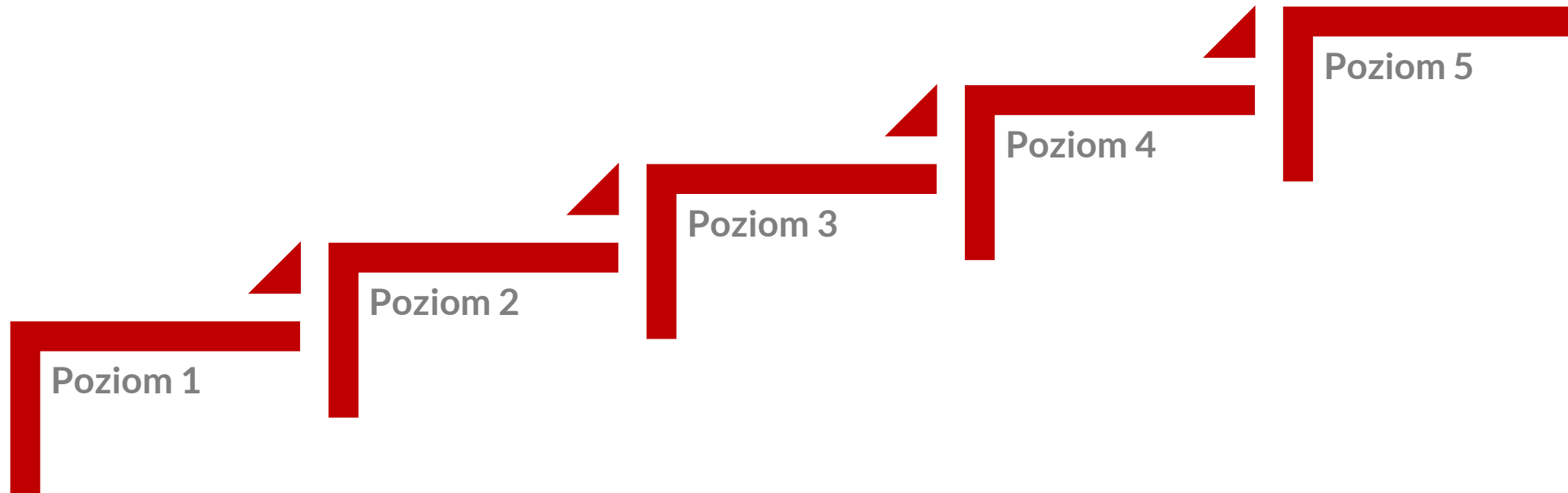
## Skala obserwacyjna

Przełożenie opisu kompetencji na wszystkich jej poziomach na język zachowań.



## Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

- 5 stopniowa skala obserwacyjna
- opisujemy przejawy opanowania danej kompetencji na określonym poziomie.



Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

## Poważne braki

Brak pożądanych zachowań związanych z daną kompetencją, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.



Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

## Uczący się

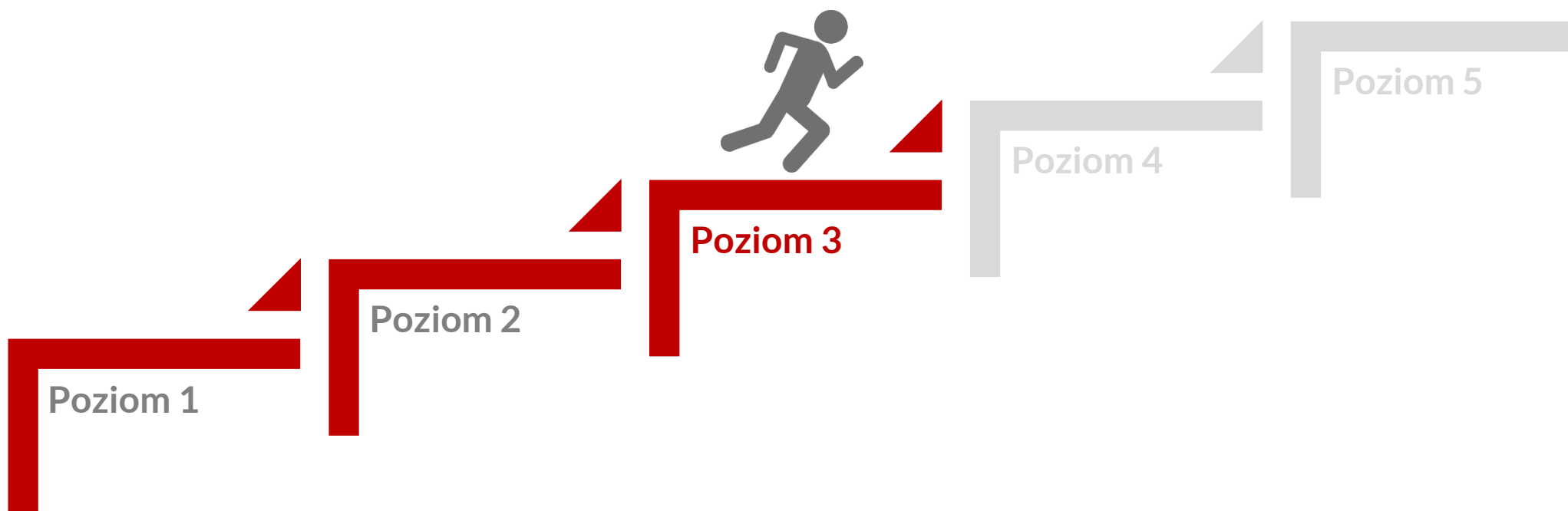
Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.



Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

## Dobry

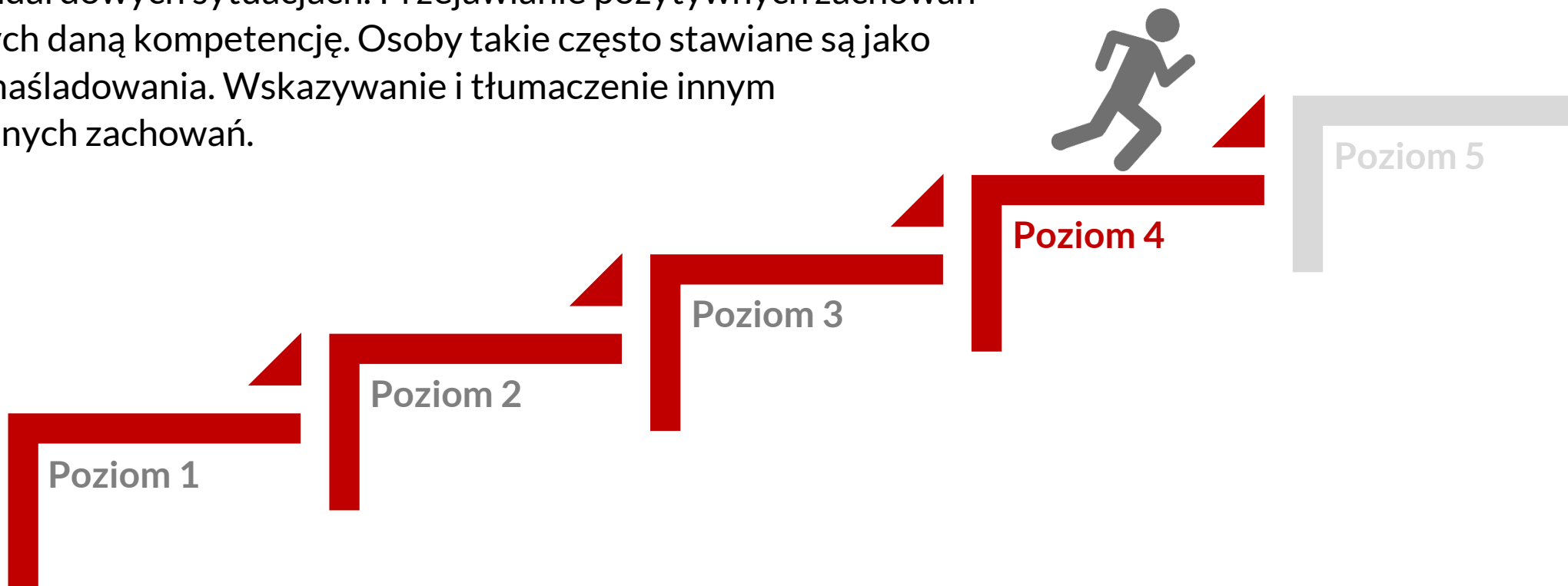
Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy popełniane w nowych, niestandardowych sytuacjach.



## Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

### Bardzo dobry

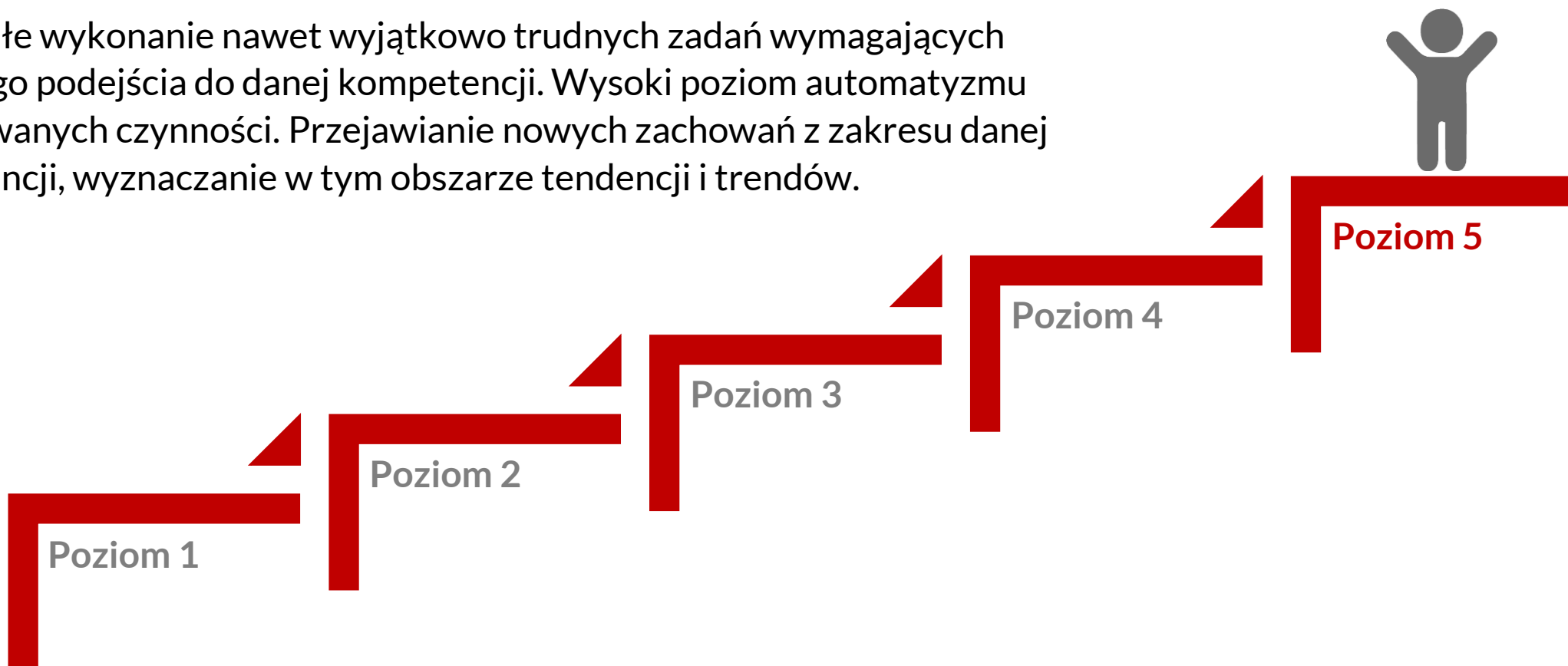
Sprawną, bezbłędną realizacją większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję. Osoby takie często stawiane są jako wzór do naśladowania. Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.



Przypisanie do poziomów kompetencji zachowań czyli opis kompetencji w skali obserwacyjnej

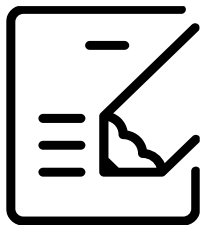
## Wybitny

Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

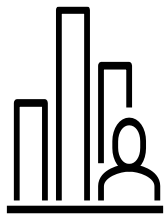


Określenie poziomów oczekiwanych opanowania kompetencji

## Uczestnicy badania:



liczba Formularzy MK



sektor



wypełniający

# Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny



MODEL KOMPETENCYJNY

WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



PROGRAM  
WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI  
= KOMPETENCJE



# Prezentacja narzędzia – Model kompetencyjny osób prowadzących audyt wewnętrzny (MK@w)



## STRUKTURA NARZĘDZIA

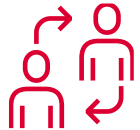
### Arkusze:



## INSTRUKCJA

### KROK 1 – WYBÓR METODY I ZAPOZNANIE SIĘ Z ZASADAMI OCENY

#### METODY OCENY:



**Ocena 180 stopni** – tzw. model negocjacyjny, składają się na niego oceny częściowe:

- samoocena,
- ocena bezpośredniego przełożonego

lub



**Samoocena** (w przypadku braku możliwości uzyskania oceny bezpośredniego przełożonego).

## INSTRUKCJA

### KROK 1 – WYBÓR METODY I ZAPOZNANIE SIĘ Z ZASADAMI OCENY

#### PRZESTRZEŃ DO OCENY:



- Program Zapewnienia i Poprawy Jakości (PZiPJ)



- raz na rok



- dogodny okres dla ocenianego i oceniającego



- w odniesieniu do jednego z trzech stanowisk

## ZASADY:

1. Bezstronność oceny
2. Ocena zachowań
3. Wybór opisu najlepiej pasującego do działań, postaw ocenianego
4. Ocena oparta na faktach
5. Kompletność oceny
6. Konstruktywne podejście

## INSTRUKCJA

### KROK 2 – WYPEŁNIANIE NARZĘDZIA MK I INTERPRETACJA WYNIKÓW

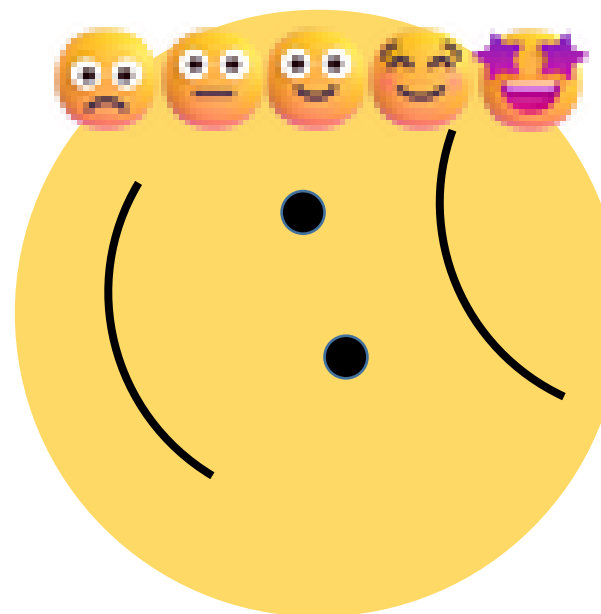


#### WYPEŁNIANIE FORMULARZA MK@w

Arkusze *Strona tytułowa* – wybór  
z listy rozwijanej:  
stanowiska  
metody oceny



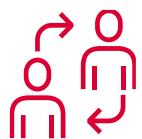
Kolejne arkusze – ocena kompetencji  
*Wiedza*  
*Umiejętności "twarde,"*  
*Umiejętności "miękkie,"*  
*Postawy*



- ocena przypisanych do kompetencji wskaźników ujętych w 5 stopniowej skali obserwacyjnej
- wybór odpowiedniego poziomu z listy rozwijanej

## INSTRUKCJA

### KROK 2 – KORZYSTANIE Z NARZĘDZIA MK I INTERPRETACJA WYNIKÓW



#### Ocena 180 stopni



#### Samoocena

#### Arkusze „Profil kompetencyjny”

- osiągnięty poziom oczekiwany – „poziom oczekiwany”,
- nieosiągnięty poziom oczekiwany – „wymaga działań rozwojowych”,
- osiągnięty poziom wyższy niż oczekiwany – „poziom wyższy od oczekiwanego”

albo

- rozbieżności między samooceną pracownika, a oceną przełożonego – „Uwaga!”

## INSTRUKCJA

### KROK 3 – TWORZENIE PLANU ROZWOJU ZAWODOWEGO



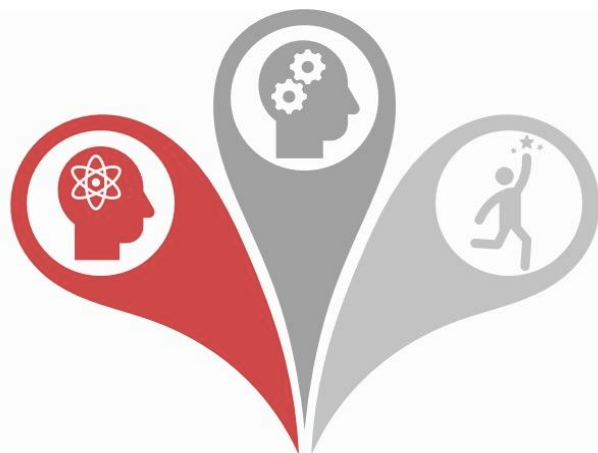
#### DZIAŁANIA ROZWOJOWE

Plan rozwojowy:

- cele rozwojowe,
- kompetencje, które mają być rozwijane oraz planowany zakres ich rozwoju,
- rodzaj działań i ich konkretne propozycje,
- zakres wsparcia przełożonego,
- umiejscowienie działań w czasie,
- zasady monitorowania procesu rozwoju.

# MODEL KOMPETENCYJNY

OSÓB PROWADZĄCYCH AUDYT WEWNĘTRZNY  
W JEDNOSTKACH SEKTORA  
FINANSÓW PUBLICZNYCH  
PRZEWODNIK



**MODEL KOMPETENCYJNY**  
WIEDZA UMIEJĘTNOŚCI POSTAWY



Ministerstwo  
Finansów



## ZAWARTOŚĆ:

I. CZYM JEST MODEL

II. CEL

III. UŻYTKOWNICY MODELU

IV. KORZYŚCI

V. POJĘCIA

VI. STRUKTURA MODELU

VII. BUDOWA MODELU

VIII. OCZEKIWANY POZIOM  
OPANOWANIA KOMPETENCJI

IX. INSTRUKCJA – TRZY KROKI



Ministerstwo  
Finansów



## Kontakt z nami:

Wydział Koordynacji Kontroli Zarządczej i Audytu  
Wewnętrznego  
w Sektorze Publicznym  
Departament Efektywności Wydatków Publicznych i  
Rachunkowości  
[koordynacjaaw@mf.gov.pl](mailto:koordynacjaaw@mf.gov.pl)