

Міністерство освіти і науки України
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
Навчально-науковий гуманітарний інститут

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ, ФІЛОСОФІЇ ТА СУСПІЛЬНИХ НАУК

На правах
рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти
_____магістр_____

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ
У СФЕРІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ**

Студентка: Білокудря Людмила Олександрівна

Освітня програма: магістр

(спеціальність, спеціалізація) 053 Психологія

Науковий керівник: Копилова Світлана Вікторівна

кандидат педагогічних наук, доцент

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Білокудря Л.О. Психологічні особливості професійного спілкування в сфері внутрішнього аудиту.

У даній роботі аналізується проблема особливостей професійного спілкування внутрішніх аудиторів з перевіряємими особами, внутрішніми та зовнішніми клієнтами під час проведення внутрішніх аудиторських перевірок; досліджуються методи психологічного впливу під час повідомлення результатів внутрішніх аудиторських перевірок та їх обговорення. Виявляється взаємозв'язок між стилем спілкування, продуктивною комунікацією та швидкістю і якістю виконання завдання з внутрішнього аудиту та моніторингу, ефективністю роботи внутрішнього аудиту в цілому.

Ключові слова: спілкування, внутрішній аудит, комунікація, психологічний вплив, маніпуляція, перемовини.

SUMMARY

Bilokudria L. Psychological features of professional communication in the field of internal audit.

This paper analyzes the problem of peculiarities of professional communication of internal auditors with audited persons, internal and external clients during internal audits; the methods of psychological influence during the communication of the results of internal audits and their discussion are investigated. The relationship between the style of communication, productive communication and the speed and quality of the internal audit and monitoring task, the effectiveness of the internal audit in general is revealed.

Key words: communication, internal audit, communication, psychological influence, manipulation, negotiations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ В НУТРІШНЬОГО АУДИТУ.....	9
1.1. Поняття та особливості професійного спілкування.....	9
1.2. Психологічні аспекти професійного спілкування.....	15
1.3. Професійне спілкування у сфері внутрішнього аудиту, відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	26
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ.....	27
2.1. Методологія дослідження.....	27
2.2. Процедура проведення дослідження.....	34
2.3. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	46
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ.....	48
3.1. Розробка та апробація програми розвитку навичок професійного спілкування внутрішніх аудиторів.....	48
3.2. Оцінка ефективності впровадження програми розвитку навичок професійного спілкування внутрішніх аудиторів	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74-98

ВСТУП

Актуальність дослідження. Діяльність внутрішнього аудитора за своїм змістом та характером складна, різнопланова та відповідальна, адже її метою є посилення здатності організації створювати, захищати та підтримувати цінність, надаючи наглядовій раді та керівництву послуги з незалежного, заснованого на оцінці ризиків та об'єктивного надання впевненості, консалтингу, бачення та прогнозування [1]. Невід'ємною частиною на шляху до реалізації цієї мети є ефективне професійне спілкування внутрішніх аудиторів, попередження і подолання різного роду психологічних ускладнень. Виявлення та нейтралізація маніпуляцій і блефу, психологічного впливу, тощо, які чинять негативну реакцію на спілкування, а саме комунікацію внутрішніх аудиторів. Такий вплив прямопропорційно пов'язаний з виявленими знахідками, порушеннями та зауваженнями внутрішнього аудитора, в першу чергу з тими, які в подальшому, ймовірно, можуть мати вплив на професійну діяльність чи застосування заходів впливу на людину, такі критичні моменти викривають особистісні особливості людей, їх почуття, переживання, стани та реакції.

Однією з особливостей професії внутрішнього аудитора є те, що вона побудована на спілкуванні внутрішнього аудитора з людьми в умовах підвищеного стресу, апорі негативної налаштованості, по іноді, агресії, маніпуляцій, блефу та хитрощів. Вдале професійне спілкування на всіх етапах внутрішньої аудиторської перевірки є запорукою успішної діяльності з внутрішнього аудиту, яка значною мірою залежить від комунікації під час повідомлення результатів внутрішнього аудиту, їх обговорення та підготовки плану дій, що направлений на виправлення негативної ситуації. Отже, актуальність теми дослідження визначається тим, що внутрішні аудитори відіграють особливу роль в будь-яких організаціях і від їх комунікації залежить, у тому числі, спроможність організацій для досягнення її цілей.

Професійне спілкування – це спеціально організований на наукових засадах, керований процес обміну повідомленнями, організації взаєморозуміння, досягнення оптимальної взаємодії, взаємопізнання в різних видах діяльності

учасників професійно спрямованої комунікації. Професійне спілкування є важливим для здійснення будь-якого виду діяльності, пов'язаної з взаємодією людей, не обмежуючись процесами внутрішнього аудиту.

Аналіз наявних публікацій показує, що рівень потенціалу до розвитку спілкування, ідентифікації сутності понять «маніпуляція», «блеф» та їх видів, реагування, детерміновані системою знань, умінь і навичок внутрішнього аудитора, що пов'язані з його перцептивно-рефлексивними, емоційно-емпатійними можливостями та мотивацією проведення вдалого, продуктивного спілкування. Саме мотиваційна установка на діалог у спілкуванні є ефективним чинником успішності та забезпечує самоусвідомлення особистості аудитора у процесі взаємодії з клієнтом.

З точки зору реалізації мети, спілкування внутрішнього аудитора на етапі обговорення результатів аудиту має окрім гуманістичної спрямованості цілком аргументовану професійну потребу, яку відповідно до концепції оновленого підходу, відображеного в Глобальних стандартах внутрішнього аудиту, аудитор має реалізувати дотримуючись вимог Кодексу етики та професіоналізму, об'єктивно, неупереджено, чесно, з розумінням, певною долею співчуття та співпереживання. Спостереження та висновки за результатами кількох завдань з внутрішнього аудиту, разом з ефективним спілкуванням, що розглянуті у сукупності, можуть виявити закономірності чи тенденції, наприклад, першопричини тих чи інших порушень та реакцій людей, які мають відношення до виявлених в результаті перевірки проблем.

У той час як Стандарт 13.1 «Комунікація за результатами завдання» вимагає від внутрішніх аудиторів протягом усього завдання комунікувати з особами, які відповідають за діяльність, що перевіряється, керівник внутрішнього аудиту несе відповідальність за надання фінальної комунікації результатів внутрішнього аудиторського завдання відповідним сторонам/клієнтам, у тому числі в рамках усної комунікації.

Говорячи про професійні особливості мовленнєвого спілкування внутрішнього аудитора, як і психолога, Т.І. Ханецька зазначає, що практичний

психолог, висловлюючи інформацію клієнту, повинен дотримуватися мовних норм, мати великий обсяг лексичного запасу, бути здатним до вироблення і формулювання великої кількості думок. Так, однією з умов продуктивного спілкування є обмеження використання професійної термінології під час повідомлення інформації клієнту [2].

Водночас аналіз останніх досліджень і публікацій, й яких порушені питання ефективного професійного спілкування дає змогу стверджувати, що мало дослідженими залишаються питання формування культури та методів професійного спілкування внутрішніх аудиторів, а також фахівців інших професій в середині організації. Саме це і спонукало нас до вибору теми нашого дослідження: «Психологічні особливості професійного спілкування в сфері внутрішнього аудиту».

Мета дослідження – полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці прийомів професійного спілкування внутрішніх аудиторів під час обговорення тих чи інших питань, проведення інтерв'ю та перемовин, обговорення результатів внутрішнього аудиту за результатами внутрішньої аудиторської перевірки, що може стати в практичній нагоді внутрішнім аудиторам України в умовах сьогодення.

Завдання дослідження:

- провести теоретичний аналіз стану проблеми та основних найефективніших підходів, методів спілкування, що запропоновані науковцями та дослідниками в професійній сфері внутрішніх аудиторів, психологів, перемовників та можуть бути використанні в сфері внутрішнього аудиту;
- визначити основні чинники впливу на результат професійного спілкування внутрішнього аудитора в різних психо-емоційних умовах;
- дослідити особливості впливу характеру спілкування на професійну успішність внутрішнього аудитора та результат його роботи;
- розробити та експериментально перевірити програму розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, яку можна буде використати в інших сферах також.

Об'єкт дослідження – професійне спілкування та методи перемовин фахівця сфери внутрішнього аудиту.

Предмет дослідження – вплив навичок та вмінь професійного спілкування внутрішнього аудитора на результат та якість виконання завдань.

Гіпотеза дослідження – ефективність застосування методів та підходів професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту підвищується в разі відповідного обрання методики, підходів та прийомів спілкування, в залежності від мети спілкування.

Методи дослідження. Для досягнення мети та завдань дослідження застосовано комплекс таких методів:

- метод теоретичного аналізу літератури (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення);
- емпіричні методи (спостереження, анкетування, тестування, експертної оцінки);
- методи статистичної обробки експериментальних даних (математичні методи узагальнення результатів дослідження, методи зведення і групування, середні значення величин).

Методологічну основу дослідження становлять концептуальні положення класиків філософії та психології про взаємозв'язок різних явищ психо-емоційного стану людини та формування способів професійного спілкування.

Наукова новизна та практична значущість роботи полягає в обранні найкращих та найефективніших методик розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, розробці власного підходу щодо визначення напрямків розвитку внутрішнього аудитора та створення програми розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, яку можна буде використати в інших сферах діяльності організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та впровадженні в систему роботи майбутнього фахівця внутрішнього аудиту ефективних та інноваційних підходів, поєднаних в програму щодо професійного спілкування.

Експериментальною базою дослідження виступало акціонерне товариство «УОП» (далі – АТ «УОП»), а саме Департамент внутрішнього аудиту. Даному дослідженню передував практичний 20-річний досвід студентки в галузі внутрішнього аудиту в різних за розміром компаній, структур, установ, різної форми власності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на засіданні та нарадах Департаменту внутрішнього аудиту АТ «УОП» в жовтні-грудні 2024 року. Результати дослідження у вигляді тез були частково представлені на міжнародній науково-практичній конференції "Психологія свідомості: теорія і практика наукових досліджень", м. Київ, 2024 р.

Структура роботи. Дана магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підпунктів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (35 позицій) та додатків (1- 7).

У першому розділі кваліфікаційної роботи висвітлюються теоретичні, теоретико-методологічні й психологічні аспекти предмету дослідження, сутність сучасного стану проблеми, прогноз напрямів її вирішення на підставі проаналізованих літературних джерел.

У другому розділі даної роботи дається опис етапів проведення емпіричного дослідження, обґрунтування методів і методик та вибірки дослідження.

У третьому розділі магістерської роботи описується програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту та програма тренінгу формування досліджуваного психічного процесу, а також надається експериментальна оцінка ефективності даних розробок з використанням методів математичної статистики.

РОЗДІЛ I. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

1.1. Поняття та особливості професійного спілкування

Сучасне професійне середовище внутрішнього аудиту в Україні характеризується динамізмом та постійним вдосконаленням, відкритістю, прозорістю, прагненням до відповідності Глобальним стандартам внутрішнього аудиту, що визнані у всьому світі. У зв'язку з цим змінюються і задачі діяльності працівників функцій внутрішнього аудиту, від яких вимагається перш за все вміння налагоджувати контакти з клієнтами, як внутрішніми, так і зовнішніми, вміння професійно спілкуватися, зокрема комунікувати, вступати в професійні контакти з колегами та вміння працювати в команді. А відтак стає зрозумілим, що спілкування відіграє надзвичайно важливу, а іноді і вирішальну роль у професійній діяльності внутрішнього аудитора. Зміни, які відбуваються в методологічних першоджерелах, на нашу думку, мають чітку комунікативно-культурну спрямованість та орієнтуються на сучасні технології формування культури професійного спілкування. У зв'язку з цим у даній роботі під час теоретичного дослідження ми звертаємо увагу саме на нові підходи та технології спілкування, перемовин, комунікації.

Професійне спілкування — це форма комунікації, яка виникає у процесі виконання професійної діяльності, спрямована на досягнення виробничих, соціальних, творчих або інших завдань, пов'язаних із роботою. Воно охоплює обмін інформацією, координацію дій, вирішення конфліктів та розвиток співпраці між учасниками професійного середовища.

Термін «комунікація» (від лат. *comunicatio* – зв'язок, повідомлення) тлумачиться як спілкування, що ґрунтується на взаєморозумінні; повідомлення інформації від однієї людини до іншої або до кількох інших [3, с. 12].

У психологічній літературі знаходимо різні визначення комунікативної компетентності, як от:

– це, з одного боку, емпатична властивість (співпереживання), а з іншого – знання про способи орієнтації в різних ситуаціях, вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування (Л. Петровська);

– це відповідність комунікативної поведінки даній ситуації та її ефективність (Б. Спіцберг). При цьому автор вважає: комунікація ефективна за умови досягнення поставлених цілей, і якщо комунікація очікувана в даній ситуації, то вона відповідає цій ситуації. Комунікативна компетентність проявляється через вербальне повідомлення та невербальну поведінку, яка його супроводжує, і залежить від особистісної орієнтації, знань і навичок;

– це комунікативні здатності, комунікативні знання та комунікативні вміння, які мають бути адекватними комунікативним завданням і достатніми для їх вирішення (Є. Сидоренко).

Особливостями професійного спілкування є цільова спрямованість — орієнтація на досягнення конкретних професійних цілей.

Регламентованість — часто підпорядковується правилам і нормам, прийнятим у певній організації чи професійній сфері.

Офіційність — домінує діловий стиль спілкування, хоча рівень формальності може варіюватися.

Професійна термінологія — застосування специфічних термінів, характерних для певної сфери діяльності.

Види професійного спілкування розділяють за суб'єктами:

- 1) вертикальне - між керівником і підлеглими;
- 2) горизонтальне - між рівноправними колегами;
- 3) зовнішнє - із клієнтами, партнерами, представниками інших організацій;
- 4) внутрішнє - у межах організації.

Професійне спілкування може бути інформаційне, організаційне, мотиваційне, рефлексивне. А саме:

- 1) інформаційне - передача даних, інструкцій, звітів;
- 2) організаційне - координація дій, управління процесами;

- 3) мотиваційне - стимулювання до виконання завдань;
- 4) рефлексивне - обговорення досягнень, помилок та шляхів покращення.

За каналами спілкування поділяють на вербальне - усне чи письмове (звіти, переговори, листи) та невербальне (жести, міміка, інтонація, професійний етикет).

При вивченні теоретичних основ професійного спілкування ми значну увагу приділяли саме невербальним методам, як таким, що мають найбільший прихований потенціал та можуть чинити суттєвий вплив на перебіг та результати спілкування.

У лінгвістиці вирішуються проблеми взаємозв'язку вербальних, невербальних засобів у мовленнєвому потоці. У психології визначається роль і функції невербальних засобів у регуляції спілкування, у невербальній поведінці як діяльності.

Одним із тих, хто найбільш повно описав особливості невербальної мови був американський психолог Роберт Харрісон. Він охарактеризував цю мову як природну (дану нам від народження), первинну (невербальні сигнали проявляються раніше, ніж людина починає говорити), право півкульну. Онтогенічно-невербальні сигнали спілкування старші за мову і мають на відміну від вербальної мови не тимчасову послідовність, а просторово-тимчасову цілісність [4, с. 5]. Інший вчений – німецький психолог і психіатр Карл Леонхард в 1976 опублікував монографію «Мімічні, жестові та фонічні засоби емоційно-комунікативної виразності». Автор уперше проаналізував дослідження з проблем невербальної комунікації, починаючи з робіт Чарльза Дарвіна. Він вперше докладно класифікував вже розшифровані в різних джерелах невербальні сигнали, описав і показав у схемах, малюнках, на фотографіях значення сигналів міміки, жестів, визначив їх функції. Вчений звернув увагу, на те що:

– по-перше, всі сигнали обов'язкові при спілкуванні, хоча найчастіше не усвідомлюються тим, хто говорить, але враховуються тим, хто слухає, спостерігає за співрозмовником;

- по-друге, невербальні сигнали спілкування є універсальними і не залежать від статі, віку, національності та культури (хоча і не все, але дуже багато можна зрозуміти, розмовляючи один з одним тільки невербальною мовою);
- по-третє, невербальні сигнали універсального типу властиві і тваринам, без чого була б немислима їхня дресура і неможливо було спілкування людей з домашніми тваринами [5, с. 3].

Не можна залишити без уваги роботи американських вчених Джуліуса Фаста «Мова тіла» та Едуарда Холла «Як зрозуміти іноземця без слів», які були перекладені українською мовою і видані лише 1997 року [6, с. 14].

Найвідомішим у нашій країні дослідником невербальних сигналів спілкування є знаменитий австралійський психолог, знавець людського спілкування Аллан Піз – автор унікальної методики навчання спілкування, зокрема мистецтва невербального спілкування. Перша його книга «Мова рухів тіла» (Body language) вийшла 1978 року тиражем в один мільйон екземплярів 26 мовами світу. Українською мовою було перекладено 1996 року. Сьогодні Аллан Піз та його співавтори – автори десятків бестселерів. Нарешті, у 2015 році з'явилася нова книга Аллана та Барбари Піз «Нова мова рухів тіла. Розширена версія» [7, с. 25]. Жоден жест не залишився поза увагою. Міміка, пози, манери, хода, погляд - повна розшифровка всіх рухів тіла, за якими можна легко розгадати справжні почуття та думки інших людей, «читати будь-яку людину як книгу, вибирати правильну лінію поведінки, почуватися впевнено та невимушено в будь-якій обстановці, приймати найвірніші рішення – все це тепер реально та доступно кожному. Ця книга також допоможе усвідомити власні невербальні сигнали, навчить використовувати їх для ефективного спілкування».

З початку 80-х. минулого століття невербальний компонент комунікації став активно вивчатися вітчизняними вченими-лінгвістами, соціо-лінгвістами, психологами, психо-лінгвістами і не дивно, що зараз в сфері внутрішнього аудиту цей компонент користується великим попитом при вирішенні різних складних питань під час спілкування.

Також варто відзначити, що проблема ефективного, професійного спілкування в колективі та міжособистісних стосунків є однією з найважливіших у формуванні здорових відносин в робочому колективі. Тому ця проблема широко вивчається як у зарубіжній, так і у вітчизняній соціальній психології. Ця проблема також виникає у сфері внутрішнього аудиту, саме тому це дослідження є актуальним. Таким чином, у зарубіжній соціології та соціальній психології існує близько десятка основних напрямків, що вивчають взаємодію та взаємовідносини під час спілкування в групі.

Часто робота внутрішнього аудитора, як будь-якого представника перевіряючого органу взаємопов'язана з розв'язанням конфліктної ситуації, чи роботи в умовах конфлікту. Найбільш значущою теоретичною основою в цьому напрямку є теорія групових конфліктів. Цей напрямок розробив Вільям Самнер, американський дослідник, професор Єльського університету. Його основна праця з цього питання – «Народні звичаї» (1906). У поняття «звичаю» В. Самнер включає всі культурно обумовлені, стандартизовані форми поведінки. В якості причин появи та існування звичаїв він виділяє групи взаємодії або фактори. Перший пов'язаний із боротьбою людей між собою або з навколишнім середовищем. Звичаї в даному випадку є певними видами захисту в боротьбі за існування. Крім того, звичаї є продуктом чотирьох мотивів людських дій – голоду, статевого потягу, честолюбства, страху. Відносини «ми – група» – це відносини солідарності. Так В. Самнер був одним із перших учених, який визначив етноцентризм як думку про те, що власна група є центром усього для людини, а всі інші оцінюються стосовно неї [8, с. 84]. Л. Козер у своїй праці «управління конфліктами» згадує експерименти М. Шеріфа, В. Ньюкомба, які також працювали у напрямку теорії групових конфліктів. Таким чином, соціальні експерименти М. Шеріфа (США), які були присвячені вивченню явищ групової взаємодії, дуже відомі до сьогодні. У результаті серії експериментів була підтверджена основна гіпотеза: міжгрупове суперництво призводить до конфліктної взаємодії, агресивної поведінки та формування негативних стереотипів, незважаючи на попередній досвід дружнього спілкування, а також

потреби спільна діяльність розвиває відносини співпраці та підтримує дружнє спілкування [9, с. 120]. Після закінчення експериментів та зроблених висновків М. Шеріфа стали вважати одним з найбільш прогресивних дослідників у цій галузі. Іншим представником вищевказаного напрямку є соціолог Л. Козер. Досліджуючи групові конфлікти, він зазначив, що динаміка конфліктів тісно пов'язана зі структурою міжособистісних відносин в організації. Чим більша мережа таких відносин, тим більша їх взаємозалежність, тим більша небезпека конфліктів. Можна сказати, що якщо вони виникнуть, вони будуть дуже гострими. Л. Козер писав: «У групах, де відносини функціонально специфічні та активно нейтральні, конфлікти менш гострі та вибухові, ніж у групах, де відносини дифузні та запальні» [9, с. 96] Л. Козер вважає, що чим ближче група контактує, тим інтенсивніше конфлікт. Він стверджує, що висока частота взаємодії посилює емоційні прояви індивідів, включаючи ворожість, поява яких, у свою чергу, завдяки тісній взаємодії сприймається як небезпека і пригнічується, а тому накопичується. Тому, якщо конфлікт все-таки виникає в такій згуртованій групі, він буде особливо напруженим через «накопичене» невдоволення та повну особисту виключність, що характерно для групи, що має тісні зв'язки [9, с. 101].

Г. Левітт зазначав, що критичним фактором, що визначає ефективність групи, є поведінка кожного з її членів. Щоб група ефективно функціонувала, її члени повинні поводитися так, щоб сприяти досягненню її цілей та соціальній взаємодії [10, с. 500]. Теоретик групових досліджень Дж. Хоманс також приділяв велику увагу проблемам міжособистісних стосунків, спілкування та групової взаємодії. Модель Хоманса розглядає завдання, які люди виконують у спільній діяльності. Під час цих завдань люди спілкуються, що сприяє виникненню почуттів – позитивних чи негативних емоцій один до одного та керівництва. Ці емоції впливають на те, як люди будуть працювати та взаємодіяти в майбутньому. Залежно від характеру емоцій (сприятливих чи несприятливих) вони можуть підвищувати або знижувати ефективність робочої сили, сприяти

прогулу, плинності персоналу, скаргам та іншим дуже важливим явищам для оцінки діяльності організації [11, с. 41].

У вітчизняній науці першими роботами, спеціально присвяченими механізмам взаємовідносин і взаємодії в групах, можна назвати праці С. Франка (1929), І.А. Ільїна (1935) та Б.Ф. Поршнева (1966). У 80-90-х рр. ХХ ст. почав публікувати результати спеціальних досліджень, які розкривали нові аспекти формування відносин у групах та спілкування. Проблема колективу як суб'єкта діяльності та спілкування порушувалась у працях вітчизняних вчених А. Петровського, Л. Уманського, Є. Шорохова. Питання групової взаємодії порушуються також у працях В. Агеєва «Міжгрупова взаємодія: соціально-психологічні проблеми» [12, с.34], Г. Андрєєва 13 «Соціальна психологія» [13, с. 54], А. Донцова «Про поняття групи в соціальній психології») [14, с. 26], Р. Кричевський, Є. Дубовська «Психологія малої групи» [15, с. 47]. ак, Ю. Лунєв та А. Чернишов вважає, що ступінь узгодженості актів поведінки в групі найбільш безпосередньо впливає на ефективність групи в цілому. Особливу цінність представляє метод внутрішньої координації колективних дій на відміну від зовнішньої послідовності сукупної поведінки за загальною моделлю. Сучасні українські вчені, такі як: О. Волянська, Л. Дунець, А. Коваленко, М. Корнєв, Н. Крюкова, В. Ларіонова, Г. Ложкін, В. Москаленко, Ю. Москаленко, Л. Орбан-Лембрик та інші, розглядають стосунки як тип соціально-психологічної взаємодії, досліджуючи їх у сфері спілкування, управління, конфлікту.

1.2. Психологічні аспекти професійного спілкування

У даному розділі ми спробуємо розкрити психологічні механізми спілкування, вплив емоційних та когнітивних факторів на спілкування тощо.

Так спілкування є невід'ємною частиною професійної діяльності людини. Завдяки спілкуванню відбувається обмін професійно значущою інформацією, професійним досвідом, організується взаємодія та спільна діяльність працівників, обговорюються результати, знаходиться рішення складних професійних питань. Для професії внутрішній аудитор спілкування взагалі виступає умовою успішної професійної діяльності, адже від професійного

спілкування залежить її ефективність. Збільшення значної кількості завдань внутрішнього аудиту, а звідси збільшення комунікативних зв'язків в умовах сьогодення та впровадження і використання новітніх технологій, іт-технологій в професійну практику внутрішнього аудиту, потребує розробки та формалізації нових підходів до вдосконалення професійного спілкування.

Радомський визначає професійне спілкування як процес встановлення і підтримки прямого чи опосередкованого тими чи іншими засобами контакту, зумовленого професійно значущими цілями, що припускають відповідальність за їх реалізацію [16, с.52]. У широкому значенні професійне спілкування розглядається як комунікативні навички, вміння та якості, властиві професіоналу, будь-то внутрішній аудитор чи інший представник другої лінії захисту в системі внутрішнього контролю організації. Загалом, професійне спілкування розуміється як спілкування, включене в діяльність і обслуговує її. Більшість дослідників спираються на загально-психологічну структуру спілкування Г. М. Андрєєвої, яка включає комунікативний (обмін інформацією), перцептивний (сприйняття та взаєморозуміння) та інтерактивний (взаємодія як форма організації спільної діяльності) компоненти, вчені використовують і в якості структури професійного спілкування. Усі три сторони своєрідно взаємодіють у професійному спілкуванні. Специфіка комунікативної сторони професійного спілкування полягає в професійному характері інформації, що передається. Особливість інтерактивної сторони професійного спілкування визначається спілкуванням з колегами, фахівець свідомо обирає особливі способи впливу, які можуть сприяти досягненню поставленої професійної мети [17, с.83]. У структурі професійного спілкування О.О. Бодальов виділяє такі основні компоненти [18, с. 6]:

1) суб'єкти професійного спілкування – наділені свідомістю, досвідом, ставленням до партнера по комунікативному процесу (іншому); володіють єдиним тезаурусом (схожою системою мови, понять, смислових значень) і прийнятими в даному професійному співтоваристві нормативами професійного спілкування; вчиняють комунікативні дії. Дані суб'єкти одночасно виступають

як представники професійної групи (Я-соціальне, професійне) і як Я-індивідуальність. Індивідуальне і соціально-професійне як атрибутивність суб'єкта професійного спілкування найбільш разом і повно виражені в понятті «професійний досвід особистості»;

2) комунікативна ситуація професійного спілкування – насущне актуальне, що вимагає осмислення і дій. Дана ситуація актуалізується ззовні – контекстом, а внутрішніми стимулами є цілі і мотиви суб'єктів професійного спілкування, які спонукають звертатися один до одного;

3) текст (в широкому сенсі) – семіотична система значень, що відображає актуальність ситуації, що виражає сенс і значення професійного спілкування;

4) комунікативні дії свідомо спрямовані на смислове сприйняття професійної інформації іншим суб'єктом – тут необхідний зворотній зв'язок (як прямий, так і відстрочений): прямий безпосередній зворотний зв'язок важливий для осмислення актуальної ситуації професійного спілкування «тут-і-тепер»; відстрочений у майбутнє – важливий для становлення професійного досвіду.

Особливість спілкування – у його нерозривному зв'язку з діяльністю. Діяльність є основним середовищем і необхідною умовою виникнення й розвитку контактів між людьми, передавання необхідної інформації, взаєморозуміння та узгодження дій. Змістовий бік спілкування завжди становить інформація, зумовлена потребами людської професійної взаємодії. Вона може стосуватися отримання нових знань, наприклад роз'яснення викладачем понять, пояснення сутності певних явищ, процесів, інформування про події, що відбуваються, обґрунтування певних положень, побудови гіпотез тощо.

Спілкування може бути й засобом передачі певних умінь і навичок. За допомогою словесного опису та пояснення дії, її демонстрування та спрямування на неї людину можна навчити виконувати будь-яку діяльність. При взаємодії у процесі спільної діяльності важливе взаєморозуміння, тобто сприйняття людини людиною і вивчення особливостей міжособистісної перцепції. Враження, що виникає під час сприйняття людини, відіграє у спілкуванні важливу регулятивну роль. На основі сприйняття людини людиною формується уявлення про наміри,

думки, можливості, емоції, установки партнера по спілкуванню. Крім того, необхідно враховувати й третій вимір: те, яким Вас бачить партнер по спілкуванню. Аналіз усвідомлення себе через іншого здійснюється за допомогою двох понять: ідентифікація і рефлексія. Поняття «ідентифікація» за своїм змістом близьке до поняття «емпатія» (розуміння емоційних станів іншої людини у формі співпереживання). Механізм емпатії певною мірою схожий із механізмом ідентифікації. Ця подібність полягає в умінні поставити себе на місце іншого, дивитися на речі з його погляду. Проте це не обов'язково означає ототожнення з цією іншою людиною (як це відбувається при ідентифікації). Просто при емпатії береться до уваги лінія поведінки партнера, суб'єкт ставиться до нього зі співчуттям, але міжособистісні стосунки будуються, спираючись на стратегію власної лінії поведінки.

Рефлексія – це усвідомлення індивідом того, як його сприймає партнер по спілкуванню, тобто “як партнер по спілкуванню буде розуміти мене”. У процесі спільної діяльності взаємно оцінюються і змінюються певні характеристики один одного. Порозуміння партнерів по спілкуванню припускає знання кожним із них психології іншої людини: його ціннісних орієнтацій, мотивів і цілей діяльності, рівня прагнень і установок, рис характеру.

Проявом основних характеристик професійного спілкування є його функції [19]: 1) інструментальна (отримання і передача інформації, яка є необхідною для здійснення певної професійної дії, прийняття рішення); 2) інтегративна (об'єднання ділових партнерів для спільного комунікативного процесу); 3) функція самовираження (демонстрування особистісного інтелекту і потенціалу); 4) трансляційна (передавання конкретних способів діяльності); 5) функція соціального контролю (регламентування поведінки); 6) функція соціалізації (розвиток навичок культури ділового спілкування); 7) експресивна (передача й розуміння емоційних переживань співрозмовників).

Зміст професійного спілкування полягає в поєднанні морально-етичних норм, загальнолюдських цінностей, які регулюють поведінку, взаємовідносини та професійну діяльність у різних сферах, під час ділових переговорів,

презентацій, укладенні угод, обговоренні та погодженні результатів роботи, як у випадку внутрішнього аудиту; умінні переконати партнера і вплинути на нього з метою досягнення позитивного результату міжсуб'єктної взаємодії; в умовах ринкових відносин приймати управлінські рішення, розв'язувати професійні завдання, налагоджувати контакти з представниками інших підприємств.

Для ефективної професійної діяльності сучасний фахівець внутрішнього аудиту повинен постійно самовдосконалюватися: пізнавати нове, виділяти та аналізувати його, вдало використовувати у роботі. Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням, вміння зчитувати інформацію, аналізувати та робити висновки. Психологічний клімат в колективі чи організації може підсилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат [20, с. 211].

Не без уваги керівника підрозділу внутрішнього аудиту має відбуватись застосування різноманітних форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, його формування через семінари, тренінги, навчання. Більше того для професії внутрішній аудитор таке навчання є невід'ємною вимогою, відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Внутрішні аудитори маю застосовувати велику кількість психологічних вправ, спрямованих на розвиток здатності усвідомлювати свої почуття і відчуття, свою підсвідомість, своє сприйняття світу і реакції інших людей, аналізувати і розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, опанування конфліктними ситуаціями, можливістю донести думку, організувати продуктивний діалог та знайти ефективне рішення того чи іншого питання, а отже, і сприяти налагодженню соціально-психологічного клімату під час обговорення того чи іншого питання. Організовані різним чином вербальні контакти рекомендуються для вирішення організаційних проблем, зводяться до обговорення та обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції соціально-психологічного клімату будь-якої групи; внутрішні збори-дискусії є основним засобом регуляції

соціально-психологічного клімату в цілому на підприємстві, способом з'ясування думок працівників колективу з різних питань. Для їх організації існують певні правила. Для ефективності обговорень важлива демократична, без зайвої напруги та хвилювання атмосфера, що панує в колективі, коли ніхто не боїться висловити свою думку, а це водночас реалізація принципу Глобальних стандартів внутрішнього аудиту «Сміливість» [21, с. 76].

1.3. Професійне спілкування у сфері внутрішнього аудиту, відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту

У даному розділі ми розкриємо питання особливостей професійного спілкування в діяльності внутрішніх аудиторів, відповідно до Глобальних професійних стандартів внутрішнього аудиту, виданих Глобальним Інститутом внутрішнього аудиту (США) (далі – ГСВА), що визнані та використовуються у всьому світі працівниками внутрішнього аудиту, а саме вимоги до комунікативних навичок внутрішніх аудиторів. Також запропонуємо методологічні інструменти, а саме методи та прийоми, які будуть використовуватись під час дослідження питання для покращення наступних розділах нашої роботи.

Відповідно до Стандарту 1.1 Чесність і професійна сміливість ГСВА, внутрішні аудитори повинні виконувати свою роботу чесно та з професійною сміливістю.

Внутрішні аудитори повинні бути правдивими, точними, зрозумілими, відкритими та шанобливими в усіх професійних відносинах і спілкуванні, навіть коли висловлюють скептицизм або пропонують протилежну точку зору. Внутрішні аудитори не повинні робити неправдиві, неправомірні або оманливі заяви, а також приховувати чи нехтувати спостереженнями чи іншою доречною інформацією в комунікаціях. Внутрішні аудитори повинні розкривати всі відомі їм суттєві факти, які, якщо їх не розкрити, можуть вплинути на здатність організації приймати обґрунтовані рішення.

Також внутрішні аудитори повинні проявляти професійну сміливість, правдиво спілкуючись та вживаючи належних заходів, навіть коли вони стикаються з дилемами та складними ситуаціями.

Керівник внутрішнього аудиту повинен підтримувати робоче середовище, в якому внутрішні аудитори відчувають підтримку, коли висловлюють законні, засновані на доказах результати роботи, незалежно від того, сприятливі вони чи несприятливі.

Відповідно до Принципу 5 ГСВА, внутрішні аудитори мають необмежений доступ до даних, записів та іншої інформації, необхідної для виконання мандату внутрішнього аудиту, вони часто отримують інформацію, яка є конфіденційною, службовою та/або персональною. Це передбачає інформацію у фізичній і цифровій формі, а також інформацію, отриману в результаті усного спілкування, наприклад, під час офіційних або неформальних зустрічей. Внутрішні аудитори повинні поважати цінність і право власності на інформацію, яку вони отримують, використовуючи її лише в професійних цілях та захищаючи від несанкціонованого доступу або розголошення як всередині, так і ззовні організації.

Відповідно до Стандарту 6.2 ГСВА Статут внутрішнього аудиту, комунікації, включаючи характер і час спілкування з радою та вищим керівництвом мають бути передбачені в Статуті (Положенні) внутрішнього аудиту. Також він має в основних аспектах описувати процес аудиту, включно з будь-якими очікуваннями, щодо спілкування з керівництвом діяльності, що перевіряється (до, під час і після завдання), а також способи вирішення розбіжностей з керівництвом.

Стандарт 6.3 ГСВА Підтримка ради та вищого керівника внутрішнього аудиту передбачає регулярне пряме спілкування керівника функції внутрішнього аудиту з радою, тобто найвищим керівництвом організації, це свідчить про те, що питання спілкування в роботі функції внутрішнього аудиту посідає одне з провідних місць в повсякденній роботі та безумовно впливає на її ефективність.

Керівник внутрішнього аудиту відповідає за керування функцією внутрішнього аудиту відповідно до Статуту (Положення) внутрішнього аудиту та ГСВА. Ця відповідальність включає стратегічне планування, залучення та розподіл ресурсів, налагодження взаємовідносин, спілкування із зацікавленими особами, а також забезпечення і підвищення ефективності функції.

Принцип 11 ГСВА передбачає, що внутрішній аудит має комунікувати ефективно. Комунікація – це один з основних видів спілкування, який використовується в роботі внутрішнього аудиту. Ефективна комунікація вимагає побудови стосунків, встановлення довіри та надання можливості зацікавленим особам отримати вигоду від результатів виконання послуг внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту несе відповідальність за допомогу функції внутрішнього аудиту в налагодженні постійної комунікації із зацікавленими сторонами для побудови довіри та зміцнення відносин. Крім того, керівник підрозділу внутрішнього аудиту здійснює нагляд за офіційними комунікаціями функції внутрішнього аудиту з радою та вищим керівництвом з метою забезпечення якості і розуміння результатів виконання послуг або завдань внутрішнього аудиту.

Стандарт 11.2 ГСВА Ефективна комунікація передбачає, що внутрішній аудитор буде приймати активну участь у тренінгах або зустрічах з навичок ефективного спілкування.

Стандарт 13.1 ГСВА Комунікація в ході завдання передбачає, що внутрішні аудитори повинні ефективно комунікувати під час виконання усього завдання, у тому числі та особливо під час повідомлення результатів внутрішнього аудиту, їх обговорення та прийняття участі в процесі підготовки плану заходів за результатами внутрішньої аудиторської перевірки, моніторингу виконання заходів [22, с. 43]. Стандарт 15.1 ГСВА Фінальне спілкування за результатами завдання (звітування), передбачає, що внутрішні аудитори повинні повідомити керівництву про цілі, обсяг і строки проведення завдання, їх результати. Важливим етапом при цьому є своєчасне та ефективне спілкування не лише з перевіряємими особами, а й з вищим менеджментом організації.

Спілкування за результатами внутрішнього аудиторського завдання можуть включати початкові, поточні, кінцеві та фінальні комунікації з менеджментом діяльності, що перевіряється. Тип завдання може впливати на потреби у спілкуванні. Для забезпечення ефективного спілкування слід використовувати різноманітні методи: офіційні, неформальні, письмові та усні. Комунікації в ході завдання можуть відбуватися шляхом запланованих зустрічей, презентацій, електронних листів та інших документів, а також через неформальні обговорення. Керівнику підрозділу внутрішнього аудиту слід встановлювати вимоги до якості та змісту комунікацій та інших видів спілкування в ході завдання відповідно до очікувань ради та вищого менеджменту організації та задокументовані в методології внутрішнього аудиту.

Наприкінці завдання, якщо внутрішні аудитори та менеджмент не дійшли згоди щодо результатів завдання, внутрішні аудитори повинні обговорити розбіжності та спробувати досягти взаємного розуміння проблеми з менеджментом діяльності, що перевіряється.

Якщо взаєморозуміння не досягнуто, внутрішні аудитори не повинні бути змушеними змінювати будь-яку частину звіту за результатами завдання, якщо для цього немає обґрунтованої причини. Внутрішні аудитори повинні дотримуватися встановленої методології, щоб дати можливість обом сторонам висловити свої позиції щодо змісту фінальної комунікації (звіту) за результатами завдання та причин будь-яких розбіжностей у баченні результатів завдання.

Обсяг та характер комунікацій внутрішнього аудиту наведено в Додатку 1. Приклад Принципів комунікації наведені в Додатку 2, але вони не надають відповіді як саме діяти в складних ситуаціях, коли спілкування обтяжене маніпуляціями, блефом, униканням чи відвертою брехнею, коли потрібно володіти навичками ефективного перемовника: вміти переконувати, володіти міжособистісними навичками комунікації, відрізняти та виокремлювати різні методи маніпуляцій, впливу, використовувати методи медіації.

Отже, існує потреба не лише у вивченні актуальних та найефективніших методів спілкування, а й в найбільш прогресивних та таких, що тісно пов'язані з

психологічними особливостями поведження людини в тій чи іншій складній ситуації, обумовленій, наприклад, знахідками, порушеннями, невідповідностями, що встановлені внутрішнім аудитом під час виконання завдання.

Правильний вибір методологічних інструментів є необхідною передумовою результату, який адекватно відображав би характер, зміст та механізми впливу спілкування на формування кінцевого результату. Тому, перш ніж приступати до здійснення наукових досліджень на будь-якому рівні, ми повинні визначити методологію та методи наукової роботи. Тут важливо все: метод вибору підходів та методів дослідження, збір та систематизація наукових фактів, ретроспективний аналіз проблеми тощо. Згідно з визначенням філософського словника, методологія – це: сукупність дослідницьких прийомів, що використовуються в певній науці; вчення про методи пізнання та перетворення дійсності [23, с. 216].

Таким чином, можна сказати, що методологія наукового дослідження - це сукупність принципів, підходів та методів, за допомогою яких воно здійснюється. Правильно підібрана методологія дозволяє досліднику виявити суттєві ознаки, специфіку, закономірності функціонування досліджуваного явища чи процесу, зробити класифікацію видів за певними критеріями. Методологія розкриває зміст методів дослідження та обґрунтовує необхідність застосування певного методу в кожному випадку дослідження [24, 8, с. 120]. Питання про методологію є досить складним, оскільки це поняття трактується по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розрізняють методологію та методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологія розглядається як вчення про методи пізнання або система наукових принципів, на основі яких базується дослідження та вибір набору когнітивних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологія трактується як сукупність дослідницьких прийомів, що використовуються в науці. Уся різноманітність людської діяльності визначає, відповідно, широкий спектр методів, які можна класифікувати за різноманітними критеріями. Перш за все, слід розрізняти методи духовної, ідеальної (у тому

числі наукової) та методи практичної, матеріальної діяльності. Що стосується методів науки, то причин їх поділу на групи також може бути кілька.

Отже, залежно від ролі та місця в процесі наукового пізнання ми можемо розрізнити формальний та предметний методи, емпіричні та теоретичні, фундаментальні та прикладні, методи дослідження та методи навчання тощо. Існують також кількісні та якісні методи, методи прямого та опосередкованого пізнання [24, 8, с. 37]. Дослідники у галузі методології і логіки наукового пізнання вважають, що кожен метод має три основних аспекти:

- об'єктивно-змістовний;
- операціональний;
- праксеологічний.

Перший аспект виражає обумовленість (детермінованість) метода предметом пізнання через посередництво теорії.

Другий аспект фіксує залежність змісту методу не стільки від об'єкту, скільки від суб'єкту пізнання, від його компетентності і здібності перевести відповідну теорію в систему правил, принципів, прийомів, котрі у своїй сукупності і утворюють метод. Практичний аспект методу складають такі його властивості як ефективність, надійність, конструктивність і таке інше. Саме цими положеннями щодо методу наукового пізнання ми будемо керуватися, обираючи той чи інший метод для дослідження впливу спілкування в сфері діяльності внутрішнього аудиту. Особливої форми теоретичного мислення надають філософські методи. По суті кожна філософська концепція має методологічну функцію, являючись своєрідним способом мисленої діяльності.

До числа філософських методів належать: діалектичний, системно-аналітичний, феноменологічний, герменевтичний, інтуїтивний [25, с. 93]. Далі розглянемо які саме методи в ході дослідження нами використовувались та яких результатів вдалося досягти, які висновки зробити.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Аналіз спеціальної літератури дозволяє зробити такі висновки:

- до професіоналізму фахівців внутрішнього аудиту сьогодення ставить особливо високі вимоги, що визначені та доведені в Глобальних стандартах внутрішнього аудиту. Це зумовлено досить складними і перманентними змінами у становленні спеціаліста з високим рівнем компетентності;

- однією із складових компетентності є професійна культура, яка передбачає здатність фахівця ефективно взаємодіяти з іншими людьми, запобігати і розв'язувати різноманітні незручні ситуації; орієнтація на формування нових умінь і навичок, здобуття ґрунтовних спеціальних професійних знань; властивість оцінювати і корегувати недоліки; певна характеристика якості професійної діяльності; орієнтація на досягнення домовленості в найбільш швидкий та ефективний спосіб, високого рівня професіоналізму тощо;

- професійна діяльність внутрішніх аудиторів зумовлена, насамперед, спілкуванням в психологічно напружених умовах, що наближені до стресу та його специфікою;

- внутрішній аудитор мусить мати досить розвинені комунікативні здібності та уміння, здатність реагувати на напружену ситуацію, ефективно вирішувати конфлікти;

- надання якісних послуг внутрішніми аудиторами можливе за умови високого професійного рівня, постійного навчання складником якого є культура професійного спілкування; дотриманням вимог Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Формування культури професійного спілкування є необхідною умовою поліпшення якості послуг, які надають внутрішні аудитори.

В умовах сьогодення використання нових ідей, технологій навчання і ведення діалогу в рамках перемовин є основою в підготовці фахівця внутрішнього аудиту. Отже, вивчення та застосування найкращих методик в професійному спілкуванні внутрішніх аудиторів є важливим завданням, яке ми вирішуємо у процесі даного дослідження.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ

2.1. Методологія дослідження

Даний розділ конкретизує вибір методик, які нам використовувались для проведення дослідження. А саме це були емпіричні методи (спостереження, тестування, опитування, перемовний експеримент) та метод діалектики. Метод діалектики дає змогу досліджувати явище у причинно-наслідковому взаємозв'язку, виявляти внутрішню єдність предмету як глибинну основу усіх його формоутворень, розглядати предмет у відповідному соціокультурному контексті, виявляти специфічні механізми взаємозв'язку загального і одиничного. У нашому випадку це взаємозв'язок рівня розвиненості навичок спілкування, а саме комунікації внутрішніх аудиторів з перевіряємими особами та отриманими результатами їхньої роботи, такими як кількістю заперечень перевіряємих підрозділів чи осіб, скарг, швидкість розробки плану заходів за результатами внутрішньої аудиторської перевірки.

Метод діалектики дасть змогу висунути гіпотези даного кваліфікаційного дослідження, які представляють собою ймовірнісне знання щодо досліджуваного явища. Оскільки спілкування внутрішнього аудиту представляє собою певну соціальну систему, доречним буде використання системно-аналітичного методу, який дозволить дослідити явище в комплексі, у взаємозв'язку усіх його елементів та детермінант.

Специфічність предмету даного дослідження полягає в тому, що він є дотичним, тобто знаходиться на перетині декількох наук: соціології, психології, юриспруденції та теорії управління.

У науковій методології окрім філософських і загальнонаукових методів використовуються специфічні наукові методи, які є приналежними до конкретної науки. Це структурно-функціональний та інституціональний методи. Структурно-функціональний метод можна визначити як дослідницький прийом, який застосовується при описі і поясненні систем та їхніх структур. При його

застосуванні досліджуються елементи структури і залежності між ними в рамках єдиного цілого.

Структурно-функціональний метод є однією з найважливіших форм його застосування у дослідженні соціальних інститутів, їхніх функцій та дисфункцій. Він полягає у розчленуванні складного об'єкта на складові, вивченні зв'язків між ними й визначенні місця і ролі всіх складових у функціонуванні об'єкта як цілого, за умови збереження ним своєї цілісності у взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме завдяки структурно-функціональному методу ми досліджуємо функції внутрішнього аудиту, роль і значення кожного її елементу: індивідів (працівників і керівників) і окремих малих соціальних груп, а також взаємозв'язків і взаємовідношень між ними. Через визначення функцій міжособистісних відношень у колективі, ми можемо визначити їх вплив на його формування. Крім того колектив підрозділу внутрішнього аудиту може розглядатися як соціальний інститут, тому що він має усі його ознаки: наявність функцій, ролей і статусів, норм, правил, санкцій. Тому важливим практичним методом нашого дослідження виступає спостереження. Відповідно до визначенням у філософських словниках – це свідоме та цілеспрямоване сприйняття зовнішнього світу з метою вивчення явищ та пошуку їх значення та проведення онлайн-тестування [26, с. 16].

Одним з найпоширеніших методів знань, наукових досліджень, є порівняння. Порівняння дозволяє нам визначити схожість та різницю предметів та явищ, теорій та точок зору, виявити подібність, притаманну двом чи більше об'єктам, а виявлення подібності – це крок до пізнання закономірностей та законів. Порівняння як метод пізнання ставить певні вимоги: слід порівнювати лише ті об'єкти та явища, між якими може існувати певна об'єктивна спільність; порівняння слід проводити з найбільш важливих і важливих причин.

Практичними методами нашого дослідження виступало також спостереження, за визначенням у філософських словниках – це свідоме та цілеспрямоване сприйняття зовнішнього світу з метою вивчення явищ та пошуку їх значення та проведення онлайн-тестування [27, с. 16].

У даному дослідженні ми використаємо метод опитування - це один із основних способів збору інформації в соціальних, психологічних та управлінських дослідженнях. Його суть полягає в отриманні відповідей на запитання шляхом прямої чи опосередкованої комунікації між дослідником і респондентом. Одним з непрямих письмових форм опитування є анкетування, результати застосування якого розкриємо у наступних розділах [28, с.52]. Різниця між опитуванням і анкетуванням за критеріями наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Різниця між опитуванням і анкетуванням

Критерій	Опитування	Анкетування
Форма збору інформації	Усна або письмова	Переважно письмова
Участь дослідника	Може бути активною (інтерв'ю, бесіда)	Мінімальна, якщо респондент заповнює самостійно
Тип взаємодії	Прямий (спілкування з респондентом) або опосередкований	Опосередкований
Глибина відповідей	Більш гнучка, можливі уточнення	Обмежена формою запитань
Швидкість збору даних	Може бути повільнішою (особливо при інтерв'ю)	Швидша при використанні стандартизованих анкет
Вплив на респондента	Ризик впливу дослідника під час інтерв'ю	Менший ризик, оскільки анкета заповнюється самостійно
Застосування	Більш універсальний, підходить для якісних досліджень	Переважно для кількісних досліджень

Різниця між методом і методикою полягає в їхньому призначенні та рівні деталізації. Обидва терміни відносяться до процесу досягнення певної мети, але мають різні акценти.

Метод — це загальний підхід або спосіб досягнення мети, виконання завдання чи дослідження певного явища. Він описує загальні принципи і логіку дій, але не деталізує, як саме ці дії виконуються. Його основні характеристики:

- абстрактний і загальний;
- може застосовуватися в різних ситуаціях;
- орієнтований на вибір шляху досягнення цілі.

Наприклад, метод спостереження — це спосіб вивчення явищ шляхом безпосереднього або опосередкованого спостереження за ними; метод аналізу — поділ цілого на складові частини для їх детального вивчення.

Методика — це детальна інструкція, яка описує, як саме застосовується метод у конкретній ситуації. Вона включає опис процедур, етапів, інструментів і критеріїв оцінювання. До основних характеристик методики можна віднести:

- конкретна та детальна;
- включає практичні рекомендації;
- орієнтована на реалізацію методу в певній діяльності. Наприклад, методика спостереження за працівником може включати інформацію про те, які аспекти поведінки спостерігати, час і тривалість спостереження, як документувати результати, як інтерпретувати отримані дані, у чому ключова відмінність.

Метод відповідає на запитання: «Що робити?» (спосіб дій), а методика відповідає на запитання: «Як саме це робити?» (практична реалізація). Між ними є спільний зв'язок - методика завжди базується на методі. Наприклад: метод — тестування, а методика — детальний опис, як підготувати тест, провести його, оцінити результати.

Для дослідження навичок ефективного спілкування у внутрішніх аудиторів існує низка методик, які спрямовані на оцінку як вербальних, так і

невербальних аспектів їх комунікації. Наприклад, при підготовці до дослідження ми визначили основні методики і підходи, які можна в нашому застосувати:

1) метод теоретичного аналізу літератури (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення);

2) емпіричні методи: опитування та анкетування, що включає оцінку комунікативної компетентності шляхом створення авторської анкети (детальний опис анкети, наведемо в додатках) та дозволяє оцінити здатність внутрішнього аудитора до ефективного спілкування, включаючи здатність слухати, задавати питання, пояснювати складні питання зрозумілою мовою та давати зворотний зв'язок. Разом з використанням анкет можна застосовувати метод 360-градусного зворотного зв'язку, при якому керівники та перевіряємі оцінюють навички спілкування аудитора, щоб сформувати повну картину.

3) Спостереження, що включає пряме спостереження - аналіз поведінки внутрішнього аудитора під час реальних або змодельованих ситуацій, таких як проведення зустрічей, переговорів чи інтерв'ю; та аналіз відеозаписів - запис робочих зустрічей або презентацій аудитора з подальшим аналізом стилю комунікації, мови тіла, інтонації тощо.

4) Експертна оцінка на тренінгах з рольовими іграми, які включають робочі ситуації: аудиторі проходять тренінги, під час яких моделюються конфліктні або складні ситуації для перевірки їхньої реакції, здатності пояснювати та переконувати; зворотний зв'язок від тренера, оскільки після гри учасники отримують конструктивний зворотний зв'язок щодо сильних і слабких сторін комунікації.

5) Психометричні тести: тест на емоційний інтелект (EQ) - в вимірювання рівня емпатії, самоконтролю та управління емоціями, які є критично важливими для успішного спілкування. Тест на стиль комунікації, наприклад, DISC-профіль для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні (домінантність, вплив, стабільність, сумлінність).

5) Аналіз кейсів. Розбір конкретних кейсів внутрішніх аудитів із точки зору комунікаційних стратегій. Аудиторів просять пояснити, як вони спілкувались із різними стейкхолдерами, які бар'єри зустрічали, і як їх подолали.

6) Індивідуальні інтерв'ю. Глибинні інтерв'ю з аудиторами для оцінки їхнього розуміння важливості комунікації та саморефлексії щодо власних навичок.

7) Контент-аналіз документації, а саме аналіз звітів і висновків, підготовлених внутрішніми аудиторами, для перевірки ясності викладу, логічності структури та доступності інформації.

8) Оцінка через KPI. Використання показників ефективності для оцінки комунікативної діяльності. Наприклад, рівень задоволення замовників аудиту або час на вирішення конфліктних ситуацій.

9) Соціометрія. Аналіз взаємодії аудитора з членами команди чи іншими стейкхолдерами для визначення його ролі у комунікаційному процесі.

Для обробки результатів дослідження, а саме для кількісного аналізу та оцінки статистичної значущості результатів емпіричного дослідження можуть застосовуватись методи математичної статистики, наприклад, застосовувались методи математичної статистики, коефіцієнт кореляції Спірмена, параметричний t-критерій Стьюдента.

Кожна з цих методик може бути адаптована до конкретної організації або аудиторського процесу. Їх використання може допомогти визначити сильні сторони та зони для вдосконалення комунікаційних навичок внутрішніх аудиторів.

Таким чином, при написанні даного розділу ми встановили, що методологія – це вчення про методи пізнання та перетворення дійсності, а також сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці. Без правильно підбраної та обґрунтованої методології наукове дослідження майже не можливе, принаймні воно не може претендувати на істинність. Спираючись на це положення, ми ретельно проаналізували можливі для застосування у даному дослідженні методи і методики обрали наступні: діалектичний, системно-

аналітичний та структурно-функціональний; методика – опитування, спостереження, психометричний тест DISC-профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні. Методика t-Стюдента та методи зведеного групування були нашими статистичними інструментами, які використовуються для перевірки гіпотез про середнє значення у вибірках, якщо генеральна сукупність має нормальний розподіл, але її дисперсія невідома. Цей критерій допомагає визначити, чи є різниця між середніми значеннями статистично значущою, чи вона виникла випадково.

Наприклад, суть методу t-Стюдента полягає в порівнянні середнього значення вибірки або вибірок із певним теоретичним значенням (для однієї вибірки) або між собою (для двох вибірок). Метод базується на використанні t-розподілу, який застосовується, коли: обсяг вибірки невеликий ($n < 30$), а дисперсія генеральної сукупності невідома.

Тип тесту t-Стюдента, який застосовувався – це тест для двох залежних вибірок (парний тест), який використовується, коли порівнюються дві залежні вибірки (наприклад, продуктивність аудиторів до і після підвищення кваліфікації, проходження програми навчання чи тренінгу).

Формування та розвиток навичок спілкування внутрішнього аудитора значно впливає на вимоги до функціональної та ефективної діяльності підрозділу внутрішнього аудиту. Це вимагає розробки та застосування нових дієвих психологічних інструментів, які можуть гарантувати ефективну роботу внутрішніх аудиторів з найбільшою ефективністю.

Загалом при всій багатогранності світових процесів, постійно активізуються, надзвичайно актуальним є подальше дослідження і глибоке осмислення тенденцій динаміки їх розвитку, впливу, взаємозалежності і взаємозумовленості з формування та реалізації політики держави щодо використання в роботі внутрішнього аудиту сучасні, визначені Глобальними стандартами методика ефективного спілкування.

2.2. Процедура проведення дослідження

Емпіричне дослідження в психології спілкування внутрішнього аудиту є важливим етапом наукового пізнання, що передбачає збір та аналіз фактичних даних для перевірки теоретичних положень.

Процедура проведення емпіричного дослідження, яке ми проводили, включала в себе наступні основні етапи:

1. підготовчий, на якому розробляється методологія дослідження;
2. основний, на якому проводиться анкетування та атестування, збір даних;
3. аналіз даних – наданому етапі відбувається обробка та інтерпретація результатів для встановлення закономірностей.

За іншою класифікацією етапи діляться на:

1) Теоретико-аналітичний етап: ми проводили теоретичний аналіз наукової літератури з проблем психології спілкування у внутрішньому аудиті, визначали актуальність теми, мети, завдань та гіпотези дослідження;

2) Діагностично-пошуковий етап: ми розробляли програму розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, побудовану результаті проведеного емпіричного дослідження, підбирали методи збору даних (анкетування, тестування, спостереження тощо).

3) Експериментально-дослідний етап: безпосереднє проведення емпіричного дослідження, збір та первинна обробка отриманих даних.

4) Підсумково-узагальнювальний етап: аналіз та інтерпретація результатів дослідження, формулювання висновків та рекомендацій, що відображено в наступному розділі даної роботи.

Важливим аспектом є також забезпечення валідності та надійності отриманих результатів, що досягнуто шляхом використання комплексу методів, дотримання етичних принципів, а також залучення експертів з практичним досвідом для перевірки та обговорення отриманих даних.

Загалом, процедура проведення емпіричного дослідження в психології спілкування аудитора передбачає системний підхід, поетапність, використання

різноманітних методів збору та аналізу даних, а також ретельну інтерпретацію отриманих результатів.

Нами проведено дослідження, яке тривало з 01.06.2024 року до 06.12.2024 в якому приймали участь загалом 55 осіб, віком від 23 до 60 років, які мають економічну, юридичну чи технічну освіту або їх поєднання та мають досвід роботи у внутрішньому аудиті від 2 років. Тобто, наша вибірка складалась з фахівців, які мали вищу освіту, досвід роботи у внутрішньому аудиті та були обізнані щодо вимог Глобальних стандартів внутрішнього аудиту та попередньо проходили тренінги на розвиток ефективних навичок комунікації.

На початковому етапі нами було вивчено методологічну базу, якою мають користуватися чи враховувати в своїй роботі працівники внутрішнього аудиту, вивчено проблематику та встановлено гіпотези майбутнього дослідження, які мали вирішити ряд актуальних питань щодо методів, методик успішного спілкування та здійснення комунікацій під час виконання завдань з внутрішнього аудиту.

Далі ми розробили програму емпіричного дослідження, визначили методи збору даних для проведення опитування, тестування, визначились яким чином буде проведено спостереження, систематизовано результати тощо.

Так, програма емпіричного дослідження включала проведення анкетування на предмет задоволеністю роботою внутрішнього аудиту в середині організації на рівні перевіряємих підрозділів та на рівні вищого керівництва. Метою даного тестування було визначити на скільки внутрішні аудитори вдало та ефективно володіють та використовують в роботі професійні методи спілкування, які навички потрібно посилити, які проблемні ділянки в спілкуванні властиві тому чи іншому аудитору. Приклади питань для тестування наведено в таблиці 2.2.1 нижче та розрахунку середніх арифметичних показників наведено в Додатку 3. У даному дослідженні приймали участь 42 респонденти, чоловіки і жінки віком від 32 до 55 років, з вищою освітою та досвідом роботи від десяти років. Вибірка респондентів, на нашу думку, є репрезентативною, оскільки всі із протестованих є працівниками або керівниками підрозділів з якими взаємодіяли

внутрішні аудитори в період проведення дослідження чи мали подібний практичний досвід раніше.

Таблиця 2.2.1

Анкета поточного опитування задоволеності клієнтів внутрішнього аудиту

№ п\п	Питання	Варіанти відповідей
Процес аудиту (блок А)		
1	А.1. На скільки Ви, в цілому, задоволені процесом аудиту (наприклад, проінформованість, тривалість проведення перевірки, ясність обсягу та цілей, баланс між аудиторською діяльністю/запитами і мінімізацією бізнес-порушень)?	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
2	А.1.1 Як Ви оцінюєте певні особливості аудиторського процесу?	
	А.1.1.1 Повідомлення про аудит, область проведення аудиту, масштаби та цілі аудиту було надано заздалегідь, було викладено досить чітко на вступній нараді чи на початку перевірки	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	А.1.1.2 Проведення аудиту зосереджено на ключових ризиках	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	А.1.1.3 Процес аудиту не призводить до порушення Вашої щоденної роботи	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	А.1.1.4 В ході проведення перевірки та/або на Заключній зустрічі, і в будь-якому випадку до надання аудиторського висновку, Ви мали можливість обговорити результати перевірки, спілкування з внутрішнім аудитором Вас задовольнило, в яких саме аспектах	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	А.1.1.5 У разі якщо в питаннях стосовно рівня задоволеності (А.1.1.1 - А.1.1.4) ви обрали - не дуже задоволені/ зовсім не задоволені, просимо надати коментарі нижче, щодо причин незадоволеності та надати ваші очікування/побажання	(Текстове поле)
Команда аудиту (блок В)		
3	В.1 Наскільки Ви задоволені, в цілому, аудиторською командою (наприклад, спілкування, об'єктивність, професіоналізм, відносини і зв'язок з аудиторами в процесі перевірки)?	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені

Продовження таблиці 2.2.1

		Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
4	В.1.1 Як Ви оцінюєте певні особливості аудиторської команди?	
	В.1.1.1 Професійність та об'єктивність та спілкування аудиторів	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	В.1.1.2 Якість спілкування, а саме комунікацій та відносини з аудиторами в процесі перевірки	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	В.1.1.3 Сприйняття аудиторами Ваших внутрішніх проблем та потреб	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	В.1.1.4 Достатнє розуміння аудиторами бізнесу та внутрішньої діяльності, що підлягають перевірці	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	В.1.1.5 У разі якщо в питаннях стосовно рівня задоволеності (В.1.1.1 - В.1.1.4) ви обрали - не дуже задоволені/ зовсім не задоволені, просимо надати коментарі нижче, щодо причин незадоволеності та надати ваші очікування/побажання.	(Текстове поле)
Завершення аудиту та звітність (блок С)		
5	С.1 На скільки Ви задоволені етапом завершення аудиторської перевірки та звітністю (тобто, чи обговорюються рекомендації викладені в аудиторському висновку на Заклучній зустрічі)?	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
6	С.1.1 Як Ви оцінюєте певні особливості етапу завершення аудиторської перевірки та звітності?	
	С.1.1.1 Обговорення зауважень за результатів аудиту по завершенню аудиторської перевірки	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені

Продовження таблиці 2.2.1

	С.1.1.2 Під час завершального обговорення Ваша думка належним чином була прийнята до уваги	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	С.1.1.3 Рекомендації надані в аудиторському висновку спонукають до покращення внутрішніх контролів в процесах та допоможуть покращити ефективність Вашої діяльності та загальний результат, зменшують небажаний ризик	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	С.1.1.4 Актуальність наданих рекомендацій та результатів аудиту	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	С1.1.5 Структура, чіткість та зрозумілість викладення висновків у аудиторському звіті	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	С.1.1.6 У разі якщо в питаннях стосовно рівня задоволеності (С.1.1.1 - С.1.1.5) ви обрали - не дуже задоволені/зовсім не задоволені, просимо надати коментарі нижче, щодо причин незадоволеності та надати ваші очікування/побажання	(Текстове поле)
Додатковий внесок Команди аудиту до підрозділів, що підлягали аудиту (блок D)		
7	D.1 На скільки Ви задоволені в цілому додатковим внеском Служби внутрішнього аудиту в діяльність перевіряемого підрозділу ? (тобто, чи допоміг він в досягненні дотримання, поліпшення управління ризиками)	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
8	D.1.1 Як Ви оцінюєте певні особливості додаткового внеску Служби внутрішнього аудиту в діяльність перевіряемого підрозділу?	
	D1.1.1 Покращення рівня відповідності перевірених процесів вимогам Банку та/або вимогам Регуляторних органів	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	D.1.1.2 Сприяння у покращенні процесу виявлення, оцінювання та управління ризиками в сфері моєї відповідальності	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
<i>Продовження таблиці 2.2.1</i>		

	D.1.1.3 Вирішення проблем шляхом надання нового\свіжого погляду на управління ризиками	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	D.1.1.4 За результатами аудиту надані поради, які вдосконалюють робочі процеси	Надзвичайно задоволені Дуже задоволені Задоволені Не дуже задоволені Зовсім не задоволені
	D.1.1.5 У разі якщо в питаннях стосовно рівня задоволеності (D.1.1.1 - D.1.1.4) ви обрали - не дуже задоволені/ зовсім не задоволені, просимо надати коментарі нижче, щодо причин незадоволеності та надати ваші очікування/побажання	(Текстове поле)
Коментарі та пропозиції (блок E)		
9	E.1 Даний розділ не є обов'язковим для заповнення. Просимо надати Ваші коментарі, у випадку наявності будь-яких пропозицій/побажань щодо вдосконалення роботи СВА з метою внесення вагомого вкладу в організацію роботи Банку	(Текстове поле)

Експериментально-дослідний етап, а саме безпосереднє проведення емпіричного дослідження, включав збір та первинну обробку отриманих даних відповідно були сформовані наступні рекомендацій щодо анкетування:

- анкети мають надсилатися після завершення виконання завдання внутрішнім аудитом;
- анкети мають надсилатися ключовим зацікавленим сторонам внутрішнього аудиту, які були перевіряємими для отримання їхньої, хоча і суб'єктивної думки, щодо діяльності та виконання внутрішнього аудиту;
- результати анкетування мають аналізуватися незалежними компетентними в питаннях внутрішнього аудиту чи професійного спілкування працівниками до початку виконання наступного завдання з внутрішнього аудиту тієї чи іншої команди аудиту чи безпосередньо внутрішнього аудитора. Це надасть змогу покращити потенційні проблемні ділянки в спілкуванні та більш поглиблено вивчити нові проблеми;

- кількість анкет, які будуть надсилатися респондентам, може змінюватися в залежності від кількох факторів: розміру підрозділу внутрішнього аудиту, кількості оприлюднених аудиторських звітів, кількості залучених підрозділів, що підлягали аудиту тощо;
- аналіз результатів анкетування/опитування має виконуватись за заздалегідь прийнятою методологією та відповідним чином;
- первинне тестування - зворотній зв'язок, отриманий за допомогою анкет, а також перелік респондентів не повинні розкриватися локальним підрозділам внутрішнього аудиту та третім особам;
- результати анкетування мають повідомлятися локальному, або нижче рівневному підрозділу внутрішнього аудиту, або третім особам лише в загальному форматі;
- команді з оцінки якості, яка зазвичай замається в функції внутрішнього аудиту такими завданнями, необхідно збалансувати потребу залучення до процесу опитування такої кількості зацікавлених сторін, наскільки це можливо, але це не повинно призвести до труднощів бізнесу та осіб, що залучені до процесу опитування;
- до анкети має долучатися вступний лист, який коротко пояснює мету анкетування та процес збору зворотного зв'язку, строки та контактну особу на випадок, якщо у зацікавлених сторін виникне потреба в отриманні будь-яких роз'яснень.

Також нами було проведено опитування 25 аудиторів, що має назву самооцінка якості, в частині питань щодо людських ресурсів, а саме професійних навичок спілкування, відповідно до таблиці питань, що наведена в Додатку 4. До вибірки опитуваних увійшли як чоловіки, так і жінки віком від 23 до 60 років, які на даний час активно займаються внутрішнім аудитором та мають досвід роботи від 2 до 20 років, а у середньому - 5 років.

Нами проведений психометричний тест DISC-профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам. Тест DISC-профілю (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) — це

психометричний інструмент, який використовується для оцінки поведінкових особливостей і домінуючих характеристик особистості в професійному спілкуванні. Тест базується на концепції, що кожна людина проявляє себе в чотирьох ключових напрямках поведінки Додаток 5 [31, с. 17]:

D – Dominance (Домінування): орієнтація на результат, впевненість, прагнення контролювати ситуацію.

I – Influence (Вплив): здатність впливати на інших, емоційність, ентузіазм, комунікабельність.

S – Steadiness (Стабільність): спокійність, терплячість, відданість, прагнення уникати конфліктів.

C – Compliance (Дотримання правил): уважність до деталей, дисциплінованість, прагнення до стандартів і правил.

Розуміння того, який тип поведінки спонукає людину приймати рішення, дозволить: краще побудувати з нею комунікацію, ефективніше співпрацювати, уникати непорозумінь, досягати необхідних результатів, зменшити плінність кадрів. Перевагою цього тестування є те, що за короткий проміжок часу, 10-15 хвилин, можна зрозуміти, який тип особистості має людина та для яких робочих завдань вона краще підходить. Практична користь полягає в тому щоб знати не тільки типологію інших, а й охарактеризувати себе, щоб працювати над своїми слабкими сторонами та удосконалювати сильні [29, с. 78].

Нами також в рамках даного дослідження було проведено спостереження за поведінкою та комунікацією під час фінального повідомлення результатів внутрішнього аудиту за 15 внутрішніми аудиторами, які показали недостатність знань та навичок спілкування в умовах підвищеного стресу чи конфронтації, що свідчить про недостатність підготовки за даним напрямком (Додаток 8).

Узагальнення та аналіз виокремлених вище теоретичних положень є підставою для окреслення психологічних засад професійної адаптації майбутніх фахівців сфери внутрішнього аудиту. Опрацювання результатів даного опитування показало стан справ за кожним пунктом оцінювання в межах секцій та областей внутрішнього аудиту, та напрямки, які потребують уваги та

додакового навчання. Даний інструмент також може використовуватись на періодичній основі як оцінка відповідності роботи внутрішнього аудиту, у тому числі навичок спілкування на основі самооцінки та професійного судження керівника підрозділу внутрішнього аудиту.

Ми вважаємо, враховуючи специфіку професії внутрішній аудитор та особливості вхідної для дослідження інформації, валідність, тобто міру адекватності дослідницьких інструментів, які нами використані цілком прийнятною та такою, що відповідає тим завданням, які ставились на початку дослідження для вирішення питань, що були обрані.

2.3. Аналіз та інтерпретація результатів

Отримані в результаті нашого дослідження первинні результати та їх порівняння після використання інструментів, які пропонуються даною магістерською роботою мають позитивно вплинути на удосконалення якості внутрішнього аудиту в цілому та, за умови покращення, можуть бути використані професійною спільнотою внутрішнього аудиту в Україні та за її межами під час виконання завдань з внутрішнього аудиту, як проведення перевірок, надання консультацій, так і при обговоренні результатів, комунікації при здійсненні моніторингу виконання коригуючих заходів. Результати запропонованих підходів мають бути ефективними та застосовними без прив'язки до форми власності підприємства на якому функціонує внутрішній аудит, його розміру чи інших особливостей.

Так, за результатами проведеного опитування/анкетування задоволеності внутрішніх клієнтів роботою внутрішнього аудиту в середині організації можна зробити висновок про те, що додатково до знання методологічних основ внутрішнього аудиту в програму навчання працівників внутрішнього аудиту мають бути додані постійні навчання різноманітним прийомам і способам спілкування, розвитку та тренуванню психо-емоційного реагування на конфлікти, ситуації, у тому числі, дій в умовах психологічного впливу, технікам входження в контакт, створення первинно позитивного враження, залучення уваги й

ініціації інтересу до особистості, створення адекватних ситуації іміджу та довіри до підрозділу внутрішнього аудиту тощо. Нами зроблено висновок про необхідність поглибленого вивчення працівниками внутрішнього аудиту нових компетенцій, в професійному спілкуванні з урахуванням індивідуальних якостей сторін спілкування чи перемовин, встановлення й підтримки подальшого діалогу, позитивного впливу, спонукання до співпраці. Результати відповідей первинного анкетування 42 осіб, що мали досвід співпраці з внутрішніми аудиторами наведені у вигляді гістограми (рис.1., рис.2.).



Рис.1. Результат опитування в кількісному виразі

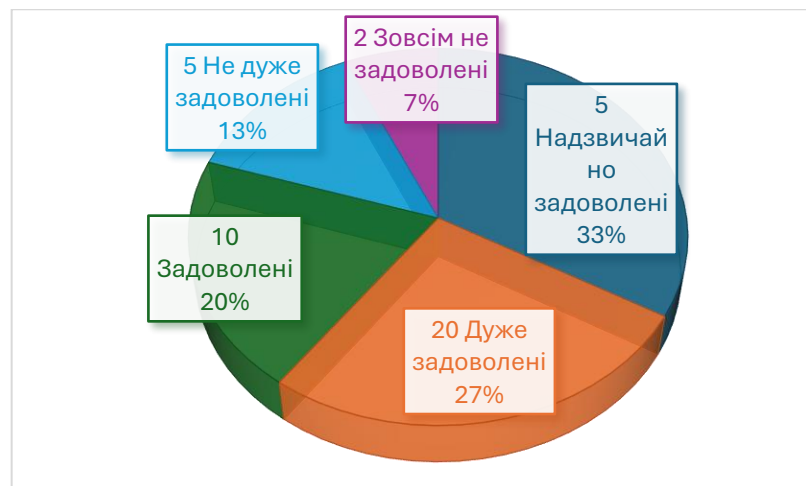


Рис.2. Результат опитування у кількісному та відсотковому виразі

Також за результатами опитування зроблено висновок про необхідність складення алгоритму чи програми дій, яка має стати основою під час підготовки працівників внутрішнього аудиту до проведення перемовин, інтерв'ю чи повсякденного професійного спілкування внутрішнього аудитора. Дана

програма має бути постійною складовою річної програми навчання внутрішніх аудиторів, що вимагається ГСВА.

Дане опитування, анкетування/опитування внутрішніх клієнтів внутрішнього аудиту, на нашу думку, доцільно проводити з певною періодичністю не рідше, ніж раз на квартал, щоб керівнику підрозділу внутрішнього аудиту було легше орієнтуватися які навички внутрішніх аудиторів потребують підсилення та на що звернути увагу при обранні напрямку навчання та підвищення кваліфікації внутрішнього аудиту в напрямку здійснення спілкування, комунікації.

За результатами проведеного опитування 25 аудиторів, що має назву самооцінка якості, в частині питань щодо людських ресурсів, а саме професійних навичок спілкування (Додаток 4) нами аналітичним методом встановлено, що у 50% опитуваних показник самооцінки якості нижче середнього.

Враховуючи особистісні характеристики внутрішніх аудиторів, нами було запропоновано поглиблювати знання та навички спілкування та ведення перемовин саме у тих, кому найбільше притаманні такі якості, або тим внутрішнім аудиторам, які націлені на розвиток якостей професійного спілкування з елементами ведення перемовин, медіації.

Враховуючи, що основними ознаками моральної культури особистості, в тому числі, внутрішнього аудитора, в спілкуванні є:

- ставлення з повагою до партнера, стриманість, ввічливість, бережливе поводження зі словом чи висновком, яке може глибоко поранити людину;
- ясність мети спілкування, готовність зрозуміти, оцінити і прийняти судження співрозмовника, сприйняти об'єктивно названі ним причини відхилення чи того чи іншого порушення;
- постійне самовдосконалення, підготовка себе до спілкування;
- дотримання принципу толерантності, який породжує взаємну довіру і допомагає попередити і подолати конфліктні ситуації, то на основі викладеного можна зробити висновок, що методологічне забезпечення розвитку та

удосконалення навичок спілкування, комунікативних компетенцій внутрішніх аудиторів має бути:

1. Опанування кожним внутрішнім аудитором знаннями, уміннями, навичками, сучасними методиками формування комунікативної компетентності.

2. Підготовка програм навчання та адаптації нових працівників внутрішнього аудиту.

3. Створення сприятливої атмосфери в колективі та під час спілкування, комунікації, повідомлення результаті внутрішнього аудиту, спільної діяльності суб'єктів в рамках процесу моніторингу результатів.

За результатами проведеного первинного спостереження за 15 фахівцями внутрішнього аудиту, відмічаються ознаки хронічного стресу, з синдромом вигорання, що негативно позначається на навичках мислення і спілкування, а також перевантажує нейроендокринну систему. Згодом наслідки вигорання можуть привести до проблем з пам'яттю, увагою та емоціями, що може спричинити неефективність роботи внутрішнього аудиту в цілому.

За результатами проведеного психометричного тесту DISC-профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам (Додаток 6), методом співставлення та порівняння було встановлено:

D (33): група має високу орієнтацію на досягнення результатів і схильність до лідерства.

I (28.5): висока комунікабельність і вміння впливати на інших, що важливо для командної роботи.

S (24): помірний рівень стабільності, терплячості, зосередження на довготривалих відносинах.

C (12.5): низька орієнтація на правила та стандарти, що може свідчити про гнучкість у прийнятті рішень.

Тест DISC-профілю дозволяє визначити домінуючі характеристики у спілкуванні як на індивідуальному рівні, так і в групі, що дозволить більш ефективно розподіляти завдання між аудитором та прогнозувати очікування. Також даний тест після впровадження нових інструментів і навичок дозволить

зрозуміти чи зміняться домінуючі характеристики у спілкуванні аудиторів. Адже у цьому прикладі респонденти мають сильну орієнтацію на результативність (D) і комунікацію (I), що є важливим для роботи у сфері внутрішнього аудиту. Водночас група має потенціал для розвитку стабільності (S) та орієнтації на деталі й стандарти (C).

За результатами спостереження за поведінкою під час комунікації результатів внутрішнього аудиту 15 досліджуваних показали недостатність знань та навичок спілкування в умовах підвищеного стресу чи конфронтації, що вплинуло на результат роботи та строк отримання плану заходів. Дана комунікація була за результатами п'ятьох аудиторських звітів, у підсумку на чотири з яких, що становить 80% від вибірки звітів, тобто підсумкових результатів поведених внутрішніх аудитів перевіряємими було надано заперечення та подовжено строки підготовки плану заходів на усунення виявлених порушень. Це негативний показник, оскільки має більше ніж 10%, фактично на 70% вище норми та впливає на загальний час опрацювання результатів аудиту та усунення зауважень аудиту, а отже погіршує якість аудиту і його ефект на діяльність компанії [47, с.36].

Отже, дослідження, а саме проведена оцінка комунікативних навичок внутрішніх аудиторів, виявлення психологічних чинників, що впливають на професійне спілкування, у тому числі в умовах напруженого (ускладненого) діалогу показала необхідність поглибленого вивчення даного питання, підготовки програми професійного навчання, адаптації нових внутрішніх аудиторів, тематичних тренінгів тощо за даним напрямком.

ВИСНОВКИ ДО РЗДІЛУ II

Для дослідження навичок ефективного спілкування у внутрішніх аудиторів існує низка методик, які спрямовані на оцінку як вербальних, так і невербальних аспектів їх комунікації. Наприклад, при підготовці до дослідження ми визначили основні методики і підходи, які можна в нашому застосувати:

- 1) метод теоретичного аналізу літератури (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) та провели його;
- 2) емпіричні методи.

Нами проведено дослідження, яке тривало з 01.06.2024 року до 06.12.2024 в якому приймали участь загалом 55 осіб, віком від 23 до 60 років, які мають економічну, юридичну чи технічну освіту або їх поєднання та мають досвід роботи у внутрішньому аудиті від 2 років. Тобто, наша вибірка складалась з фахівців, які мали вищу освіту, досвід роботи у внутрішньому аудиті та були обізнані щодо вимог Глобальних стандартів внутрішнього аудиту та попередньо проходили тренінги на розвиток ефективних навичок комунікації.

Далі ми розробили програму емпіричного дослідження, визначили методи збору даних для проведення опитування, тестування, визначились яким чином буде проведено спостереження, систематизовано результати тощо.

Програма емпіричного дослідження включала:

- 1) проведення анкетування на предмет задоволеністю роботою внутрішнього аудиту в середині організації, кількість респондентів, що приймали участь – 42 чоловіка;
- 2) було проведено опитування 25 аудиторів, що має назву самооцінка якості, в частині питань щодо людських ресурсів, а саме професійних навичок спілкування, відповідно до таблиці питань, що наведена в Додатку 4;
- 3) проведений психометричний тест DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам. Тест DISC- — це психометричний інструмент, який використовується для оцінки поведінкових особливостей і домінуючих характеристик особистості в професійному спілкуванні;
- 4) проведено спостереження за поведінкою під час комунікації результатів внутрішнього аудиту 15 досліджуваних аудиторів показали недостатність знань та навичок спілкування в умовах підвищеного стресу чи конфронтації, що вплинуло на результат роботи та строк отримання плану заходів. У

досліджуваних відмічалися ознаки хронічного стресу, з синдромом вигорання, що має негативний вплив на діяльність функції внутрішнього аудиту в цілому.

Отже, аналіз результатів дослідження засвідчив що формування комунікативних навичок внутрішніх аудиторів, виявлення психологічних чинників, що впливають на професійне спілкування, у тому числі в умовах напруженого (ускладненого) діалогу потребує поглибленого вивчення та підготовки програми професійного навчання та її апробації в реальних умовах.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ

3.1. Розробка та апробація програми розвитку навичок професійного спілкування внутрішніх аудиторів

У результаті проведених досліджень нами було складено та запропоновано до практичного використання внутрішніми аудиторами програму підготовки та підвищення кваліфікації за напрямком ефективного спілкування та ведення комунікації/перемовин у загальному вигляді, що включає наступні основні компоненти:

- 1) відбір кандидатів з необхідними професійно важливими якостями;
- 2) вивчення прийомів експрес-діагностики актуальних психічних станів і особистісних властивостей опонента чи перевіряємого суб'єкта;
- 3) формування навичок ефективного ведення перемовин та здійснення психологічного впливу в допустимих професією межах;
- 4) практичне відпрацьовування вмінь і навичок у модельованих і реальних умовах [30, с.21].

Підготовка внутрішніх аудиторів в даному напрямку не могла бути здійсненою без навчання різноманітним прийомам і способам психологічного впливу, технікам входження в контакт, створення первинно позитивного враження, залучення уваги й ініціації інтересу до особистості, створення адекватних ситуації іміджу й нових моделей з урахуванням етнічно і

конфесіонально обумовлених індивідуальних якостей сторін переговорів, встановлення й підтримки діалогу, впливу, переконання. Все це з безумовним дотриманням вимог Кодексу етики і професіоналізму внутрішніх аудиторів склало ядром програми з підготовки внутрішніх аудиторів за напрямком ефективного спілкування та ведення комунікації/перемовин.

Практичне відпрацювання отриманих знань, умінь і навичок з метою зняття синдрому «новизни» у внутрішніх аудиторів, тренування навичок реальної взаємодії зі сторонами, які знаходяться в конфлікті чи під час повідомлення чуттєвих результатів внутрішніх аудиторських перевірок на базі АТ «УОП» та підприємств - виявилось найбільш складним етапом дослідження. Складність підготовки також полягала в тому, що було важко моделювати стресову чи наближену до неї ситуацію як таку (а навіть перебування людини в присутності внутрішнього аудитора, як перевіряючої сторони, яка знаходиться в потенційному негативі чи конфлікті, можна вважати стресовою ситуацією), і практично неможливо вгадати її реалії.

Нами було запропоновано використовувати одну ю з найважливіших умов правильного спілкування внутрішніх аудиторів, на наш погляд, це вірно та чітко сформульовані питання. Правила, як елемент програми, які ми апробували в даному дослідженні, сформулював Дейл Карнегі більше 80 років тому. Основні з них такі:

1. Проявляти щирий інтерес до людей.
2. Посміхатися.
3. Пам'ятати, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови.
4. Бути гарним слухачем. Заохочувати співрозмовника розповісти про себе.
5. Вести розмову в колі інтересів співрозмовника.
6. Давати співрозмовнику відчуття його значущість та робити це щиро.

Правильне спілкування – це те, що приводить до поставленої мети, а не поглиблює конфлікт. Тому нами було запропоновано та протестована правильне з точки зору внутрішнього аудиту використання закритих і відкритих питань.

Закриті питання – це питання на які людина може відповісти «так» або «ні». Закриті питання змушують опонента приймати рішення, збудливо впливають на підсвідомість людини та передбачають у 90% відповідь «ні». До закритих питань відносяться альтернативні та ситуативні питання. Альтернативні передбачає вибір без вибору, наприклад «Вам зручніше зустрітися завтра чи післязавтра?», ситуативні - породжують сам діалог зі співрозмовником, змушуючи його відповісти «так». Ситуативні питання рекомендуємо застосовувати на початку діалогу. Альтернативні питання рекомендуємо застосовувати тільки у другій частині діалогу, вони потрібні, якщо співрозмовника маємо нашоствхнути на певну думку або запропонувати вибір двох чи більше варіантів. Закриті питання потрібні щоб розкрити будь-які факти для подальшої побудови діалогу Щоб отримати відповідь на питання аудитора яка дасть змогу зрозуміти ті чи інші причини порушення, ситуації, яка сталася, зрозуміти суть потрібно ставити відкриті питання, вони є найбільш продуктивними в даній професії.

Відкрите питання передбачає необмежену кількість відповідей. Вони мають починатися зі слів: як? що? кому? навіщо? де? Тощо. Відкриті питання допомагають співрозмовнику не лише заспокоїтися і розкритися, але і відчутти інтерес до себе. Якщо внутрішній аудитор хоче почути суб'єктивно важливі для співрозмовника речі, він має ставити відкриті питання. Нами рекомендовано використовувати наступні вимоги для правильного складення питань:

1. Конкретність або визначеність.
2. Кожне питання має бути простим а не складним (яке складається більш ніж з однієї частини).
3. Кореляція або співвідношення із проблемою, яку хоче розв'язати аудитор.

Найкращий інструмент, який ми тестували під час дослідження – це точно сформульоване питання - це інструмент в спілкуванні, який дозволяє вирішити відразу декілька завдань. Понизити недовіру, тобто активний опір усьому, що говорить аудитор [43, с.52].

Запропонований план містить практичні тактики переговорів, структуру застосування точно сформульованого питання:

1. Потрібно поставити запитання, орієнтоване на відповідь «ні», з метою продовження спілкування: «Ви відмовляєтеся зустрітись і домовитись?».

2. Далі потрібно сформулювати фразу, яка має лише одну відповідь: «Все правильно», для формування згоди: «Схоже, Ви вважаєте, що моя думка не аргументована?».

3. Точно сформульоване питання про проблему, щоб змусити опонента виказати свої наміри: «Як цей крок порушує наші домовленості?».

4. Поставити ще кілька питань, орієнтованих на відповідь «ні», щоб зруйнувати невидимі перешкоди: «Ви говорите, що я не точно виклав суть справи?», «Ви говорите, що я не зробив усе, як Ви просили?», «Ви говорите, що я неправильно прочитав договір? » або «Ви говорите, що я обдурих вас?».

5. Дати назву емоцій опонента і «віддзеркалити» його відповіді, якщо вони не задовольняють Вас і Ви хочете, щоб він обдумав їх знову: «Воче видь Ви думаєте, що я неякісно виконав роботу?».

6. Точно сформулювати питання у відповідь на будь-яку пропозицію опонента з метою підвести його до висловлення пропозиції щодо рішення: «Як я можу прийняти це?».

7. Якщо ні на жодне з цих питань не надійде пропозиція, яка повністю Вас задовольнить, потрібно дати назву емоції, яка підтвердить його відчуття контролю над ситуацією: «Напевно, Ви саме та людина, яка пишається собою як професійний управлінець, який блискуче керує компанією».

8. Далі слід зробити паузу, і потім поставити ще одне питання, орієнтоване на відповідь «ні»: «Ви хочете вважатись людиною, яка не виконує свою частину договору?» [35, с. 66].

Ми не використовували під час дослідження закритих запитань, оскільки вони мають обмежену кількість відповідей і дають мало інформації. Такі питання не потребують роздумів, при цьому стимулюють наші потреби у взаємності: від нас чекатимуть поступок.

Аудиторам рекомендуємо ставити точно сформульовані питання, які починаються зі слів «як» або «що». Ці питання, які містять непряме прохання про допомогу, дають Вашому опоненту, перевіряємому ілюзію контролю над ситуацією, а відкрите питання змушує його дати розширену відповідь, що містить суб'єктивно важливу інформацію.

Вміння переконувати, адже вирішення спору - це стадія переконання, і важливо не те, що говорить аудитор, а те, що він спонукає опонента сказати, і те, над чим він починає замислюватися. Наша рекомендація у вирішенні спірних питань полягає в тому, що перш ніж вступати в суперечку або почати вирішувати суперечку, внутрішній аудитор повинен встановити перший контакт насамперед з самим собою. Нами запропоновано і апробовано використовувати правила продуктивних преговорів за В.Юрі [36, с. 77].

1. Не піддаватися на провокації — відступити, заспокоїтись і ретельно продумати відповідь.
2. Не потрапляти в пастки — обходити їх для зняття негативних емоцій, використовувати прийоми активного слухання. Погоджуватися за можливості завжди, але твердо відстоювати свої принципи професіоналізму.
3. Використовувати запитання: «Чому?», «Чому ні?» або «Чому це справедливо?». Намагатися відводити конфліктуючу сторону від обговорення позицій і організувати принципові переговори по суті.
4. Полегшити опонентові згоду - зробити свої пропозиції максимально зрозумілими.
5. Спонукати до об'єктивності та глузду, не прагнути професійно принизити співрозмовника - повага спрацьовує краще за приниження.

6. Пішовши на поступки, можна сприяти поверненню бесіди в ділове русло.
7. Конфліктної ситуації можна уникнути за допомогою впливу і переконання.
8. Сторону спілкування слід заохочувати й мотивувати.
9. Коли аудитор докладно пояснює, чим викликані його рекомендації чи висновки, перевіряємі з готовністю йдуть на зустріч в спілкуванні.
10. Готовність слідувати за певною думкою внутрішнього аудитора виникає, коли відома кінцева мета, тому важливо намалювати картинку того, що чекає її в майбутньому.

Отже, сформулюємо попередні висновки щодо даного елементу програми:

- для успіху в спілкуванні учасники спілкування починають з емоційного контакту. Він дає можливість працювати з будь-якими конфліктами, що заважають переговорному процесу;
- для досягнення найкращих результатів у спілкуванні та перемовинах керівники використовують неформальний авторитет;
- ефективні перемовини та спілкування – це пошук взаємовигідного рішення; необхідно зрозуміти бажання, потреби та інтереси обох сторін;
- вміти цінувати поступки, це використання принципу взаємності;

Переговори - це ефективний інструмент розв'язання конфліктів, спілкування укладення й підписання угод.

Спонування до дії рекомендуємо здійснювати з використанням ввічливої лексики, але не дозволяти ознак маніпулятивного впливу.

Основна характеристика маніпуляції у спілкуванні - це брехня у вигляді скритності. Внутрішній аудитор має розуміти та розрізняти ознаки маніпулятивного впливу:

1. Залякування і провокування відчуття провини.
2. Гра на почутті власної гідності.
3. Безособові формулювання.
4. Демонстрація власної безпорадності.

5. Суперечливі та неадекватні емоції.

Маніпуляція завжди заснована на залученні емоцій співрозмовника.

Таким чином, емоційний контакт між маніпулятором і опонентом повністю відсутній.

У рамках проведення навчання ми провели тренінг з внутрішніми аудиторами яким чином відрізнити комунікацію від маніпуляції.

При комунікації сторони домовляються за принципом win-win, досягаючи своїх цілей при звичайних поступках. При маніпуляції мети досягає лише одна зі сторін, а інша - не досягає, більше того, вважаючи, що досягла своєї мети. Коли ця інша Сторона при-ходить до тями, то вже запізно.

Залякування і провокування відчуття провини. Маніпулятор завжди поводить так, щоб зачепити почуття внутрішнього аудитора, звертаючись до найважливіших його потреб.

Наприклад: сторона спілкування говорить: «Якщо Ви не візьмеш участі в цьому заході, Вас можуть звільнити!», прекрасно знаючи, що цього не трапиться, а лише досягаючи своєї мети - зібрати більше учасників. Коли в спілкуванні присутні такі твердження: «Якщо Ви не видалите зауваження, мені не дадуть премію та можу потрапити до лікарні», маніпулятором використовується почуття власної гідності аудитора, він завжди сумнівається в здібностях співрозмовника або, навпаки, захоплюється опонентом, провокуючи або мотивуючи співрозмовника на вигідні маніпулятору активності.

Керівнику підрозділу внутрішнього аудиту ми рекомендуємо мотивувати працівників – внутрішніх аудиторів виконувати свої завдання більш професійно, адже визнання й повага - сильні мотиватори. Зауважуючи: «Ніхто краще Вас не впорається з цим завданням, зробіть цю роботу», співробітника надихає таке визнання, він залишається до пізна, щоб зробити аудиторський звіт.

У рамках розробленої програми ми запропонували використовувати ефект впливу і силу переконання за методологією Марка Гоулстона - психолога Каліфорнійського університету і переговорника ФБР. основні напрямки для врахування в роботі:

1) Переконання і вплив допомагають контролювати те, що відбувається навколо нас.

2) Страждання й задоволення взаємопов'язані.

3) Хороший аудитор знає, як одночасно використовувати «батіг і пряник».

4) Щоб впливати й переконувати, необхідна довіра.

5) Страх - поганий стимул для стабільної високопродуктивної роботи.

6) Емоційний контакт, вплив і переконання неможливі без чесності.

7) Переговорників навчають передавати словами потрібний зміст.

Впливаючи й переконуючи, аудитори теж повинні вміти захистити фокус «Я» від небажаних впливів й не опинитися в заручниках.

8) Вплив можна уявити собі як можливість впливати на людину, стан речей або хід подій, особливо, коли не потрібно ніяких особливих зусиль.

9) Психологи дослідили роль страху як засобу переконання. Виявилось, що незначні загрози так само ефективні, як і серйозні. Страх хороший доти, поки його відчують.

Уміти переконувати для внутрішнього аудитора - це значить здобути авторитет. Переконання - здатність за допомогою доводів, обґрунтувань або прохань спонукати перевіряємого щось зробити чи визнати якусь точку зору.

Уміти переконувати - не означає бути настирливим або маніпулювати перевіряємими, вони можуть захотіти зробити те, що потрібно, не відчуючи при цьому негативних почуттів.

10) Переконання спочиває на доводах і проханнях, що впливають на розум або почуття [47, с 51].

Саме тому ми готували внутрішніх аудиторів бути не тільки методологічно, але і з практичної точки зору бути психологічно готовими до майже будь-якого сценарію розвитку подій. Що загалом, вдалося, результати покращилися, як свідчать повторні опитування та відсутність конфліктних ситуацій. Слід підкреслити, що система підготовки роботи в екстремальних умовах чи наближених до них носить комплексний характер із можливим залученням психологів, юристів, представників внутрішньої безпеки тощо. Ми

готові працювати далі над даною проблематикою для подальшого аналізу та вдосконалення роботи внутрішнього аудиту за допомогою впровадження психологічних методів щодо покращення спілкування та когнітивних функцій в цілому.

Розроблена в ході нашого дослідження програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту включає наступні правила успішного спілкування, які слід добре запам'ятати внутрішньому аудитору [39, с. 27]:

1. Не будьте прямолінійними.

Чесність - гарна якість. Але коли аудитор занадто відвертий й під час дискусії, прямо заявляє про свої наміри, то це можете виглядати занадто наполегливим. Він ніби демонструє, що Вам байдуже, які потреби в інших, і Він просто хоче отримати бажане.

У багатьох посібниках з ефективних переговорів радять відразу переходити до справи і не втрачати часу. Але результат може бути протилежним, опонент просто закритється від аудитора. Водночас, якщо аудитор перестаралися, має послабити напругу та посміхнутися. Емпатія, вдумливе активне слухання свого співрозмовника дадуть Вам змогу розв'язати проблему без жорстокої битви.

2. Не намагайтеся змусити співрозмовника сказати «так».

Щоб людина кілька разів сказала «так». Це поширений прийом, який ніби змусить після кількох «так» погоджуватися на всі пропозиції, але насправді перевірять теж розумні люди, й вони теж читали про цей прийом.

Поставте себе на місце опонента. Уявіть, що з Вами намагаються повернути подібну маніпуляцію. Що Ви відчуватимете? Злість і образу на співрозмовника, який намагається Вас обдурити, ще й так примітивно. Довіра і співробітництво неможливі. «Коли люди говорять «ні», вони відчувають себе в безпеці. «Ні» - це захист, «так» - це зобов'язання. Сказавши «так», будь-яка людина починає турбуватися, чи не дала вона помилково згоду. Сказавши «ні», вона залишається спокійною і відкритою до спілкування», - пояснює Кріс Восс.

Будуйте фрази так, щоб людина могла сказати «ні». Наприклад, фраза «Вам зручно зараз говорити?» змушує людину сказати «так» і напружитися. Запитайте краще: «Зараз невдалий час для розмови?».

Запропонуйте варіант, за який Ви виступаєте на переговорах, питанням «Чи буде погано, якщо зробимо так?». Ви даєте можливість співрозмовнику заперечити: «Ні, не бачу проблеми».

Такі питання допомагають привернути увагу, відновити контакт. Якщо Ви бачите, що розмова стає інертною, запитайте щось з очікуваною негативною відповіддю, наприклад: «Ви перестали працювати над проектом?». Співрозмовник\перевіряємий отямиться й швидко відповість: «Ні, звичайно. Ми працюємо, як і раніше ».

3. Приймайте звинувачення.

Під час дискусії з перевіряємим або діловим партнером Вас можуть звинуватити: «Ти байдужий до мене», «Ви не чуєте мене». Перше бажання відповісти «Ні, я ...». І це помилка. Людина намагається вказати Вам, що відчуває себе дискомфортно, й не треба заперечувати її почуття. Інакше Ви одразу опиняєтеся у ворожому таборі. Що ж робити? Погоджуйтеся з усіма звинуваченнями й вибачайтеся. Не бійтеся виглядати слабким, навпаки - Ви виявляєте розуміння й підтримку сильної людини. Згодом і Вам підуть на поступки з вдячністю за Вашу великодушність.

Заперечення звинувачень тільки підсилює їх. Не кажіть: «Я розумію тебе», скажіть: «Тобі здається, що я не розумію тебе».

4. Нехай опонент вважає, що все під контролем.

У багатьох інструкціях з переговорів радять домінувати й використовують бойові метафори. Це погана ідея. Стримуйте свого внутрішнього Рембо. Вам потрібна співпраця, а вона неможлива в ситуації перетягування канату. Деякі люди втрачають здатність до конструктивних дій, якщо відчувають себе невпевнено, особливо в стресі. Дайте їм відчуття контролю.

Це не означає поступитися в усьому й дозволити зневажливе ставлення. Дайте їм розслабитися. Поставте кілька точно сформульованих питань, які

починаються зі «що» і «як». Людям подобається пояснювати, коли вони відчувають себе інтелектуальніше, ніж Ви. Так, Ви створюєте сприятливу для домовленостей атмосферу [52, с. 86].

5. Слова, які Ви повинні почути. «Так, це правильно». Як тільки опонент погодиться з Вами, емоційний контакт установлено. Тепер Ви - союзники, а не представники воюючих племен. Якщо співрозмовник підтримує Вашу думку, між Вами виникає зв'язок. Змусьте його проговорити ці слова. Перефразуйте його власні твердження, формулюйте приємні для нього тези. Коли він скаже: «Так, це правильно», - ви стане однодумцями.

6. Шукайте важелі впливу. Іноді здається, що Ви не можете вплинути на ситуацію, але важелі завжди є. Ви просто повинні знайти їх. Слухайте й запитуйте. У опонента виникне відчуття Вашої уваги і свого контролю.

Спілкування, як і переговори - це не боротьба. Це процес відкриття. Коли Ви дізнаєтеся про реальні потреби опонента, справжні мотиви, Ви зможете допомогти йому розв'язати його проблеми. Дайте іншому можливість висловитися, й він розповість Вам щось дійсно важливе. Наприклад, що його директор просив обов'язково підписати цей договір. Можливо, йому не дозволять піти у відпустку, поки договір не буде підписаний. Ви повинні з'ясувати дві речі: те, що Ваш суперник свідомо приховує, та те, що він не озвучує, так як вважає неважливим. Дізнатися це можна тільки за умови правильного управління діалогом.

Отже, спілкування - це пошук взаємовигідного рішення для всіх його учасників. Застосування цієї експериментальної програми, технік, порад та правил дозволило емпіричним та статистичним методом підтвердити позитивні змін в досліджуваних групах респондентів, що видно на графіках і про що йдеться в наступному розділі.

3.2. Оцінка ефективності впровадження програми розвитку навичок професійного спілкування внутрішніх аудиторів

З метою узагальнення результатів дослідження нами було проведено повторне обстеження респондентів всіх контрольних груп та здійснено аналіз отриманих даних шляхом порівняння показників у обох групах, а також перевірено достовірність даних методом статистичного аналізу. Зазначимо, що експериментальна програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, забезпечувала розвиток усіх компонентів культури професійного спілкування. Під час проведення контрольного етапу дослідно-експериментальної роботи, нам вдалося зафіксувати наступне. Результатом дослідно-експериментальної роботи з перевірки визначених аспектів спілкування були відмічені позитивні зміни, сформувалася позитивна мотивація й ціннісне ставлення до професії. За результатами контрольного зрізу, який був проведений на основі використання тих же, що під час початкового тестування, анкетування, опитування, співставлення груп респондентів, встановлено за всіма напрямками дослідження позитивні зміни. Динаміку результатів дослідження подано в Додатку 8. Програма наочно показала результати аналізу і оцінки. Достовірність отриманих відмінностей підтверджено методами математичної статистики. Оскільки для порівняння бралися показники з використанням одних і тих самих осіб до і після оцінки нами використовується t-критерій Стьюдента для залежних (зв'язаних) вибірок якщо здійснюється порівняння середніх величин.

У групі з 15 фахівців внутрішнього аудиту, де відмічалися ознаки хронічного стресу, з синдромом вигорання, після проведеного навчання відмічається позитивна якісна динаміка, покращуються навички мислення і спілкування, аудитори відмічають позитивний настрій та зменшення кількості заперечень за матеріалами їх перевірок, що може мати позитивний вплив на ефективність роботи внутрішнього аудиту в цілому за звітний період. До такої групи експерименту було застосовано кількісні методи аналізу t-критерій Стьюдента (Додаток 8), та проводився порівняльний аналіз емпіричних даних.

За t-критерієм Стьюдента ми перевіряли чи тренінг статистично значуще покращив їхні навички. Відповідно до висновків, так.

«Обчислене значення $t=10.45$ значно перевищує критичне значення $t_{crit}=2.101$

Висновок: Нульова гіпотеза (H_0) відхиляється.

Це означає, що різниця між середніми значеннями двох груп є **статистично значущою**. Тренінг з комунікативних навичок суттєво покращив результати працівників.»

Цей та інші висновки дають підстави стверджувати, що розроблена нами експериментальна «Програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» виявилася дієвою. Отже, порівняння результатів діагностики до і після проведення експериментальної роботи свідчить про значні зміни у сформованості культури професійного спілкування у майбутніх фахівців сфери внутрішнього аудиту. Якщо на початку експерименту для аудиторів був характерний низький рівень використання навичок професійного спілкування, то наприкінці дослідження відсоток низького рівня зменшився і становить 11%, з'явився високий рівень позитивного відгуку щодо професійного спілкування аудиторів, що становить на 24% більше, ніж було зафіксовано на етапі констатації.

За результатами контрольного зрізу, який був проведений на основі використання модифікованого варіанту анкети самооцінки (Додаток 2), було зроблено відповідні висновки.

Отже, нами за результатами проведеного дослідження встановлено, що обізнаність внутрішніх аудиторів стосовно вимог Глобальних стандартів внутрішнього аудиту не надає прикладних знань та навичок щодо ефективного професійного спілкування. Для володіння професійними навичками спілкування, на кшталт тих, що використовуються професійними перемовниками потрібна окрема поглиблена підготовка, проходження тренінгів та навчань, практичний досвід.

Розроблена нами в ході дослідження «Програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» до та після її

застосування показала позитивний розвиток ефективних навичок комунікації у аудиторів. Розробці даної «Програми розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» передувало емпіричне дослідження, з визначеними методами збору даних для проведення опитування, тестування, анкетування, також було проведено DISC- тестування для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам.

Програма емпіричного дослідження включала:

1) проведення анкетування на предмет задоволеністю роботою внутрішнього аудиту в середині організації, кількість респондентів, що приймали участь – 42 чоловіка (чоловіки, жінки), кількість запитань 26 шт. по блокам питань А-Е (Таблиця 2.2.1., Додаток 3) якщо порівнювати результати, можемо виділити, що після застосування Програми відбулося збільшення позитивних відповідей та зменшення негативних, в абсолютному в основному за рахунок збільшення кількості «дуже задоволених» на 4 чоловіки, що становить 9% та «задоволених» на одного, що становить збільшення на ,6%, а «не задоволених» стало менше на 3 чоловіки, а «зовсім незадоволених» не стало. (рис.3, рис.4);

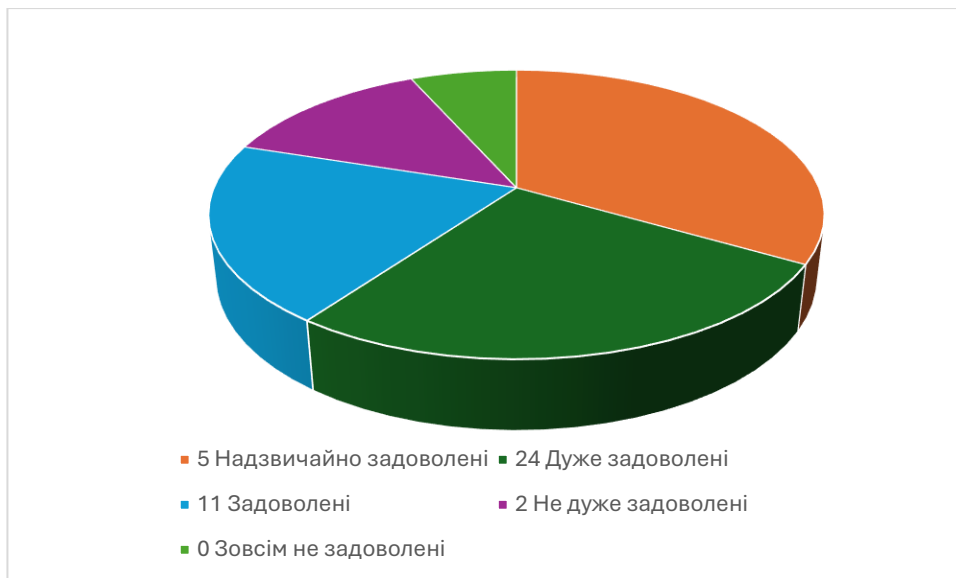


Рис.3. Результат опитування в кількісному виразі після впровадження Програми

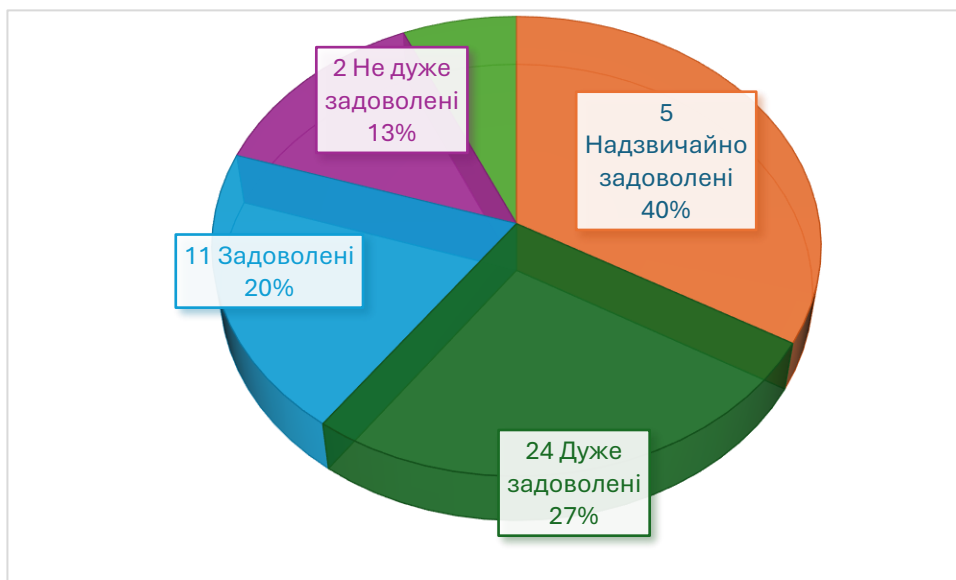


Рис.4. Результат опитування у кількісному та відсотковому виразі після впровадження Програми

2

3) проведений повторний психометричний тест DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам. Тест DISC- — тест, що використовується для оцінки поведінкових особливостей і домінуючих характеристик особистості в професійному спілкуванні. У Додатку 7 наводяться результати тесту до і після тренінгу з комунікативних навичок, які мали вплив на показники стилю "I – Influence" (вплив), що безпосередньо пов'язаний із покращенням комунікації. Це свідчить про те, що зацікавленість та інтерес внутрішніх аудиторів до даної «Програми розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» мав прямий і безпосередній вплив на їх комунікативні навички;

4) проведено повторне спостереження за поведінкою під час комунікації результатів внутрішнього аудиту 14 досліджуваних аудиторів (один аудитор знаходився у відпустці, на час проведення повторних спостережень) показали позитивну динаміку щодо навичок спілкування в умовах підвищеного стресу чи конфронтації, це мало позитивний вплив на результати роботи та на строк отримання плану заходів – відбулося пришвидшення отримання плану заходів за

результатами внутрішнього аудиту на 5 робочих днів, у порівнянні зі строками, що були отримані на початку дослідження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Розроблена нами в ході дослідження «Програма розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» до та після її застосування показала позитивний розвиток ефективних навичок комунікації у аудиторів. Розробці даної «Програми розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» передувало емпіричне дослідження, з визначеними методами збору даних для проведення опитування, тестування, анкетування, також було проведено DISC- тестування. В нашому експерименті було застосовано кількісні методи аналізу t-критерій Стюдента, та проводився порівняльний аналіз емпіричних даних. За t-критерієм Стюдента ми перевіряли чи тренінг статистично значуще покращив навички групи з 15 аудиторів. Відповідно до висновків, так.

Під час проведення контрольного етапу дослідно-експериментальної роботи, нам вдалося зафіксувати наступне. Результатом дослідно-експериментальної роботи з перевірки визначених аспектів спілкування були відмічені позитивні зміни, сформувалася позитивна мотивація й ціннісне ставлення до професії. За результатами контрольного зрізу, який був проведений на основі використання тих же, що під час початкового тестування, анкетування, опитування, співставлення груп респондентів, встановлено за всіма напрямками дослідження позитивні зміни.

За результатами повторного опитування 42 клієнтів внутрішнього аудиту було встановлено збільшення позитивних відповідей та зменшення негативних, а саме збільшення кількості «дуже задоволених» на 4 чоловіки, що становить 9% та «задоволених» на одного, що становить збільшення на 6%, а «не задоволених» стало менше на 3 чоловіки, що становить 7%, «зовсім незадоволених» не стало.

Також проведений психометричний тест DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) профілю для визначення домінуючих характеристик у спілкуванні по 20 внутрішнім аудиторам. За результатами тесту до і після впровадження Програми шляхом проведення тренінгу з комунікативних навичок, відзначаємо вплив на показники стилю "I – Influence" (вплив), що безпосередньо пов'язаний із покращенням комунікації. Це свідчить про те, що зацікавленість та інтерес внутрішніх аудиторів до даної «Програми розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту» мав прямий і безпосередній вплив на їх комунікативні навички.

Аналіз отриманих результатів дослідження засвідчив що формування навичок професійного спілкування, комунікативних навичок внутрішніх аудиторів значно покращився, надані рекомендації та застосовані психологічні прийоми, чинники позитивно вплинули на професійне спілкування внутрішніх аудиторів, у тому числі в умовах напруженого (ускладненого) діалогу. Дане питання може бути досліджене більш поглиблено та має потенціал для вивчення.

ВИСНОВКИ

Професійне спілкування - це невід'ємна частина нашого професійного та особистого життя, яка визначає наш успіх у кар'єрі, стосунках з колегами та взаєморозуміння з оточуючими.

Це мистецтво виражати свої думки, ідеї та емоції чітко та ефективно, а також активно слухати і розуміти інших.

Професійне спілкування сприяє побудові довіри, сприятливо впливає на розвиток кар'єри та допомагає досягати спільних цілей.

Поняття професійного спілкування у широкому значенні стосується комунікативних якостей, властивих професіоналу; у вузькому значенні – відображає особливості, притаманні професії внутрішній аудитор. Зокрема, реалізація діяльності внутрішнього аудиту на відповідному підприємстві спрямована на задоволення потреб клієнта з одночасним забезпеченням економічного ефекту роботи підприємства. А саме, внутрішній аудит посилює здатність організації створювати, захищати та підтримувати цінність, надаючи раді та керівництву послуги з незалежного, заснованого на оцінці ризиків та об'єктивного надання впевненості, консалтингу, бачення та прогнозування. Для цього кожному працівнику необхідно знати окрім змісту та вимог Глобальних Стандартів внутрішнього аудиту ще й найбільш важливу складову - психологічні основи ефективного професійного діалогу з метою досягнення успіху у трудовій діяльності та підтримання високого рівня професійної культури як самого внутрішнього аудитора, так і підрозділу, який він представляє, а у підсумку - організацію. Це можливо за умов наявності поруч із засвоєними професійними спеціальними знаннями, уміннями і навичками, високого рівня загальної особистісної культури, важливими складовими якої є уміння відчувати партнера по спілкуванню, мистецтво переконувати, налагоджувати стосунки, співпереживати, запобігати конфліктам, спрямовувати комунікацію в конструктивний напрямок з успішним знаходженням рішення щодо питання будь-якої складності.

Внутрішній аудитор має вміти відрізнити комунікацію від маніпуляції: при комунікації сторони домовляються за принципом він-він, досягаючи своїх цілей при звичайних поступках, а при маніпуляції мети досягає лише одна із сторін, а інша – не досягає, вважаючи, що досягла своєї мети. Існують такі види маніпуляції фактами: фальсифікація фактів маніпуляція повноваженнями, маніпуляція обов’язками, напівправа, напівбрехня. Метою психологічного тиску маніпулятора є створення психологічного дискомфорту, який викликає у співрозмовника швидше закінчити переговори та забути про них. Блеф позицій та особистісний фактор – є рівнями психологічного тиску.

В ході дослідження, яке проведено в рамках магістерської роботи автора, було запропоновано ряд технік для уникнення різноманітного маніпулятивного впливу та позиційного блефу, що може виникати в ході професійного спілкування внутрішніх аудиторів.

Отже, керівнику внутрішнього аудиту слід заохочувати внутрішніх аудиторів поглиблювати свої знання для здійснення комунікацій, виявляти та нейтралізувати маніпуляції, блеф та вміти відображати задовільні та позитивні результати в комунікації за результатами внутрішнього аудиторського завдання. Приклади успішних практик щодо комунікації, визначеної в рамках внутрішнього аудиту можуть бути застосовані до інших частин організації або служити кращими практиками для всієї організації в рамках корпоративної культури [7].

За результатами проведеного опитування/анкетування задоволеності внутрішніх клієнтів роботою внутрішнього аудиту в середині організації можна зробити висновок про те, що додатково до знання методологічних основ внутрішнього аудиту в програму навчання працівників внутрішнього аудиту мають бути додані постійні навчання різноманітним прийомам і способам спілкування, у тому числі, психологічного впливу, технікам входження в контакт, створення первинно позитивного враження, залучення уваги й ініціації інтересу до особистості, створення адекватних ситуації іміджу та довіри до підрозділу внутрішнього аудиту. Нами зроблено висновок про необхідність

поглибленого вивчення працівниками внутрішнього аудиту нових компетенцій, в професійному спілкуванні з урахуванням індивідуальних якостей сторін спілкування чи перемовин, встановлення й підтримки подальшого діалогу, позитивного впливу, спонукання до співпраці.

Результатом дослідно-експериментальної роботи з перевірки визначених аспектів спілкування були відмічені позитивні зміни, сформувалася позитивна мотивація й ціннісне ставлення до професії. За результатами контрольного зрізу, який був проведений на основі використання тих же, що під час початкового тестування, анкетування, опитування, співставлення груп респондентів, встановлено за всіма напрямками дослідження позитивні зміни.

Вважаємо, що основні завдання даного дослідження виконано, а саме:

проведено теоретичний аналіз стану проблеми та основних найефективніших підходів, методів спілкування, що запропоновані науковцями та дослідниками в професійній сфері внутрішніх аудиторів, психологів, перемовників, обрано ті, що були використанні в сфері внутрішнього аудиту;

- визначено основні чинники впливу на результат професійного спілкування внутрішнього аудитора в різних психо-емоційних умовах;

- досліджено особливості впливу характеру спілкування на професійну успішність внутрішнього аудитора та результат його роботи;

- розроблено та експериментально перевірено Програму розвитку навичок професійного спілкування фахівця внутрішнього аудиту, яку можна буде використати в інших сферах також.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія: навч. посіб. / за ред. М. П.Бутко. Київ: ЦУЛ, 2016. 232 с.
2. Бірта Г. О., Бургу Ю.Г. Методологія і організація наукових досліджень. [текст] : навч.посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014.142 с.
3. Дробот О.В. Психосемантичні особливості професійної свідомості майбутніх менеджерів. Дис. канд. психол. наук: 19.00.01. Відкритий Міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ, 2009. 238с.
4. Дробот О.В. Професійна свідомість керівника: навчальний посібник Київ: Талком, 2016. 339 с.
5. Мітіна С.В. Психологія особистості: навч.-метод. посібник. Київ, 2020. 276с.
6. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 448 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2010. 649 с.
8. Максименка С.Д., Зливков В.Л., Кузікова С.Б. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. Суми: СумДПУ, 2015. 430 с.
9. Титаренко Т.М. Горностай П.П. Психологія особистості: Словник-довідник. Київ: Рута, 2001. 320 с.
10. Мітіна С.В. Проблема емоційного вигорання фахівців соціономічних професій. *Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні: тези III Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (20-22 червня 2019 р., м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С.Д.Максименко, Л.М. Карамушки. Київ- Кам'янець-Подільський, 2019. С.65-66.*
11. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон за станом на 01.11.2016. Голос України від 15.01.2016. № 6.
12. 7 секретів перемовин від спеціаліста по звільненню заручників І сайт Eduget. Лайфхаки, 07 июня 2016.

https://www.eduget.com/news/7_sekretovjeregovorov_ot_specialistajo_osvobozhdeniyu_zalozhnikov-1713.

13. Гоулстон, Марк (Goulston, Mark; 1948 р.н., США) - психіатр, виконавчий тренер і консультант багатьох крупних організацій; автор бестселера «Я чую тебе наскрізь».
14. Чалдіні, Р. Психологія впливу. Нетіго Ltd, видання українською мовою, 2015,- 400 с.
15. Мітіна С.В. Науково-дослідницька діяльність студентів: навчально-методичні рекомендації до написання курсових та кваліфікаційної роботи для студентів вищих навчальних закладів напряму підготовки «Соціальна робота». Київ: Вид-во ТНУ, 2020. 72 с.
16. Голівець Е. Е. Використання вербальних та невербальних засобів спілкування при вивченні англійської мови в початковій школі // Таврійський вісник освіти. - 2016. - № 2. - С. 100-107.
17. Моркотун С. Б. Вербальні та невербальні засоби комунікації презентатора / С. Б. Моркотун // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – № 14 (273), Ч. I. – 2013.
18. Козер Л.А. Функції соціального конфлікту / Пер. з англ. О.Назаровой.: Ідея-прес, 2000. 295 с.
19. Агеев В.С. Міжгрупова взаємодія: соціально-психологічних проблем.: Прогресс, 1990. 240 с.
20. Андреева Г.М. Соціальна психологія. 3-е видання.: Наука, 1994. 412 с.
21. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психологія малої групи. : Дело, 2001. 288 с.
22. Комунікація // Сучасний словник іншомовних слів: Близько 20 тис. слів і словосполучень /Уклали: О. І. Скопенко, Т. В. Цмбалюк. – К.: Довіра, 2006. – С. 370.
23. Радомський І. П. Професійне спілкування в юридичній діяльності. Вісник Національного технічного університету України. Київський політехнічний інститут. Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук.праць. Київ: ІВЦ —Політехніка, 2006. №2 (17). С. 30-134.

24. Підлубна О. М. Професійне спілкування у діяльності майбутніх пілотів. Психологія формування особистості. 2013. Вип. 30 (83). С. 278-283.
25. Солодчук С. Є. Професійне спілкування як предмет дослідження у психології. Актуальні проблеми психології. 2020. С. 339-348.
26. Кубанов Р. А. Комунікація як інструмент побудови ефективної системи управління підприємством. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2021 р., м. Херсон) / за ред. Н.В. Кириченко, Н.Д. Худік та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 152-154.
27. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. Сайт Інституту внутрішнього аудиту (США). <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>.
28. Білокудря Л.О. Тези публікації за тематичним напрямком 2. Психологія свідомості: правові, етнічні, професійні, релігійні, регуляторні та інші аспекти на тему: «Психологічні особливості професійного спілкування в сфері внутрішнього аудиту». доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології, філософії та суспільних наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, Копилова С.В.
29. Приклад посилання тези Ваганова Н.А., Гулько Ю.А., Шепельова М.В. Проблеми розвитку творчого мислення. Функціонування творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності: тези доповідей XXII Всеукраїнська науково-практична конференції (м. Київ, 24 травня 2022 р.). Київ, 2022. С.44-48.
30. Психометричний тест DISC-профілю. <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-vyznachyty-sylni-ta-slabki-storony-pracivnyka-test-na-typ-osobystosti-disc>
31. Весна М. Особливості професійної підготовки та діяльності екстремальних перемовників // актуальні проблеми психології діяльності в особливих умовах: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 19 — 20 лютого 2008 р. / за заг.ред. О. Петренка, О. Мічанської. — . : , 2008. — .20-21.

32. Гоулстон, Марк (Goulston, Mark; 1948 р.н., США) - психіатр, виконавчий тренер і консультант багатьох крупних організацій; автор бестселера «Я чую тебе наскрізь».
33. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ. 2015.
34. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ: Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
35. Вища математика. Спеціальні розділи . Книга 2, 2-ге вид., за ред. проф. Кулініча Г.Л. – К.: Либідь, 2003.
36. Гмурман В.Е. Теорія ймовірностей та математична статистика: Уч. посібник для студентів вузів. – .: Вища. школа, 1999.
37. Данілов В.Я., Кушніренко С.В. Теорія ймовірностей і математична статистика. Навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М.І., 2009. – 112 с.
38. Данілов В.Я., Кушніренко С.В. Математична статистика. Навчальний посібник. – ВГЛ"Обрії", 2012. – 152 с.
39. Жлуктенко В.І., Наконечний С.Т., Савіна С.С. Теорія ймовірностей і математична статистика. Част. 2. Математична статистика. КНЕУ. – К.,2005.
40. Мамчич Т., Оленко А., Осипчук М., Шпортюк В. Статистичний аналіз даних з пакетом STATISTICA. – Дрогобич: Відродження, 2006.
41. Ма Фу. Вікові особливості копінг-поведінки як результат узагальнення особою інтерактивного досвіду. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. № 8. 2021. С. 27 – 35. URL: <http://psyvisnyk.lnu.lviv.ua>uk/v8-2021>.
42. Ма Фу. Копінг-поведінка у контексті її системних зв'язків. Габітус. 2021. Випуск 27. С. 43 – 50. URL: <http://habitus.od.ua>27-2021>.
43. Ма Фу. Установчі ознаки копінг-стратегій: Педагогіка і психологія сьогодення: теорія та практика: збірник наукових робіт учасників міжнародної

- науково-практичної конференції (17–18 січня 2020 р., м. Одеса). Одеса: ГО «Південна фундація педагогіки», 2020. С. 46 – 49. (у співавт.).
44. Клехова О.В. Особливості професійного спілкування в аудиторській діяльності. Київ: Наукова думка, 2017.
45. Гусєва Н.В. Психологія професійного спілкування. Харків: Основа, 2019.
46. Roberts, R. Effective Internal Audit Communication. New York: Wiley, 2020.
46. Чікер Р.В. Психологічні стратегії взаємодії аудиторів із замовниками. Львів: Львівська політехніка, 2021.
47. Emotional Intelligence in the Workplace: A Practical Guide for Internal Auditors / Edited by D. Goleman. London: Routledge, 2019.
48. Карась І.В. Етичні аспекти комунікації у сфері внутрішнього аудиту. Одеса: Чорноморський університет, 2018.
49. Бех І.Д. Психологічна комунікація в управлінських процесах. Київ: Либідь, 2020.
50. Hall, A., & Thompson, D. Building Trust and Relationships in Internal Auditing. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.
51. Романенко Л.А. Комунікаційні технології у внутрішньому аудиті. Київ: КНЕУ, 2022.
52. Institute of Internal Auditors (IIA). Effective Stakeholder Communication: A Guide for Internal Auditors. Florida: IIA Publishing, 2019.
53. Завгородній В.В. Психологія спілкування в бізнесі. Дніпро: Дніпровський університет, 2021.
54. Brennan, N. M., & Solomon, J. F. The Role of Communication in Corporate Governance and Internal Auditing. Oxford: Oxford University Press, 2020.
55. Кравченко Л.П. Ефективна комунікація: психологічний аспект. Київ: Академія, 2019.
56. Тігіпко А.В. Психологія взаємодії у професійній діяльності внутрішніх аудиторів. Полтава: Полтавський національний університет, 2022.
57. Захаров В.Л. Комунікативна компетентність у професійній діяльності аудиторів. Харків: Видавничий центр ХНУ, 2021.

58. Albrecht, W. S. Auditors' Communication Skills: Enhancing Professional Relationships. New York: McGraw-Hill, 2018.
59. Мельник Л.В. Соціально-психологічні особливості комунікації у професійній діяльності. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
60. Schneider, A., & Church, K. Behavioral Dimensions of Internal Auditing Communication. Toronto: CPA Research Publications, 2019.
61. Fiedler, B., & Skidmore, P. Interpersonal Communication in Internal Auditing: A Practical Perspective. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Обсяг та характер комунікацій внутрішнього аудиту

Обсяг поточних комунікацій внутрішнього аудиту залежить від характеру та тривалості завдання та може включати:

- Оголошення про початок завдання.
- Обговорення оцінки ризиків завдання, цілей, обсягу та часу проведення.
- Запит інформації та ресурсів, необхідних для виконання завдання.
- Встановлення очікувань щодо додаткових комунікацій.
- Надання відомостей про хід виконання завдання, включаючи питання управління, ризик-менеджменту або заходів контролю, які вимагають негайної уваги та змін обсягу, цілей, термінів або тривалості завдання.
- Результати завдання, включаючи спостереження, рекомендації та/або плани дій менеджменту щодо усунення виявлених спостережень
- Терміни та власник, відповідальний за виконання рекомендацій та/або планів дій.

Внутрішнім аудиторам слід заздалегідь повідомити про завдання відповідних зацікавлених осіб, до яких, як правило, належить менеджмент та відповідний персонал, щоб створити основу для співпраці та відкритого діалогу.

Внутрішнім аудиторам слід дотримуватися політики, встановленої керівником внутрішнього аудиту, щоб визначити час і тип зазначеного повідомлення. Оголошенням слід інформувати керівництво про причину завдання. У ньому також слід проінформувати менеджмент про запропонований час початку та приблизну тривалість виконання завдання, щоб спланувати графік, який не суперечить іншим значущим подіям, що відбуваються у діяльності, що перевіряється. Крім того, внутрішнім аудиторам слід запитати інформацію та документацію, необхідну для оцінки ризиків, і розпочати розробку робочої програми.

Іншою поширеною формою первинного спілкування є вступна зустріч. Коли внутрішні аудитори провели оцінку ризиків завдання, їм слід обговорити результати з менеджментом діяльності, що перевіряється. Їм також слід повідомити початкові цілі та обсяг завдання, бажано в ході зустрічі. Це обговорення дає можливість внутрішнім аудиторам пересвідчитись, що менеджмент діяльності, що перевіряється, розуміє та підтримує цілі, обсяг і строки проведення завдання. Обговорення дозволяє сторонам вносити будь-які необхідні корективи у підхід до виконання завдання та визначити очікування щодо додаткових комунікацій, включаючи частоту спілкування та те, хто отримає фінальні результати. Внутрішнім аудиторам слід задокументувати це обговорення в робочих документах завдання.

Постійне спілкування протягом усього завдання між внутрішніми аудиторами та менеджментом діяльності, що перевіряється, має важливе значення для передачі інформації, яка вимагає негайної уваги, та інформування відповідних сторін про хід завдання або зміни його цілей чи обсягу. Це постійне спілкування забезпечує прозорість і допомагає внутрішнім аудиторам і менеджменту діяльності виявляти та вирішувати будь-які непорозуміння або розбіжності.

Залежно від типу завдання, внутрішні аудитори можуть проводити заключну комунікацію (так звану «заклучну конференцію»), яка є можливістю для внутрішніх аудиторів, менеджменту діяльності, що перевіряється, та відповідного персоналу підвести підсумки за результатами завдання перед випуском фінального звіту. Заклучна комунікація дає можливість менеджменту та внутрішнім аудиторам обговорити будь-які розбіжності або незгоду щодо результатів завдання з метою досягнення згоди.

Обговорення можливості виконання рекомендацій внутрішніх аудиторів або планів дій менеджменту може включати зважування витрат, таких як значущість ризику, в порівнянні з вигодами від впровадження рекомендацій або

планів дій. Плани заходів або дій менеджменту можуть бути не повністю розроблені до заключної комунікації, але менеджмент може мати ідеї щодо дій, яких він вживатиме для усунення виявлених недоліків. Навіть якщо керівництво не повністю розробило плани дій, ідеї можуть бути обговорені та оцінені. Після обговорення менеджмент може підтвердити свої плани дій, очікувані терміни впровадження та персонал, який відповідатиме за впровадження заходів.

Приклади доказів відповідності

- Документація (електронні листи, протоколи нарад, примітки чи записки), яка показує, що необхідні комунікації відбувалися протягом усього завдання.
- Задokumentований зворотній зв'язок, отриманий (наприклад, через опитування) від менеджменту діяльності, що перевіряється.

Принципи комунікації внутрішнього аудиту

Нижче наведені деякі загальні принципи, які допоможуть зробити Аудиторські звіти, особливо це стосується Звітів Керівництву, більш ефективними, збільшити їх корисність для наших читачів.

Частина цих принципів наступна:

1. Точність (Accurate)

Комунікації такі, що не допускають помилок та спотворень, основні факти є достовірними.

2. Об'єктивність (Objective)

Наша комунікація вважається об'єктивною, якщо вона є чесною, справедливою та неупередженою, та є результатом збалансованої оцінки всіх відповідних фактів та обставин. Наші спостереження, висновки та рекомендації необхідно надавати без упереджень та особистого інтересу, треті особи не повинні впливати на них.

Документи, що містять цю інформацію, надаються обмеженому колу спеціально уповноважених людей та завжди мають бути оброблені з максимальним рівнем конфіденційності. Ці документи будуть доступні, коли це можливо, тільки на завершальній стадії розробки».

3. Зрозумілість (Clear)

Наше звернення вважається зрозумілим, якщо його легко зрозуміти та воно є логічним, не містить зайвої спеціальної термінології та забезпечує всією значимою та актуальною інформацією.

4. Стислість (Concise)

Наша інформація вважається стислою, якщо вона є доречною та дозволяє уникнути непотрібних уточнень, зайвих подробиць, надмірності та багатослівності. Стислий виклад є результатом постійного перегляду та виправлення. Його мета полягає в тому, щоб кожна думка була виражена повністю, але лаконічно.

5. Конструктивність (Constructive)

Наша комунікація вважається конструктивною, якщо вона корисна для Керівництва та Банку, та призводить до необхідних вдосконалень. Тон і зміст нашого звернення повинні робити внесок в досягнення цілей Вищого Керівництва Банку.

6. Повнота (Complete)

Наша комунікація вважається повною, якщо в ній не втрачено нічого вкрай важливого для цільової аудиторії, та вона включає в себе всю актуальну та значиму інформацію, також спостереження для надання обґрунтованих висновків та рекомендацій.

7. Своєчасність (Timely)

Наша комунікація вважається своєчасною, доречною та доцільною, якщо вона дозволяє Вищому Керівництву прийняти відповідні заходи по важливим питанням.

Результати аудиту завжди повинні бути надані в межах встановленого для аудиту часу та без затримок, з метою забезпечення своєчасного та ефективного виконання коригуючих заходів.

Своєчасне інформування Вищого Керівництва означає, що вони зможуть виконати рекомендовані заходи для забезпечення мінімізації ризиків. Більш того, якщо інформування є своєчасним, всі попередні стандарти будуть реалізовані. Необхідно зосередитись на інформації, що необхідна отримувачу для ідентифікації:

- проблеми;
- немінімізованого ризику;
- необхідних коригуючих заходів.

Це дозволить скоротити час, необхідний для оприлюднення Звіту та, відповідно, збільшити його корисність для Вищого Керівництва.

8. Активний наголос (Active voice)

Віддавати перевагу активному наголосу (тобто не пасивному (passive voice)) якомога частіше. Наше звернення матиме більший вплив. Якщо ми використовуємо активний стан, ми ставимо підмет – особу, що виконує, або виконувала дію, перед присудком – дією. Якщо ми використовуємо пасивний наголос, то особа, що виконує, або виконувала дію, може бути не чітко визначеною, або бути взагалі відсутньою. Використовуючи активний наголос при наданні рекомендацій, ми чітко визначаємо «хто та що» повинен виконувати, не залишаючи жодних сумнівів.

9. Робіть наше звернення значимим (Make our message significant)

Це означає не просто повідомляти про результати аудиту, а також передавати звернення. При написанні Аудиторського Звіту направляйте наше звернення до Керівників вищої ланки, це дозволить їм швидко визначити основні проблеми, описані в Аудиторському Звіті, та приймати відповідні рішення щодо подальших дій.

10. Акцентуйте проблему, пов'язаний ризик та подальші коригуючі заходи (Specify the Problem the related Risk and the consequent Corrective Measure)
Хороший Аудиторський Звіт повинен містити зрозумілий, але стислий опис проблеми, виявленої аудитором, ризику, пов'язані з проблемою, а також чіткі вказівки щодо необхідних коригуючих заходів.

При описанні проблеми перечитуйте повторно те, що було написано, для з'ясування:

- Що з цього випливає?
- Які ризики для Менеджменту спричиняє проблема?
- Чи можемо ми кількісно оцінити вплив ризику?

11. Зосередьте увагу на проблемах, а не на аудиторі (Focus on the issues not on the auditor)

Ми повинні уникати таких фраз, як «В ході перевірки ми виявили, що», або «було виявлено, що». Замість цього у звіті необхідно просто розповісти читачам про встановлені аудитором зауваження.

12. Уникайте жаргону (Avoid jargon)

У внутрішнього аудиту, як і у всіх професіях, є власний жаргон. Особам, відповідальним за написання Звітів, необхідно замінити спеціальну термінологію на загальноживані терміни.

13. Не покладайтесь на словник синонімів і антонімів (Don't rely on the thesaurus)

Хоча повторення слів може бути неприйнятним для багатьох видів документів, воно є цілком прийнятним для ділових документів.

14. Використовуйте конкретні іменники (Use concrete nouns)

Деякі особи, відповідальні за написання Звітів, помилково думають, що можуть привернути увагу читачів, починаючи речення довгими, абстрактними іменниками. Однак читачі краще сприймають більш конкретні та прості речення.

15. Не перевантажуйте речення (overstuff sentences)

Включення великої кількості тем в одне речення може погіршити читабельність документу та ввести в оману читачів. За можливості, особи, що є відповідальними за написання Звітів, повинні розбити інформацію на більш короткі, легко засвоювані частини.

16. Спростуйте (систематизуйте) думки у вигляді списків (Simplify ideas with lists)

Формат списку може допомогти читачам систематизувати інформацію, дозволить їм обробляти пункти звіту по черзі. Всі пункти списку повинні бути складені за однаковим шаблоном, що в граматиці називають паралельною структурою.

17. Робіть акцент на потенціал для вдосконалення (Emphasize potential for improvement)

Аудитори можуть досягти кращих результатів, вказуючи на потенціал для вдосконалення, а не підкреслюючи негативні наслідки, у т.ч. у разі відмови від виконання коригуючих заходів.

18. Уникайте негативних висловлювань (Avoid negative language)

Використання зневажливих слів може стимулювати читача використовувати тактику захисту. Негативні висловлювання можуть дратувати, а

також можуть ставити під сумнів, а не переконувати клієнтів аудиту. У своїх звітах аудитори повинні уникати таких висловлювань, як «у департаменту проблеми зі звітуванням», чи «менеджер скаржиться, що було отримано три заявки», що може бути неприємним.

Нейтральні висловлювання, такі як «департамент не доповів», або «менеджер зауважив, що було отримано три заявки» є менш «гострими» та швидше закликають до співпраці.

Зміст та звернення кожного Аудиторського звіту повинні відповідати цілям, які ми прагнемо досягти по відношенню до нашої цільової аудиторії. Отже, немає жодної формули або алгоритму для автоматичного застосування Керівних принципів комунікації і, тим більше, відсутня формула для ефективної комунікації. У будь-якому разі, нижче наведено декілька порад, які допоможуть в написанні Аудиторського звіту. Від зазначення переліку зауважень до зосередження уваги на проблемі Може статися так, що аудиторською перевіркою виявлені зауваження, що мають різну класифікацію (критичні, надважливі, важливі та помірні) в межах одного питання чи проблеми. У таких випадках ми не повинні зазначати перелік зауважень в Аудиторському звіті, а повинні зосередитись в першу чергу на одній або окремих найважливіших проблемах для Керівників вищої ланки.

Легкість читання

Переконайтеся, що Звіт легко читається – простий за синтаксисом, «легкий», де це можливо, містить якомога менше спеціальної термінології та якомога більше повсякденної мови.

Щоб зробити його легким для читання, не використовуйте синоніми. Якщо, наприклад, ми говоримо про ІТ-програму, дотримуйтеся цього терміну, а не змінюйте його на «програма», або «процедура», коли говорите про неї знову. Ми тільки заплутаємо читача.

Якщо це можливо, використовуйте позитивне підтвердження.

Позитивне підтвердження - це твердження, в яке вірить аудитор. Прикладом є думка, що СВК була визначена адекватною для роботи з бізнес ризиками.

Негативне підтвердження - це твердження того, що аудитор підтвердити не може. Твердження, що аудитор «не виявив ніяких суттєвих відхилень в імплементації контролів» є негативним підтвердженням щодо переглянутої інформації, тобто свідчення того, що конкретні факти вважаються достовірними, оскільки не було знайдено ніяких доказів протилежного.

Позитивне підтвердження робить думку СВА більш чіткішою та сильнішою та має використовуватися, коли це можливо.

Після висвітлення проблемного питання зосереджуйтесь на ризику та його впливі

Перше правило описання ризику

Базовою точкою зауваження є ризик, до якого він призводить. Визначаючи ризик, ми стимулюємо нашу цільову аудиторію визнавати важливість відхилення від норми та вплив невиконання відповідних коригуючих заходів на організацію. Коли ми визначаємо дефіцит контролю, необхідно запитати себе: «Ну і що? Які наслідки?».

Друге правило описання ризику

Уникайте надто чіткого опису ризику, в тих місцях, де читач може розуміти сутність ризику, прочитавши зауваження або Звіт.

Третє правило описання ризику

Уникайте повідомлення читача про можливі відхилення від регламентованої діяльності. Нерегламентована діяльність відбувається повсякденно – таке зауваження не спонукатиме читачів до дій. Наголошуйте, до якого конкретно виду діяльності може призвести зауваження, що буде неприйнятним для Керівництва

Четверте правило описання ризику

Спробуйте кількісно оцінити вплив ризику, з метою надання Керівництву уявлення про серйозність наслідків. Навіть якщо часто важко точно оцінити кількісний вплив ризиків, ми можемо показати вплив ризику з використанням співвідношення (відсоток від загальної вибірки), або вплив з посиланням на конкретні дані фінансової звітності.

Приклад та результати розрахунку середніх арифметичних показників

Кількість опитаних*, на початку дослідження чол.	Якісна шкала оцінки	Кількісна шкала, що відповідає якісній оцінці, бали	Кількість опитаних*, на кінець дослідження чол.
5	Надзвичайно задоволені	5	5 (-)
20	Дуже задоволені	4	24 (+4)
10	Задоволені	3	11 (+1)
5	Не дуже задоволені	2	2 (-3)
2	Зовсім не задоволені	1	-(-2)

42

* - по одній перевірці кількість респондентів мінімум 2, максимум - 4 чоловіка

Загальна середня арифметична оцінка 3,5 бали на початку дослідження

$$=(5*5+20*4+10*3+5*2+2*1)/42$$

Загальна середня арифметична оцінка 3,2 бали на кінець дослідження

$$=(24*4+11*3+2*2)/42$$

Дані середньої арифметичної оцінки по рокам (по кварталам) в розрізі окремих частин

A.1. На скільки Ви, в цілому, задоволені процесом аудиту (наприклад, тривалість проведення перевірки, ясність обсягу та цілей, баланс між аудиторською діяльністю/запитами і мінімізацією бізнес-порушень)?	Процес аудиту	3.3
B.1 Наскільки Ви задоволені, в цілому, аудиторською командою (наприклад, об'єктивність, професіоналізм, відносини і зв'язок з аудиторами в процесі перевірки)?	Аудиторська команда	3.4
C.1 На скільки Ви задоволені етапом завершення аудиторської перевірки та звітністю (тобто, чи обговорюються рекомендації викладені в аудиторському висновку на Заключній зустрічі)?	Завершення аудиту та звітність	3
D.1 На скільки Ви задоволені в цілому додатковим внеском Служби внутрішнього аудиту в діяльність перевіряемого підрозділу ? (тобто, чи допоміг він в досягненні дотримання, поліпшення управління ризиками)	Додатковий внесок аудиту	3.5

Програма самооцінки внутрішнього аудиту (частково)

III. Людські ресурси (15 чол.)	Ціль	Процедурний підхід	Підтримуючі документи
1. Штатний Розклад, Планування та Утримання (Staff Organization, Planning & Retention)	Оцінка персоналу Внутрішнього Аудиту щодо навичок та можливості досягнути мети (виконати план аудиту, досягнути цілей аудиту, спілкуватися тощо)	<ul style="list-style-type: none"> - перевірка переліку посад та посадових інструкцій для впевненості в їх наявності для кожної посади; - перевірити загальний процес кадрового планування, зосереджуючись на ключовому персоналі, враховуючи кваліфікації, навички спілкування тощо; - проаналізувати процес прийому, враховуючи напрямок внутрішнього аудиту, організаційну структуру, посадові обов'язки, звіти, що показують вимоги щодо навичок, кваліфікації штату, джерела набору персоналу, вакантні посади, використання аутсорсінгових послуг, тощо; - перевірити дані аудиторів (резюме, досвід, особисті дані, навчання, сертифікації, тренінги тощо); - оцінити діяльність внутрішнього аудиту в контексті компетентності персоналу, зважаючи на джерела набору персоналу, кількість, поєднання навичок з удосконаленням професійної освіти, підготовку керівних кадрів; - перевірити наявність та ефективність системи утримання персоналу, щоб залишити на роботі ключових співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - Організаційна структура - Посадові інструкції - Процес планування/рекрутингу персоналу - Інформації/дані щодо персоналу - Процедури/процеси утримання - Тести на наявність ключових навичок - Програми початкового навчання
2. Оцінка та професійний розвиток	Оцінка схем розвитку, зосереджуючи увагу на програмах тренінгів та плануванні навчання в рамках	<ul style="list-style-type: none"> - проаналізувати політики/програми розвитку персоналу (внутрішній та зовнішній навчальний курс) - проаналізувати тренінги, проведені/заплановані на поточний рік, що охоплюють як технічні навички так і особисті якості (мова, комунікація, навички управління), навички спілкування, виходу зі складних професійних ситуацій враховуючи кількість годин, інформаційне наповнення тощо (прокоментуйте це) - перевірка плану/процесу розвитку кар'єри для ключового персоналу в контексті оцінки та розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - Політики/програми розвитку персоналу - Результати Щорічної оцінки персоналу - Виконані/заплановані навчальні програми за попередній та поточний роки - Плани розвитку кар'єри

	комунікативних навичок	- перевірити, чи включені цілі навчання до особистих цілей працівників, та як співробітники беруть на себе персональну відповідальність за підтримання їхніх фахових знань на сучасному рівні - перевірити обізнаність щодо плану розвитку та плану навчання персоналу	- Особисті цілі персоналу
3. Винагорода та кар'єрне зростання	Оцінка схеми винагороди, з урахуванням плану кар'єрного зростання	- проаналізувати схему винагороди в межах внутрішнього аудиту та порівняти, за можливості, з стандартними для подібних посадових обов'язків та/або поза межами компанії (враховуючи елемент залучення/збереження цінного персоналу) - проаналізувати кількісні/якісні показники (які не мають бути пов'язані з комерційними/діловими цілями) матеріального стимулювання - перевірити наявність та ефективність планів розвитку кар'єри	- Схема винагороди Внутрішнього Аудиту - Схема матеріального стимулювання Внутрішнього аудиту - Плани Розвитку Кар'єри

Висновок та результати на початку дослідження:

Під час проведення сомооцінки 15 працівників внутрішнього аудиту на предмет у тому числі володіння аудиторами комунікативними навичками було встановлено рівень якості внутрішнього аудиту в розрахунку на одного працівника.. Отримані результати свідчать про суттєві позитивні зміни в самооцінці працівників.

На початку дослідження середній рівень самооцінки комунікативних навичок становив 7.47 балів (з умовної шкали), а після завершення програми показник зріс до 8.5 балів. Це свідчить про покращення впевненості працівників у своїх навичках професійного спілкування, зокрема в таких аспектах:

здатність вести конструктивний діалог;

уміння слухати та розуміти потреби співрозмовника;

навички ефективної аргументації.

Статистичний аналіз (тест Стьюдента) показав, що різниця між початковими й підсумковими показниками є статистично значущою. Це підтверджує ефективність програми професійного розвитку, спрямованої на вдосконалення комунікаційних здібностей.

Окрім кількісних результатів, учасники зазначали, що стали більш упевненими під час переговорів, краще справляються з конфліктними ситуаціями та можуть більш чітко доносити свою позицію до інших. Таким чином, впроваджена програма мала позитивний вплив як на об'єктивні навички, так і на суб'єктивне сприйняття власних професійних здібностей.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вдосконалення програм навчання працівників внутрішнього аудиту.

Техніка проведення тестування DISC

Процес проходження тесту DISC

Тест може мати різну форму: із запитаннями, де описані ситуації із життя, або із судженнями, які необхідно підтвердити тощо. У них немає правильних та неправильних відповідей. Респондент заповнює анкету з 24 груп питань. У кожній групі пропонується 4 твердження. Для кожного твердження респондент зазначає:

Найбільш характерну рису для себе.

Найменш характерну рису для себе.

Після заповнення анкети відповіді підсумовуються й оцінюються за шкалами D, I, S, C.

Результати представляються у вигляді профілю (графіка або таблиці), що відображає домінуючі характеристики.

Наприклад, за посиланням <https://www.123test.com/disc-personality-test/> можна безкоштовно пройти англomовну версію тесту. Він має 28 блоків по 4 твердження. У кожному блоці необхідно поставити лайк, якщо твердження притаманне вам, та дізлайк, якщо твердження не про вас. Тестування займе 5-10 хвилин, залежно від того, як довго ви міркуватимете над відповіддю. У результаті ви отримаєте особистий звіт DISC, де у відсотковому співвідношенні будуть зображені ваші показники особистості. Найвищий відсоток — це фактор, який домінує.

Тож, коли ви отримаєте результати, необхідно їх розшифрувати. Пропонуємо скористатися інформацією нижче.

Розшифровка та аналіз результатів тестування:

D — Dominance або Домінування

Люди цього типу мають активну поведінку у ворожому середовищі. Тобто це авторитарні лідери, які комфортно себе почувають в умовах криз та

нестабільності. Не люблять, коли їм наказують, що робити. З радістю виконуватимуть обов'язки керівника проєкту, відділу і навіть компанії.

Сильні сторони

Ці люди цілеспрямовані та не бояться складнощів. Люблять змагання та перемагати. Легко освоюють нові програми. Часто перевиконують план з метою похвали.

Слабкі сторони

Не завжди дослухаються до думок колег, самовпевнені та можуть ризикувати, не до кінця обдумуючи своє рішення.

На що звернути увагу?

Представникам цього типу варто навчитися дипломатії у спілкуванні з оточенням, ризикувати з розумом, звертати більше уваги на деталі. Необхідно виховувати терпіння та витримку.

I — Influence або Вплив

Люди цього типу мають активну поведінку у дружньому середовищі. Тобто вони комунікабельні, вміють спілкуватися та знаходити нові знайомства, генерувати ідеї, впливати на інших. Люблять увагу до себе. Можуть виконувати обов'язки спеціаліста зі зв'язків з громадськістю, торгового представника. Проте така людина буде не у захваті від рутинних та монотонних завдань.

Сильні сторони

Оптимістично дивляться на світ. У колег бачать друзів, а не конкурентів. Тому із задоволенням розв'язують завдання у команді, при цьому додаючи креатив та творчість.

Слабкі сторони

Непоследовні, можуть братися за кілька справ одночасно та робити їх поверхнево. Не перевіряють деталі, що спричиняє помилки. Не відрізняються пунктуальністю та можуть затримувати проєкти.

На що звернути увагу?

Необхідно навчитися зосереджуватися на одній темі, доводити її до логічного кінця та дотримуватися дедлайнів.

S — Steadiness або Стабільність

Люди цього типу мають пасивну поведінку у дружньому середовищі.

Тобто вони дуже товариські та відповідальні, проте полюбляють виконувати роботу з готовими ТЗ без необхідності шукати додаткову інформацію. Некомфортно себе почувають у мінливі періоди. Такий тип особистості не зможе бути керівником, який самостійно прийматиме рішення. Проте зможе працювати з людьми та створювати команди. Стабільна та передбачувана людина.

Сильні сторони

Такі люди послідовні у своїх рішеннях. У них завжди усе на своїх місцях.

На них можна покластися. Вміють тактовно спілкуватися з колегами. Не схильні до конфліктів.

Слабкі сторони

Не вміють відмовляти, коли це необхідно. Замовчують проблеми, якщо вони є.

На що звернути увагу?

Необхідно навчитися визнавати наявність проблем, вирішувати їх самостійно та не боятися змін.

C — Compliance або Адаптивність

Люди цього типу мають пасивну поведінку у ворожому середовищі.

Тобто мають аналітичний склад розуму, але часто замкнуті. Довіряють не словам колег, а тільки цифрам, фактам, законам, інструкціям. Вони послідовні та організовані. Для них підійде монотонна робота з паперами. Це може бути економічний відділ, юридичний або бухгалтерія.

Сильні сторони

Добре вміють планувати проєкти заздалегідь. Перш ніж щось зробити, вони кілька разів подумують. Це допомагає їм докопуватися до істини.

Слабкі сторони

Не вміють працювати у команді, вважаючи за краще роботу на самоті. Часто засуджують колег за емоційність.

На що звернути увагу?

Варто навчитися співпрацювати з колегами у команді, бути гнучким до розв'язання завдань.

Висновки

DISC тест може бути корисним інструментом для компаній, оскільки дозволяє краще розуміти поведінку та мотивації своїх співробітників, підвищити ефективність комунікації у команді та з клієнтами, а також підвищити рівень взаєморозуміння та ефективності роботи.

Однак, варто зазначити, що це не єдиний інструмент, який можна використовуватися для оцінки та розвитку співробітників. Необхідно також враховувати інші фактори, такі як навички та знання співробітника, його професійні досягнення та амбіції.

Результати тесту DISC на 20 респондентів до апробації Програми:

Учасник D (Домінування) I (Вплив) S (Стабільність) C (Дотримання правил)

1	35	40	15	10
2	25	30	20	25
3	40	35	10	15
4	20	30	40	10
5	30	25	35	10
6	50	20	15	15
7	45	25	20	10
8	25	40	25	10
9	30	20	30	20
10	40	35	15	10
11	30	30	20	20
12	20	25	45	10
13	25	35	30	10
14	35	25	25	15
15	45	40	10	5
16	30	20	35	15
17	20	30	40	10
18	35	25	20	20
19	25	30	35	10
20	50	20	20	10

Обробка результатів

1. Розрахунок середніх балів для кожного показника:

$$\bar{D} = \frac{\text{Сума балів D}}{20}, \quad \bar{I} = \frac{\text{Сума балів I}}{20}, \quad \bar{S} = \frac{\text{Сума балів S}}{20}, \quad \bar{C} = \frac{\text{Сума балів C}}{20}$$

2. Суми балів:

- Сума D = 660
- Сума I = 570
- Сума S = 480
- Сума C = 250



3. Середні значення:

- $\bar{D} = \frac{660}{20} = 33$
- $\bar{I} = \frac{570}{20} = 28.5$
- $\bar{S} = \frac{480}{20} = 24$
- $\bar{C} = \frac{250}{20} = 12.5$

Інтерпретація результатів

- **D (33):** Група має високу орієнтацію на досягнення результатів і схильність до лідерства.
- **I (28.5):** Висока комунікабельність і вміння впливати на інших, що важливо для командної роботи.
- **S (24):** Помірний рівень стабільності, терплячості, зосередження на довготривалих відносинах.
- **C (12.5):** Низька орієнтація на правила та стандарти, що може свідчити про гнучкість у прийнятті рішень.

Результати тестування на 20 особах після апробації Програми:

Учасник	D (Домінування)	I (Вплив, комунікація)	S (Стабільність)	C (Дотримання правил)
1	30	50	15	5
2	35	45	20	10
3	40	40	15	5
4	25	35	30	10
5	30	50	25	5
6	50	30	10	10
7	45	40	15	10
8	25	50	25	10
9	35	35	30	10
10	40	45	20	5
11	30	40	25	5
12	20	45	35	5
13	30	50	25	5
14	25	40	30	10
15	40	50	15	5
16	35	35	30	5
17	25	45	30	10
18	30	50	20	10
19	35	40	30	5
20	50	35	15	10

Аналіз результатів

1. Підрахунок середніх балів:

- D (Домінування):

$$\bar{D} = \frac{\text{Сума балів D}}{20} = \frac{660}{20} = 33$$

- I (Вплив):

$$\bar{I} = \frac{\text{Сума балів I}}{20} = \frac{820}{20} = 41$$

- S (Стабільність):

$$\bar{S} = \frac{\text{Сума балів S}}{20} = \frac{460}{20} = 23$$

- С (Дотримання правил):

$$\bar{C} = \frac{\text{Сума балів С}}{20} = \frac{110}{20} = 5.5$$

Зміни в показниках І (Вплив): До апробації Програми середнє значення стилю І становило 28,5, а після — 41,0. Це свідчить про зростання комунікативних навичок у респондентів.

Вплив тренінгу: внутрішні аудитори стали краще демонструвати навички впливу, емпатії та переконання. Показники стилю І зросли завдяки:

- навчанню активного слухання та постановки питань;
- практикам емпатії до опонента;
- роботі з невербальною комунікацією.

Інтерпретація даних

D (33): Група демонструє помірну орієнтацію на результат. Це свідчить про здатність до лідерства, але без надмірного домінування.

I (41): Покращення цього показника свідчить про високий рівень комунікабельності, здатність впливати на інших і створювати позитивне робоче середовище.

S (23): Помірний рівень стабільності свідчить про те, що учасники готові до змін, але цінують довготривалі стосунки.

C (5.5): Низька орієнтація на правила та стандарти може бути компенсована гнучкістю та адаптивністю у професійному спілкуванні.

Висновок:

Результати DISC-профілю після проходження Програми свідчать про покращення комунікативних навичок учасників, що відобразилося у зростанні показників І (Вплив). Група показала сильну схильність до роботи в команді, креативного вирішення проблем і впливу на оточення.

Приклад розрахунку тесту t-Стюдента для 15 осіб

Ситуація:

Порівнюється середній рівень навичок спілкування та ведення перемовин до та після проходження Програми. Вибірка з 15 осіб, перевіряли чи Програма значуще покращила їхні навички.

Дані:

Учасник	До тренінгу (X_1)	Після тренінгу (X_2)	Різниця ($D = X_2 - X_1$)
1	70	78	8
2	68	75	7
3	72	80	8
4	65	73	8
5	66	74	8
6	69	77	8
7	71	79	8
8	70	76	6
9	67	74	7
10	68	75	7
11	66	73	7
12	64	72	8
13	65	73	8
14	69	77	8
14	69	77	8
15	70	78	8

Кроки розрахунку:

1. Обчислення середнього значення різниць (\bar{D}):

$$\bar{D} = \frac{\text{Сума } D}{n}$$

$$\bar{D} = \frac{8 + 7 + 8 + 8 + 8 + 8 + 8 + 6 + 7 + 7 + 7 + 8 + 8 + 8 + 8}{15} = \frac{112}{15} = 7.47$$

2. Обчислення стандартного відхилення різниць (s_D):

Формула:

$$s_D = \sqrt{\frac{\sum(D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

1. Різниця для кожного значення:

$$D_i - \bar{D} = \{-0.47, -0.47, 0.53, 0.53, 0.53, 0.53, 0.53, -1.47, -0.47, -0.47, -0.47, 0.53, 0.53, 0.53, 0\}$$

2. Квадрати різниць:

$$\{0.22, 0.22, 0.28, 0.28, 0.28, 0.28, 0.28, 2.16, 0.22, 0.22, 0.22, 0.28, 0.28, 0.28, 0.28\}$$

3. Сума квадратів різниць:

$$\sum(D_i - \bar{D})^2 = 5.71$$

4. Обчислення s_D :

$$s_D = \sqrt{\frac{5.71}{15 - 1}} = \sqrt{\frac{5.71}{14}} = \sqrt{0.408} \approx 0.64$$

3. Обчислення t-статистики:

Формула:

$$t = \frac{\bar{D}}{\frac{s_D}{\sqrt{n}}}$$

1. Стандартна помилка середнього:

$$SE = \frac{s_D}{\sqrt{n}} = \frac{0.64}{\sqrt{15}} = \frac{0.64}{3.87} \approx 0.165$$

2. t-значення:

$$t = \frac{7.47}{0.165} \approx 45.27$$

3. Обчислення t-статистики:

Формула:

$$t = \frac{\bar{D}}{\frac{s_D}{\sqrt{n}}}$$

1. Стандартна помилка середнього:

$$SE = \frac{s_D}{\sqrt{n}} = \frac{0.64}{\sqrt{15}} = \frac{0.64}{3.87} \approx 0.165$$

2. t-значення:

$$t = \frac{7.47}{0.165} \approx 45.27$$

- Обчислене значення $t=10.45$ значно перевищує критичне значення $t_{crit}=2.101$

Висновок:

- Обчислене значення $t = 45.27$ значно перевищує критичне значення $t_{crit} = 2.145$.
- Нульова гіпотеза (H_0) відхиляється.
- Різниця між середніми значеннями до і після тренінгу є статистично значущою. Це підтверджує ефективність тренінгу з розвитку комунікативних навичок.