

RAZLIČITI PRISTUPI U KOMUNIKACIJI U INTERNOJ REVIZIJI

UVODNA RAZMATRANJA

Upravljanje ljudskim resursima izrazito je složen proces kom, čak i u uslovima stabilnog poslovanja, rukovodstvo mora da pristupa sa posebnom pažnjom. Interna komunikacija podrazumeva komunikaciju među zaposlenima koji čine organizaciju, zatim među različitim organizacionim celinama, ili između rukovodstva i zaposlenih. Upravo efikasnost komunikacije smatra se jednim od najvažnijih sredstava savremenog vođenja privrednih društava. Komunikacija u preduzećima više se, dakle, ne prepoznaje kao „soft“ funkcija, nego upravo suprotno – kao ključna za uspeh organizacije.

Istraživanja (3,149) anketiranih u 46 zemalja su pokazala da se 88,2% ispitanika izjasnilo kako je efikasna komunikacija jako važna za organizacijsku izvrsnost, dok jedna trećina anketiranih smatra kako je upravo komunikacija sa zaposlenima ključni element liderstva. Rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku od 800 izvršnih direktora u 19 zemalja pokazali su kako je upravo loša interna komunikacija najveći uzrok organizacione neefikasnosti, što je potvrdilo čak 49% ispitanika. Kontakt i razmena informacija i podataka sa organizacijom ili klijentom od velike je važnosti u procesu revizije. Pri tome, ne treba sporiti i zanemariti ni iskustvo jer je činjenica da je taj posao usmeren na iskusne revizore, od kojih oni manje iskusni mogu mnogo naučiti, pre svega na polju komunikacije sa klijentima. Najčešće se u literaturi (7,78) navode tehnike koje primenjuju interni revizori: briefing, diskusije, rasprave i izveštavanje.

Kada govorimo o komunikaciji u internoj reviziji, možemo reći da je to jedan od bitnih preduslova da se revizorski

REZIME

Ključne reči: Interna komunikacija, komunikacija preko interneta, uvodni sastanak, završni sastanak, biranje komunikacionih stilova.

Da bi izveštaji revizora bili adekvatni, komunikacija revizora sa subjektima revizije, odnosno njenim predstavnicima, mora biti adekvatna. Rad govori o načinima kako popularizovati internu reviziju i koje tehnike komunikacije koristiti sa rukovodstvom klijenta revizije. Svakom aspektu vertikalne i horizontalne komunikacije u internoj reviziji treba pažljivo pristupiti kako bi se revizorske aktivnosti ujediniile, integrisale i usredsredile na kontrole, rizike i postizanje ciljeva. To obuhvata uvodni i završni sastanak, specifičan pristup konfliktnim klijentima, informacije o specifičnim ciljevima i o nivou njihovih ostvarenja, uz korišćenje iskustva revizorskih timova u Telekom Srbija grupi.

¹ Telekom Srbija, e-mail: nebojsaje@telekom.rs

² Columbia Univerzitet, Njujork, e-mail: selimlika@gmail.com

angažman efikasno, efektivno i ekonomično završi. Nesumnjivo da komunikacija u reviziji ima jednu od ključnih uloga u planiranju i izvođenju revizije. Potrebne informacije interni revizori mogu obezbediti samo ukoliko su sa sagovornikom na isti način tumačili pitanja koja su revizori postavljali, odnosno odgovore na njih. Veoma često se dešava da se reči i fraze interpretiraju drugačije od onoga što je sagovornik nameravao da prezentuje. Ciljevi svakog komunikacionog procesa u reviziji čine: informisanje, uveravanje, motivisanje ili ostvarivanje uzajamnog razumevanja. Da bi izbegao i očuvao dobru komunikaciju, interni revizor obaveštava rukovodstvo o planu revizije i održava sastanke sa rukovodstvom i zaposlenima koji su imenovani kao kontakt osobe. Revizori nikada ne treba da zaborave da efikasan sistem interne kontrole zahteva postojanje pouzdanih sistema informacija u svrhu pružanja blagovremenih i pouzdanih informacija, kao i efikasnu komunikaciju među zaposlenima, što garantuje da svi zaposleni u potpunosti razumeju politike i procedure (5,50), kao i da druge relevantne informacije budu dostupne samo određenim zaposlenima.

KAKO PRIBLIŽITI ZAPOSLENIMA FUNKCIJU INTERNE REVIZIJE?

Zaposleni često nisu svesni da njihovo neprikladno (grubo je reći devijantno) ponašanje u radnoj sredini može nositi rizik i uzrok mogućih problema u organizaciji. Naime, svojim (ne) namernim akcijama mogu naneti materijalnu, finansijsku i moralnu štetu celokupnom preduzeću. Uzroci mogu biti njihovo neznanje, manjak veština, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo, najčešće manifestovano kao odgovor na kašnjenje zarade, nepravičan sistem nagrađivanja, lošu radnu atmosferu, loše radne uslove, prenatrpanost u zajedničkim kancelarijama ili pogonu. Sve su to, u stvari, delovi kontrolnog okruženja, tj. proizvod upravljačke filozofije – stila i podrške rukovodstva, ali i kompetentnosti, etičkih vrednosti, integriteta i morala ljudi u organizaciji.

Upravljanje popularizacijom interne revizije u organizaciji je složen proces i obuhvata mnogo više od redovnog izveštavanja Komisije za reviziju, povremenih prezentacija ili ljubaznog ophođenja prema klijentima revizije. Zbog toga je bitno da pre kreiranja korporativnog identiteta u organizaciji rukovodstvo interne revizije obrati posebnu pažnju na zaposlene i uspostavi dobru komunikaciju unutar organizacije, jer su upravo zaposleni oni koji najviše doprinose njenom dobrom imidžu. Naime, treba imati u vidu poverljiv karakter izveštaja interne revizije, neretko dostupan samo najvišem rukovodstvu i eventualno

drugom i trećem nivou rukovođenja (u zavisnosti od veličine preduzeća i dubine hijerarhijskog upravljanja). Dakle, za obične zaposlene, celo poslovanje interne revizije u većini slučajeva je obavljeno velom misterije. Zaposleni su, pri tome, interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji konkurentne borbe u preduzećima, s obzirom na to da prvi snose negativne posledice lošeg korporativnog upravljanja i loših poslovnih rezultata. Stoga je njima potrebno usaditi određeni osećaj odgovornosti (da na postojeće probleme ne odmahuju rukom, izbegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rešavanju problema, ignorišu kanale prijave neetičkog ponašanja i uzbunjivanja, potcenjuju ulogu interne revizije u preduzeću i sl.), ali i osećaj poverenja u Internu reviziju (prenošenje informacija o aktivnostima interne revizije, tj. aktivnostima koje su trenutno aktuelne i doprinose izgradnji uspešnog imidža, što se može ostvariti kroz korišćenje internog portala koje većina organizacije ima, bez obzira na veličinu).

Interni portali osmišljeni su tako da se zaposlenima jasno i precizno predstave specifični ciljevi kompanije, kako bi mogli jasnije da prepoznaju i razumeju svoju ulogu i doprinos u njihovom dostizanju. Kroz unapređeno iskustvo pronalazjenja i korišćenja potrebnih informacija, u pravom trenutku i na korisnički lak i intuitivan način, jača se osećaj odgovornosti zaposlenog, uz istovremeno ostvarivanje ciljeva i podsticanje njegovog entuzijazma i kreativnosti pri ostvarivanju poslovnih rezultata. Samo informisan i motivisan radnik, koji uviđa da su njegove potrebe prepoznate i uvažene i čiji se zalaganje i doprinos izdvajaju i nagrađuju, može da preduzima pozitivne mere za unapređenje ugleda i imidža kompanije (4,1). Na portalu interna revizija može plasirati informacije poput biografije svojih zaposlenih, Povelju, Pravilnik o internoj reviziji, Etički kodeks, Izvode iz godišnjeg izveštaja o radu (uz cenzurisane delove koji se odnose na nalaze) i slično. Na taj način interni revizori prenose misiju i ciljeve na zaposlene i doprinose da oni povećaju poverenje u kontrolno okruženje i sistem kontrola preduzeća u kojem rade.

U suštini, komunikacija interne revizije sa ostalim zaposlenima ne razlikuje se od osnovne uloge interne komunikacije – da zaposleni budu bolje organizovani i usmereni prevashodno ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Blagodet velikih privrednih društava, pa samim tim i većih revizorskih timova od po nekoliko desetina internih revizora, kao što je u slučaju Telekomu Srbija grupacije (u kom je jedan od autora članka zaposlen), jeste da se revizorima mogu delegirati razni projekti. Pružajući konsalting usluge, rukovodstvo interne revizije istovremeno pažljivo vodi računa o objektivnosti i angažmanu tih revizora u budućim revizorskim angažmanima. Svakako, pružena je pri-

lika da revizori praktično, u komunikaciji i radu u timovima sa drugim zaposlenima, prenose znanja, stavove i misiju interne revizije. Ne treba zanemariti ni mogućnost da se prilikom organizovanja *team bilding*-a zaposlenih u pojedinim organizacionim celinama pozovu i interni revizori koji vrše reviziju procesa kod tih organizacionih celina (npr. IT revizori, revizori koji vrše reviziju finansija, računovodstva, nabavki, ljudskih resursa i slično). Gore nabrojani primeri odlični su za širenje informacija unutar kompanije i okupljanje zaposlenih oko jedinstvene ideje. Stoga, komunikacija internih revizora sa zaposlenima veoma je važan instrument u stvaranju svesti i kreiranju korporativnog identiteta i imidža Interne revizije.

Premda je sve navedeno „obojeno“ popularizacijom interne revizije u kompaniji, interni revizori treba da budu svesni i druge strane medalje. Ključno je istaći da plasiranje isključivo pozitivnih i afirmativnih informacija o poslovanju, uz zanemarivanje značaja negativnih dešavanja ili potpuno ignorisanje komunikacije o problemima u okviru kompanije, može dovesti do trajnog gubitka poverenja u samu internu reviziju i kvalitet rada revizora. Zaposleni su svakako svesni da u periodu globalne pandemije, prekida lanaca snabdevanja, kao i pada broja narudžbina, ni pojedinačne kompanije ne mogu ostvarivati nevakadašnje dobre rezultate. Potpuno je razumljivo da se objave neki kvantiteti o radu interne revizije: broj datih nalaza, preporuka, obavljenih revizija i, eventualno, makar na nivou naslova, pokrenutih vanrednih revizija. Nemala odgovornost je, prema tome, i na internoj reviziji da doprinese boljem korporativnom upravljanju. Potrebno je da ona adekvatnim kanalom komunikacije jasno odredi šta je panika izazvana nedostatkom pravih i pravovremenih informacija, koje nose rizik širenja glasina, a što može imati štetne posledice po preduzeće (ako ne u kratkom, onda sigurno u srednjem i dugom roku).

KOMUNIKACIJA RUKOVODSTVA I REVIZORSKOG TIMA

Uvodni sastanak u internoj reviziji jedan je od koraka u reviziji procesa, aktivnosti, organizacione celine ili sistema. Njegova važnosti je velika, a po pravilu ga održavaju interni revizori iz višeg i srednjeg nivoa menadžmenta. Svrha uvodnog sastanka je podsticanje otvorene simetrične dvosmerne komunikacije i uzajamno razumevanje. Dakle, dvosmerni participativni odnos između učesnicima, koji bi za rezultat trebalo da ima razumevanje šta je predmet revizije, ko su članovi revizorskog tima, koji su predviđeni rokovi i slično. Veoma je važno da se subjektu revizije predstavi, pre svega, i šta je predmet revizije. Uvodni

sastanak sa rukovodstvom bitan je i jer pruža priliku da se uspostavi odgovarajuća atmosfera i ostvari efikasna saradnja tokom cele revizije. Uspešan prvi sastanak može da obezbedi da se revizija kasnije vodi u dobroj i pozitivnoj atmosferi i uz aktivnu saradnju zaposlenih, umesto otvorene neljubaznosti. Ne treba zanemariti ni značaj pažljivog slušanja klijenta revizije, kako bi se ukazalo na neke elemente koji bi revizorskom timu poslužili kao smernica.

U Telekomu Srbija a.d. uvodnom sastanku internih revizora sa rukovodstvom prethodi inicijalni upitnik sa spiskom pitanja u vezi sa predmetnom revizijom i spiskom dokumentacije, koja se dostavlja elektronski nekoliko dana pre sastanka. Na taj način se već može utvrditi i agenda uvodnog sastanka, a revizori imaju nekoliko dana da se kroz dostavljeni upitnik upoznaju sa kontrolnim okruženjem, internim kontrolama i rizicima u predmetnoj reviziji.

U Telekomu Srbija uvodnom sastanku prethodi upitnik sa spiskom pitanja u vezi sa predmetnom revizijom i spiskom dokumentacije

Primeru radi, ako je naslov revizije „Revizija primene Zakona o arhivskoj građi i arhivskoj delatnosti u Društvu“, u nastavku pokazujemo kako vođa tima može pred sam uvodni sastanak (ukoliko se isti održava elektronski) da pošalje agendu delegiranim predstavnicima klijenta revizije:

Poštovani,

U cilju efikasne realizacije uvodnog sastanka povodom Revizije primene Zakona o građi i arhivskoj delatnosti u Društvu (1R06-2022), u nastavku mejla Vas upoznajemo sa informacijama u vezi sa realizacijom revizorskog angažmana (uvodni deo), kao i nekim otvorenim pitanjima u vezi sa dostavljenim upitnikom (drugi deo sastanka).

INTERNA REVIZIJA POMAŽE ORGANIZACIJI U IS-PUNJAVANJU NJENIH CILJEVA, SISTEMATIČNOM I NA STRUČNOSTI ZASNOVANOM PRISTUPU PROCENJIVANJA EFIKASNOSTI UPRAVLJANJA RIZICIMA, KONTROLE I KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.

Zadatak Interne revizije je da u skladu sa potrebama i zahtevima Društva obavlja:

- reviziju efikasnosti i uspešnosti sistema internih kontrola u svim poslovnim funkcijama Društva;
- reviziju definisanih procedura, ovlašćenja i akata Društva i njihove primene;
- reviziju primene zakonskih akata u Društvu;
- reviziju upravljačkih aktivnosti i sprovođenja poslovne politike;

- reviziju podudarnosti odgovarajućih podataka, prijavljenih i iskazanih od strane funkcija Društva, sa stvarnim stanjem;
- savetodavnu funkciju u oblastima u kojima se obavlja revizija.

UVODNI DEO:

1. *Revizorski tim:*

Petar Petrović, rukovodilac revizije
 Jovana Jovanović, vođa revizorskog tima
 Marko Marković, interni revizor
 Božica Božić, interni revizor

2. *Ključni događaji koje smo planirali u revizorskom angažovanju:*

| | |
|---|-------------|
| Početak planiranja revizije | 27.01.2022. |
| Uvodni sastanak | 25.02.2022. |
| Početak rada na terenu (kraj planiranja) | 01.03.2022. |
| Izdavanje nacrtu izveštaja (kraj pisanja izveštaja) | 01.06.2022. |
| Završni sastanak (kraj rada na terenu) | 08.06.2022. |
| Izdavanje konačnog izveštaja | 18.06.2022. |

3. *Period koji obuhvata revizija: 03.2020–03.2022.*

(za potrebe statističkog pregleda radnog angažmana mogu biti prikazani podaci i iz prethodnih godina)

4. *Ciljevi iz plana revizije:*

- Primena zakonske i interne regulative;
- Provera vođenja, evidencija u vezi sa obavezom predaje prepisa arhivske knjige za privredna društva;
- Provera ažuriranja liste kategorija arhivske građe, dokumentarnog materijala i rokova čuvanja;
- Ocena adekvatnosti i efektivnosti kontrola.

5. *Sprovođenje revizorskog angažovanja – reviziju, sprovodimo fazno:*

Rad na terenu obuhvata:

- Izradu opisa procesa;
- Test hod kroz sistem;
- Test usaglašenosti, efektivnosti i efikasnosti;
- Formiranje nalaza revizije;
- Izradu nacrtu izveštaja;
- Završni sastanak;
- Konačan izveštaj.

Izveštaj revizije:

Revizija će izdati **nacrt izveštaja** koji će sadržati nalaze, rizike/implikacije i preporuke sa predloženim odgovornim

osobama i rokom za otklanjanje nedostataka i isti uputiti nadležnom višem rukovodstvu na usaglašavanje i utvrđivanje akcionog plana, odgovornih rukovodioca i roka za otklanjanje uočenih nedostataka. *Sve neusklađenosti i nesaglasnosti će se raspraviti nakon izdavanja ovog nacrt izveštaja.*

Nakon usaglašavanja nacrt izveštaja, izdaće se **konačan izveštaj** koji će sadržati kratak opis revizije, nalaze, preporuke i priloge, i biće distribuiran nadležnom direktoru, generalnom direktoru i Komisiji za reviziju Nadzornog odbora.

6. Komunikacija i saradnja dominantno putem mejla, a terenski dolazak uz poštovanje svih epidemioloških mera i razumevanja aplikativne podrške procesu.

- U tom smislu, neophodno nam je ime osobe za kontakt?

DRUGI DEO SASTANKA:

U drugom delu sastanka planirano je da od Vas dobijemo pojašnjenja:

Pojašnjenje odgovora za pitanje 1. –

Bez obzira da li će se sastanak održati uživo ili putem interneta (Zoom platforme, MS Teams-a, Skype-a...), podatke koji su mu potrebni interni revizor dobiće od sagovornika samo ako oni na isti način tumače pitanja koja su postavljena, odnosno odgovore na ta pitanja. Često se dešava da se reči i fraze interpretiraju drugačije od onoga što je govornik nameravao da kaže. Neophodno je da interni revizor sagovorniku pažljivo postavlja pitanja, kratka, jasna i nedvosmislena, bez obzira na koji način je procenjen sagovornik i na kom stručnom nivou se vodi komunikacija. Korisno je da interni revizor razgovor sa subjektom revizije sprovodi na sledeći način:

- da licu sa kojim razgovara ukaže dužno poštovanje, bez obzira koliko je njegov položaj niži;
- da bude prijatan i zainteresovan, čak i kada je sagovornik neprijatan i ne saraduje;
- da gleda sagovornika dok govori i dok mu postavlja pitanja;
- da se nasmeši, klimne glavom dok sagovornik govori i pokaže da ga sluša, da je zainteresovan, da se slaže sa njim;
- da izbegava sve što može da ukaže na neslaganje, neodobravanje ili nevericu u pogledu onoga što je čuo;

- da ne pravi negativne komentare i ne osporava ono što mu je rečeno, ali da traži objašnjenja tamo gde je to potrebno;
- da ne ulazi u raspravu;
- da pažljivo razmisli o odgovorima koje je dobio na postavljena pitanja, a zatim prvo odvoji činjenice od mišljenja i utvrdi pravac daljih pitanja;
- da pažljivo razmisli o svakom pitanju koje postavlja, i pokuša da ih formuliše tako da budu jasna i nedvosmislena;
- da svako postavljeno pitanje formuliše što je moguće kraće;
- da ne postavlja više pitanja istovremeno;
- da koristi kratke, jednostavne, poznate reči, čime se povećava šansa da ih lice sa kojim razgovara ispravno tumači;
- da izbegava žargonske izraze;
- da izbegava tehničke termine koje sagovornik možda neće razumeti;
- da izbegava neodređene, opšte ili neprecizne reči (kao što su npr. brzo ili često), odnosno apstraktne reči (npr. uspešan), koje mogu da se tumače na niz različitih načina;
- da izbegava pitanja koja mogu da izazovu emotivne reakcije lica sa kojim razgovara (npr: „Šta je, po Vašem mišljenju, uzrok lošeg poslovanja Vašeg sektora ili odeljenja?“).

RAZLIČITI PRISTUPI U KOMUNIKACIJI U TOKU I NA KRAJU REVIZIJE

Potrebno je da interni revizori u odnosu na svoje reakcije formiraju i pristup, a sve u zavisnosti od same diskusije i činjenica koje se iznose. Interni revizor mora da ostane pravedan, korektan i objektivan i da se služi samo bitnim činjenicama, kao i da prihvati izmene koje izveštaj mogu da učine jasnijim, ali koje tom prilikom neće kompromitovati nalaze, zaključke i preporuke revizije. Razgovor ne treba da liči na ispitivanje. Sagovornik je taj koji uglavnom treba da priča, a interni revizor pažljivo da sluša. Za uspešnu interpersonalnu komunikaciju potrebno je dobro planiranje u kome posebno mesto ima samoprocena rukovodioca ili zaposlenog sa kojim interni revizor komunicira. Dobijanje adekvatne informacije o odlikama ličnosti (orijentacija) pošiljaoca i primaoca omogućava brzu, relevantnu, adekvatnu i uspešnu komunikaciju. Teorija o odlikama ličnosti, odnosno njihovoj orijentaciji, smatra da postoje četiri odlike ličnosti koje mogu biti nađene u bilo kojoj organizaciji. Ove odlike imaju značajan uticaj na način na koji ta lica kao klijenti revizije komuniciraju. Ove orijentacije, odnosno stilovi ličnosti su:

- Orijentisani prema AKCIJI (šta): osobe ovog stila vole akciju, dostignuća, poboljšanja, rešavanje problema;
- Orijentisani prema PROCESU (kako): osobe ovog stila vole fakte, organizovanje, strukturiranje, razvijanje strategije, taktike i slično;
- Orijentisani prema LJUDIMA (ko): osobe ovog stila vole i stavljaju u prvi plan socijalne i procesne humane odnose, interakcije, komunikacije, motivacije, timski rad, itd.;
- Orijentisani prema IDEJAMA (zašto): osobe ovog stila orijentisane su prema idejama, konceptima, teorijama, inovacijama, kreativnosti, novitetima, promeni.

| Odlike ličnosti | Sadržaj orijentacije | Proces | Biranje odgovarajućih komunikacionih stilova |
|-----------------|--|--|---|
| Akcija | Oni govore o: rezultatima, ciljevima, izvođenju, produktivnosti, efektivnosti, odgovornosti, povratnoj vezi, dostignuću, promenama, odlukama. | Oni su: pragmatični (na zemlji), direktni (na tački), strpljivi, odlučni, brzi (skaču sa jedne ideje na drugu), energični (izazivaju druge). | Komunikacija sa osobom orijentisanom na akciju : <ul style="list-style-type: none"> • u centar pažnje stavite rezultate očekivane od početka, • formulišite svoje najbolje preporuke bez mnogo alternativa, • budite što je moguće kraći, • naglasite praktičnost svojih ideja, • upotrebite vizuelna pomagala. |
| Proces | Oni govore o: činjenicama, proceduri, planiranju, organizaciji, kontroli, testiranju, oprobavanju, analizi, opservaciji, dokazima, detaljima. | Oni su: sistematični (korak po korak), logični (uzrok i efekat), činjenični, pričljivi, neemocionalni, pažljivi, strpljivi. | Komunikacija sa osobom orijentisanom prema procesu : <ul style="list-style-type: none"> • budite precizni – iznesite činjenice, • organizujte svoju prezentaciju u logičnom redu: pozadina (osvrt), sadašnja situacija, rezultat/ishod; • skicirajte svoj predlog (1, 2, 3...), • razložite svoje preporuke, • uključite opcije ili alternative <i>za i protiv</i>, • ne požurujte osobu orijentisanu prema procesu. |
| Ljudi | Oni govore o: ljudima, potrebama, motivaciji, timskom radu, osećanjima, timskom duhu, razumevanju, samorazvoju, senzitivnosti, svesnosti, kooperaciji, verovanju, vrednosti, očekivanju, odnosima. | Oni su: spontani, saosećajni, topli, subjektivni, emocionalni, zapažaju, osećajni. | Komunikacija sa osobom orijentisanom na ljude : <ul style="list-style-type: none"> • dozvolite inicijalan mali govor/uvod, • naglasite odnose između vašeg zahteva (predloga) i ljudi koji su odgovorni, • pokažite kako je ideja „radila” dobro u prošlosti, • pokažite podršku respektovanim ljudima, • upotrebite neformalan stil pisanja. |

Ideja

Oni govore o: konceptima, inovacijama, kreativnosti, prilikama, mogućnosti, velikom nacrtu, pronalaženju, novinama, međuzavisnosti, novom načinu, novim metodama, poboljšanju, problemima, potencijalima, alternativama.

Oni su: maštoviti, harizmatični, teško ih je razumeti, egocentrični, nerealistični, kreativni, puni ideja, provokativni.

Komunikacija sa osobom orijentisanom prema **idejama**:

- dozvolite dovoljno vremena za diskusiju,
- ne budite nestrpljivi kada diskusija nije konkretna,
- u svojim otvorenim primedbama pokušajte da se diskusija odnosi na temu od šireg aspekta ili ideje, naglasite jedinstvenost ideja ili značaj teme za nju,
- podvucite buduću vrednost ideje ili povežite njen ishod u budućnosti,
- pri pisanju osobi orijentisanom prema ideji, naglasite na početku ključne koncepte koji podvlače Vaš predlog ili preporuke,
- prikažite jednu opštu situaciju, a onda radite prema više specifičnim zadacima.

Izvor: (6, 82–83)

Interni revizori posle obavljene revizije zakazuju završni sastanak, čija je svrha da se sa subjektom revizije postigne saglasnost oko sadržaja nacrtu izveštaja. Tako se subjektu revizije pruža prilika da razjasni određena pitanja i iznese svoje mišljenje o značajnim nalazima, preporukama i drugim podacima navedenim u nacrtu izveštaja. Revizori na ovom sastanku treba da se uvere da u zvaničnom odgovoru subjekta revizije neće biti iznenađenja. Ujedno, to je i prilika da se pokaže da je namera da se izveštajem poboljša trenutni način rada.

Završni sastanak može se pretvoriti u nezgodnu konfrontaciju ili u otvorenu i prijateljsku diskusiju.

Završni sastanak u internoj reviziji može se pretvoriti u nezgodnu konfrontaciju ili u otvorenu i prijateljsku diskusiju. Poznato je da za vlastiti neuspeh i privatno, a posebno poslovno, ljudi često krive druge, iako zapravo ne shvataju da je srž problema najčešće u neznanju ili nezainteresovanosti (1,282). Tako će često i rukovodioci klijenta revizije razloge za slabosti u internim kontrolama tražiti u nekom drugom – nesposobnim rukovodiocima drugih organizacionih celina, odsustvu aplikativne podrške procesu (odnosno, odgovornosti IT organizacione celine), promeni zakonske regulative, konkurentima, javnosti, zapravo svim drugim interesnim skupinama, internim i eksternim, dok sebe i svoje zaposlene neće lako prepoznati kao potencijalne izvore slabosti u korporativnom upravljanju.

Tok rasprave na završnom sastanku zavisi od nalaza utvrđenih tokom revizije, kao i od toga ko prisustvuje. Interni revizor treba da bude spreman da detaljno diskutuje o svim pitanjima i da, prilikom prezentovanja izveštaja, može doći do konfliktnih situacija, te stoga mora raspolagati svim relevantnim činjenicama i podacima, kako bi potkrepio revizorske nalaze. Pre svega, važno je da interni revizori razlikuju razmene mišljenja i nesporazume. Nekad jednostavno treba pustiti subjekta revizije da

iznese svoje mišljenje, jer je moguće da nije u pitanju neslaganje, već želja da se sopstveni postupci opravdaju, odnosno pojasne razlozi u vezi sa situacijom koju je revizor zatekao. Nakon što subjekt revizije iznese svoje mišljenje, postoji veća mogućnost da će biti spremniji da prihvati nacrt izveštaja u postojećem obliku. Ukoliko se subjektu revizije ponudi mogućnost da se njegovu izlaganje ili mišljenje u izveštaju citira, to isto može da dovede do nepotrebnog nesporeda. Interni revizori moraju adekvatno da reaguju i da svoj pristup prilagode konkretnoj diskusiji i činjenicama koje se iznose na završnom sastanku. Da bi se konfrontacije tokom završnog sastanka svele na najmanju moguću meru, interni revizor treba da:

- bude ljubazan;
- izbegava bezlične fraze;
- nastoji da navede sagovornika da se složi sa njim.

Interni revizor mora da ostane nezavisan i objektivan i da se služi samo bitnim činjenicama, kao i da prihvati izmene koje doprinose da izveštaj bude jasan i koncizan, ali koje ne kompromituju nalaze, zaključke i preporuke revizije. Ukoliko je neko interni revizor u multinacionalnoj kompaniji, nameću mu se i dodatne obaveze, odnosno tu je dužna profesionalna pažnja kako da pristupi komunikaciji. Naime, poslovna komunikacija u organizaciji koja se karakteriše kao međunarodna u pogledu elemenata koji je određuju, uslovljena je, između ostalog, i nacionalnom kulturom zaposlenih. Činjenica je da se u multikulturalnom okruženju moraju poštovati postulati nacionalnih kultura zaposlenih, kako bi se smanjila mogućnost nerazumevanja i konflikata. Upravo zbog toga glavni elementi poslovne komunikacije u međunarodnim organizacijama moraju biti uslovljeni nacionalnom kulturom zaposlenih. Ne-ka istraživanja (2,434) su, analizirajući uticaj nacionalne kulture na izbor organizacione kulture, pokazala da nacionalna kultura ima veliki uticaj na organizacionu iako ona nije glavni faktor koji je definiše.

Interni revizor treba da bude spreman da prihvati predložene sugestije koje se odnose na izmene određenih formulacija i bude uveren da su one adekvatne – da ne utiču na zaključak revizije, ne menjaju značaj slabosti ili problema utvrđenog tokom sprovođenja revizije, odnosno da nemaju uticaja na korektivnu meru. Ukoliko dođe do neusaglašenosti u stavovima, a bude otklonjena svaka sumnja da je u pitanju pogrešno tumačenje činjenica, interni revizori treba da istaknu da će u izveštaju navesti slabosti/probleme onako kako ih oni vide, ali da su spremni da uključe i stavove subjekta revizije, odnosno njihove odgovore (8,90).

IZMENJENA KOMUNIKACIJA U INTERNIM REVIZIJAMA TOKOM PANDEMIIJE

Angažmani internih revizora podrazumevanju fizičko učestvovanje na sastancima i komunikaciju s komisijom za reviziju, s rukovodstvom klijenta revizije, kao i aktivnu komunikaciju i saradnju s eksternim revizorima, a sve radi prikupljanja potpunih i verodostojnih revizijskih dokaza na kojima će utemeljiti svoje zaključke, nalaze i preporuke. Pri tome, potpunost podrazumeva meru količine dokaza, a verodostojnost njihovu relevantnosti i pouzdanost. Jasno je da je kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19, koja je rezultirala socijalnom izolacijom, zabranom kontakata, radom na daljinu, ograničenim kretanjem i drugim epidemiološkim merama, uticala na mogućnosti obavljanja interne revizije i limitirala postupke i metodologije koja se primenjuju u redovnim okolnostima. Ako tim za internu reviziju ne može fizički da poseti lokaciju, rukovodstvo interne revizije na kreativne načine mora da osmisli kako da i dalje proverava upravljanje rizikom. Na primer, ako proizvodni pogoni imaju video-nadzor, da li bi interna revizija mogla da koristi te izvore kako bi proverila da li kritične fizičke kontrole još uvek rade.

Prikupljanje podataka i komunikacija putem interneta (programa/aplikacija Skype, MS Team, Zoom) izazivaju nelagodu i suzdržanost kada je u pitanju interna revizija. Rad na daljinu dodatno je otežao interakciju s klijentom, upoznavanje njegovog poslovanja i mogućnost pristupanja neophodnim podacima. U ovoj situaciji posebno dolazi do izražaja značaj neverbalne komunikacije, te bi interni revizori trebalo da insistiraju na uključenoj kameri tokom intervjua. Neverbalna komunikacija je važan deo komunikacije i oni koji postavljaju pitanja, ako su i zaboravljali da posmatraju neverbalne poruke koje dobijaju od sagovornika u „normalnim vremenima“, sada moraju obratiti dodatnu pažnju na „video-chat“. Prema tome, interni revizor treba posebno da prati sledeće:

- klimanje glavom u znak razumevanja i prihvatanja;
- mrštenje, koje signalizira nedovoljno razumevanje ili zbunjenost;
- ukrućen izraz lica ili usta koji signaliziraju neslaganje;
- treptanje, koje ukazuje na nesigurnost u pogledu odgovora, odnosno nespremnost da se odgovori.

Na taj način znatno se unapređuju performanse revizorskog angažmana. Uspešno poslovno komuniciranje u reviziji podrazumeva dosta iskustva i znanja u radu sa ljudima, a pre svega: poznavanje zakona motivisanja, prepoznavanje demotivisanosti, poznavanje mehanizama motivisanja pojedinca i tima i svrsishodnu primenu kritike, kako bi i ona postala motivišu-

ća (9,384). Interni revizor treba da bude svestan da i on šalje neverbalne poruke, te da ih može iskoristiti kako bi razgovor tekao glatko i efikasno. Primera radi, izraz lica, oči, pokreti ruku i tela mogu da ukažu na entuzijazam u vezi sa revizijom, kao i slaganje sa određenim stvarima koje je izneo sagovornik. Neverbalne poruke mogu pomoći internom revizoru da ono što govori bude prihvatljivije za sagovornika tako što će ga ohrabriti ili mu uputiti kompliment. Treba voditi računa da izraz lica, oči, pokreti i gestovi ne budu protumačeni kao nedostatak interesovanja, neslaganje ili neodobravanje onoga što se govori. Osmesi su takođe efikasan način stvaranja prijatne i prijateljske atmosfere, kao i podsticaj za sagovornika da govori.

Interni revizor treba da bude svestan da i on šalje neverbalne poruke.

Većini ljudi je teško da pažljivo sluša nekoga nakon izvesnog vremena, budući da koncentracija opada. Za to postoji više razloga. Pažnja može biti skrenuta na nešto što sagovornik kaže ili uradi, na neodgovarajuću temperaturu u prostoriji, neudobnu stolicu, umor i slično. Da bi se poboljšale veštine slušanja, interni revizor treba da:

- gleda sagovornika u lice;
- obraća pažnju i koncentriše se na to da shvati ono što mu se govori;
- se trudi da mu sporedne i nebitne stvari ne odvuču pažnju.

Takođe, tokom pandemije posebno dolazi do izražaja značaj Komisije za reviziju (u finansijskim institucijama se češće koristi termin *Revizorski odbor* ili *Audit Committee*), koja mora postati svojevrsni posrednik, odnosno moderator između revizorskog tima i klijenta. S druge strane, interni revizori suočeni su sa povećanim zahtevima za savetodavnim angažmanima i angažmanima na zahtev, kao i značajnim promenama u poslovnim procesima, koji rezultiraju do tada nepostojećim rizicima, čija je posledica nužnost za ažuriranjem i značajnim promenama u strateškim, godišnjim, pa i pojedinačnim planovima interne revizije (10,125).

ZAKLJUČAK

Interna komunikacija u poslednje vreme postaje sve važnija jer se nesumnjivo pokazala kao kohezivno tkivo cele organizacije. Rukovodstvo interne revizije mora da posveti dužnu pažnju usavršavanju komunikacionih veština svojih zaposlenih, u okviru kojih presudnu ulogu igraju ne samo znanja ovlašćenih revizora, već i njihovo višegodišnje iskustvo u reviziji raznih izveštaja, ali i načina poslovanja. Sve to čini proces revizije jako kompleksnim, pa pored pribavljanje dokaza od strane internih

revizora gde svi prikupljeni podaci moraju ispuniti kriterijume adekvatnosti i dovoljnosti, mora se naći i način adekvatnog komuniciranja sa klijentom revizije.

Preduslov uspešnog revizorskog angažmana je i zadovoljstvo učesnika komunikacijskog procesa. Da bi odgovorio složenim zadacima, kakva je interna revizija, revizor bi trebalo da poseduje tri osobine: karakter, kompetencije i sposobnost vođenja interne komunikacije. U neposrednoj komunikaciji interni revizor treba da raspolaze sposobnošću da brzo reaguje, ali i da razlikuje bitno od nebitnog i precizno kombinuje oštrinu i toleranciju, popuštanje i odlučnost. Kvalitetna komunikacija klijenta revizije i internih revizora jeste način da se unapredi organizaciono poverenje u rad interne revizije. Posledično, to direktno utiče na kvalitet izvršavanja zadataka, rezultate, dostizanje ciljeva i ispunjenje misije interne revizije u organizaciji.

VARIOUS APPROACHES TO COMMUNICATION IN INTERNAL AUDIT

SUMMARY

Key words: Internal communication, communication over the Internet, introductory meeting, final meeting, choice of communication styles.

In order for the auditor's reports to be adequate, the auditor's communication with the audited entities and its representatives must be adequate. The paper discusses ways how to make internal audit more popular and what communication techniques to use with audit client management. Every aspect of vertical and horizontal communication in internal audit should be approached carefully in order to unify, integrate and focus audit activities on controls, risks and objectives. This includes an introductory and closing meeting, a specific approach to conflicting clients, information on specific objectives and the level of their achievement, using the experience of audit teams in the Telekom Srbija Group.

LITERATURA

1. Brčić, R., Malbašić, I. i Đukes, S., Uloga i ponašanje zaposlenika u rizikom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64 (3), <https://hrcak.srce.hr/105611>, 2013.
2. Brković, M., Brković, V. i Ilić M.P., *Poslovna komunikacija u kontekstu nacionalne i organizacione kulture*, Vojno delo, Beograd, 2019.
3. Čorić, N., Musa, I., *Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom*, *Hum*, 10 (14), <https://hrcak.srce.hr/216295>, 2015.
4. Interni portal Telekom Srbija a.d., <http://telekomsrbija.sharepoint.com/sites/mojportal>.
5. Kulić, S., *COSO integrisani okvir i povezanost elemenata interne kontrole*, *Ekonomski pogledi*, Kosovska Mitrovica, 2018.
6. Mićović, P., *Komunikacija, Zdravstvena zaštita*, 2009.
7. Milojević, I., Mihajlović, M. i Pantić, N., *Prikupljanje i dokumentovanje revizijskih dokaza*, *Oditor*, Beograd, 2020.
8. *Ministarstvo finansija, Priručnik za internu reviziju u Republici Srbiji*, Beograd, 2020.
9. Panić, S., Andrejić, M.D. i Stanković, V., *Uloga interne komunikacije u motivisanju zaposlenih*, *Vojno delo*, 2015.
10. Tušek, B., Ježovita, A. I Halar, P., *Izazovi djelovanja interne i eksterne revizije u eri pandemije COVID-19*, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru* (26), <https://doi.org/10.46458/27121097>, 2020.26.111, 2020.