

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.015.3, 657.633.5

DOI 10.17223/19988648/30/6

С.Е. Левин

ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УЧАСТИЯ СПЕЦИАЛИСТА (ФОКУС)

Современные процессы построения системы внутреннего контроля в холдинговых структурах предполагают наличие подразделения внутреннего контроля и аудита как в управляющей компании, так и в функциональных организациях, входящих в холдинговую структуру. В статье рассмотрена взаимосвязь некоторых теоретических конструкций по мотивации персонала с целью разработки подхода к оценке сотрудников подразделения внутреннего контроля и аудита организаций холдинга, не являющихся управляющими компаниями. Предложена авторская методика формализованной оценки качества участия специалиста как основы денежной мотивации сотрудника.

Ключевые слова: внутренний контроль и аудит, ключевые показатели эффективности, мотивация, оценка качества работы, персонал.

На современном этапе одной из основных задач менеджера в организации является грамотное построение системы мотивации сотрудников. Это обусловливается тем, что каждый сотрудник имеет разные потребности, разные ожидания, неодинаковую вовлеченность, да и по-разному воспринимает ценности компании (на уровне предпочтений, последствий, консенсуса или принципов).

Проблемам мотивации посвящены работы многих специалистов, в их числе: теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория Х и теория Y Мак-Грегора, двухфакторная теория Герцберга, теория справедливости Адамса, теория ожидания Виктора Врума, теория постановки целей Эдвина Лока и Гэри Латема, система сбалансированных показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон и др.

В то же время практически не исследованы вопросы мотивации сотрудников, выполняющих функцию внутреннего контроля и аудита в организациях холдинга, не являющихся управляющими компаниями.

При рассмотрении вопроса мотивации сотрудников по внутреннему контролю и аудиту в организациях холдингового типа (не являющихся управляющими компаниями) необходимо учитывать следующее:

1. Небольшая численность подразделения внутреннего контроля и аудита. Как правило, такие организации имеют общую численность до 10 000, численность подразделения внутреннего контроля и аудита в 92% таких компаний составляет до 10 человек [1].

2. Подразделение по внутреннему контролю и аудиту выполняет разнообразные функции (рис. 1).



Рис. 1. Функции, выполняемые подразделением внутреннего контроля и аудита¹

Таким образом, небольшая численность и разнообразие выполняемых работ подразделением внутреннего контроля и аудита определяют, что для эффективного достижения результата необходима слаженная работа в команде, так как каждый специалист не может иметь компетенции по всем направлениям деятельности.

Работа в команде, обладание необходимыми групповыми компетенциями для решения поставленных задач полностью соответствуют международным подходам. Так, согласно международным профессиональным стандартам внутреннего аудита (стандарт 1210 – профессионализм) «для выполнения стоящих перед подразделением внутреннего аудита задач сотрудники подразделения должны коллективно обладать необходимыми знаниями, навыками и другими компетенциями или получить их» [2].

Но в связи с работой специалистов по внутреннему контролю и аудиту в команде возникает и сложность с мотивацией сотрудников. С одной стороны, командная работа определяет групповую ответственность за результат, и, следовательно, достигнутый результат распространяется на всю группу в целом, с другой – неэффективная работа одного специалиста в команде требует больше усилий от другого члена команды. Все это подчеркивает необходимость проводить оценку вклада каждого члена команды в достижение общего результата деятельности.

¹ Составлено по [1] на основе данных за 2013 г.

В соответствии с «Исследованием текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России», проведенного Институтом внутренних аудиторов при поддержке компании «ПрайсвотерхаусКуперс» [1], определены наиболее часто встречающиеся показатели оценки эффективности деятельности функции «внутренний контроль и внутренний аудит»:

- 1) степень фактического выполнения плана контрольных мероприятий (87% респондентов);
- 2) результаты опроса высшего руководства (57%);
- 3) значимость выводов и рекомендаций по результатам контрольных мероприятий (53%);
- 4) процент выполнения планов мероприятий по устранению нарушений, выявленных по результатам контрольных мероприятий (37%);
- 5) результат опроса владельцев бизнес-процессов (37%);
- 6) экономический эффект от деятельности подразделения по внутреннему контролю и аудиту (23%);
- 7) отклонение от плана выполнения контрольного мероприятия (17%);
- 8) количество выданных рекомендаций владельцам бизнес-процессов (10%);
- 9) иное (17%).

В теории ожидания В. Врума [3. С. 76–78] определено, что мотивация сотрудников к более продуктивному труду зависит от трех факторов: усилий – результатов – вознаграждения. То есть сотрудник должен быть уверен в том, что прикладываемые усилия приведут к требуемому результату, а за достигнутый результат он получит справедливое вознаграждение.



Рис. 2. Обоснование выбора для специалиста ключевого показателя эффективности – ФОКУС

Взаимосвязанное применение мотивационной теории ожидания В. Врума, системы сбалансированных показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон с учетом показателей оценки эффективности деятельности по функции «внутренний контроль и аудит» может помочь оценить как работу в команде, так и вклад каждого специалиста в достижение поставленной цели. На рис. 2 показана взаимосвязь данных теоретических конструкций с целью определения показателя денежной мотивации сотрудников подразделения внутреннего контроля и аудита – формализованной оценки качества участия специалиста (ФОКУС).

Формализованная оценка качества участия специалиста – это интегрированная оценка качества работы специалиста по внутреннему контролю и аудиту, включающая в себя как показатели участия в командной работе по проведению контрольных мероприятий с учетом внутреннего и внешнего мониторинга данного вида деятельности, так и персональные достижения сотрудника.

В блоке «результаты» в скобках указаны номера показателей оценки эффективности, изложенных выше.

Далее рассмотрена методика ФОКУС, предложенная автором и внедренная на предприятии атомной отрасли – АО «Сибирский химический комбинат». Данная методика позволяет оценить вклад каждого внутреннего аудитора в достижение общей цели – своевременное и полное выявление существующих нарушений/отклонений в организации методами контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита. А значит, и определить денежное вознаграждение специалиста за вклад в достижение этой цели.

ФОКУС проводится как по каждому контрольному мероприятию (работа в команде) – блоки «участие специалиста в контрольных мероприятиях» и «мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях», так и в целом по оцениваемому году (индивидуальный вклад) – блок «персональные показатели эффективности специалиста».

Оценку участия специалиста в контрольных мероприятиях проводит руководитель рабочей группы по показателям, отраженным в табл. 1. При оценке показателя используется следующая шкала: не согласен (1 балл), скорее не согласен (2 балла), скорее согласен (3 балла), полностью согласен (4 балла).

Результат участия специалиста в каждом контрольном мероприятии определяется по формуле:

$$OY = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n}, \quad (1)$$

где OY – оценка участия специалиста в контрольном мероприятии руководителем рабочей группы; O – оценка показателя участия специалиста в соответствии с критериями и балльной шкалой; n – количество оцениваемых показателей.

Итоговый годовой результат по блоку «участие специалиста в контрольных мероприятиях» рассчитывается по формуле:

$$ИОУ = \frac{\sum_{i=1}^m ОУ_i}{m}, \quad (2)$$

где ИОУ – итоговая годовая оценка участия специалиста в контрольных мероприятиях; ОУ – оценка участия специалиста в контрольном мероприятии руководителем рабочей группы; m – количество контрольных мероприятий, в которых принимал участие специалист.

Таблица 1. Участие специалиста в контрольных мероприятиях

Показатель	Критерии оценки			
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
1. Выявлены и отражены в отчете об исполнении индивидуального задания существенные нарушения (риски)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
2. При разработке плана проверки (контрольного мероприятия) специалист принимал активное участие, предложил для проведения контрольного мероприятия вопрос с высоким уровнем риска	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
3. Все нарушения (риски) описаны в строгом соответствии с требованиями, изложенными в Приложении № 3 к Методическим указаниям по формированию и представлению отчетности группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит» СОВК ГК «Росатом» и ее организаций (введенных в действие приказом по комбинату от 26.11.2014 № 11/1342-П)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
4. Все выявленные нарушения (риски) подтверждены соответствующими документами (кто, что, где, когда, сколько, почему, риски/негативные последствия)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
5. По каждому существенному нарушению/рискуют даны обоснованные рекомендации	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
6. Рабочие документы аудитора сформированы и переданы для свода по описи руководителю рабочей группы	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
7. Соблюдены сроки выполнения индивидуального задания (индивидуальное задание сдано и принято без замечаний руководителем рабочей группы)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
8. В индивидуальном задании отражены положительные оценки деятельности объекта проверки	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен

Мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях осуществляют владелец процесса (показатель 1 табл. 2, с учетом корректирующего коэффициента), руководитель рабочей группы (показатель 2 табл. 2), руководитель службы (показатель 3 табл. 2), специалист самостоятельно (показатель 4 табл. 2). При этом используется следующая балльная шкала: не согласен (1 балл), скорее не согласен (2 балла), скорее согласен (3 балла), полностью согласен (4 балла).

Таблица 2. Мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях

Показатель	Критерии оценки			
1. В результате обсуждения проекта акта владелец процесса НЕ доказал необоснованность включенных в проект акта нарушений (рисков)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
2. Участие специалиста в контрольном мероприятии со стороны руководителя рабочей группы (предложен алгоритм проверки направления, самостоятельность, точность и др.) оценивается на высоком уровне	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
3. Участие специалиста в контрольном мероприятии со стороны руководителя службы оценивается на высоком уровне	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
4. Участие специалиста в контрольном мероприятии оценивается на высоком уровне (самооценка)	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен

Результат мониторинга участия специалиста в каждом контрольном мероприятии определяется по формуле:

$$MOY = \frac{\sum_{i=1}^n MO}{n} \times k, \quad (3)$$

где MOY – оценка мониторинга участия специалиста в контрольном мероприятии; MO – оценка показателя мониторинга участия специалиста в соответствии с критериями и балльной шкалой; n – количество оцениваемых показателей; k – корректирующий коэффициент (оценка командной работы со стороны владельца процесса), который определяется как частное от деления суммы выставленных оценок, предложенных в анкете, на сумму максимально возможных оценок, умноженное на 1,2.

Итоговый годовой результат по блоку «мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях» рассчитывается по формуле:

$$ИМОУ = \frac{\sum_{i=1}^m MOY}{m}, \quad (4)$$

где $ИМОУ$ – итоговая годовая оценка мониторинга участия специалиста в контрольных мероприятиях; MOY – оценка мониторинга участия специалиста в контрольном мероприятии; m – количество контрольных мероприятий, в которых принимал участие специалист.

Персональные показатели эффективности специалиста оцениваются руководителем службы по показателям, приведенным в табл. 3. При этом используется следующая балльная шкала: не согласен (1 балл), скорее не согласен (2 балла), скорее согласен (3 балла), полностью согласен (4 балла).

Результат оценки персональной эффективности специалиста осуществляется в целом за год по формуле:

$$ОПЭ = \frac{\sum_{i=1}^n ПЭ}{n} \times k, \quad (5)$$

где ОПЭ – оценка персональной эффективности специалиста; ПЭ – оценка показателя персональной эффективности специалиста в соответствии с критериями и балльной шкалой; n – количество оцениваемых показателей; k – корректирующий коэффициент (оценка руководителем службы), который определяется по следующей шкале: 0,7 – «низкий уровень персональной эффективности специалиста», 1,0 – «стандартный уровень персональной эффективности», 1,2 – «высокий уровень персональной эффективности специалиста, амбициозные цели поставлены и достигнуты».

Таблица 3. Персональные показатели эффективности специалиста

Показатель	Критерии оценки			
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
1. Специалист проявлял творческую активность, направленную на популяризацию профессии (подготовка статьи в газету, подготовка информации на сайт СХК и т.п.) – оценка зависит от количества и качества	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
2. Специалист работал над актуализацией локальных актов СХК, подготовкой регламентов, стандартов и т.п. (по линии деятельности) – оценка зависит от внедрения	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
3. Специалист оказывал консультационную помощь руководителям (оформлено в письменном виде, получена обратная связь) – зависит от количества и качества	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
4. Организация рабочего места специалиста соответствует системе 5-С в офисе	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
5. Специалист осуществлял выполнение срочных поручений руководства (оформлено в письменном виде, достигнут результат) – зависит от количества и качества	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
6. Специалист осуществлял реализацию выполнения командного ПСР-проекта – зависит от вклада в достижение результата	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен
7. Специалист осуществлял реализацию выполнения личного ПСР-проекта – зависит от достижения результата	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен

Итоговый годовой результат ФОКУС определяется итоговым годовым результатом по блоку «участие специалиста в контрольных мероприятиях», итоговым годовым результатом по блоку «мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях» и результатом оценки по блоку «персональные показатели эффективности специалиста» с учетом весовых коэффициентов в соответствии с табл. 4.

Таблица 4. Весовые коэффициенты по блокам ФОКУС

Оцениваемый блок	База	Вес	Максимальный балл
1. Участие специалиста в контрольных мероприятиях	4	0,7	2,8
2. Мониторинг участия специалиста в контрольных мероприятиях	4	0,1	0,4
3. Персональные показатели эффективности специалиста	4	0,2	0,8

Таким образом, для расчета ФОКУС используется следующая формула и ограничение:

$$\text{ФОКУС} = \text{НОУ} \times \text{В} + \text{ИМОУ} \times \text{В} + \text{ОПЭ} \times \text{В} \leq 4, \quad (6)$$

где В – весовой коэффициент по блокам ФОКУС.

ФОКУС используется при годовой оценке эффективности деятельности специалиста как один из ключевых показателей эффективности (КПЭ) специалиста по внутреннему контролю и аудиту. При этом устанавливаются следующие уровни выполнения КПЭ:

- нижний уровень – 3 балла;
- целевое значение – 3,4 балла;
- верхний уровень – 4 балла.

На рис. 3 показан пример карты КПЭ для ведущего аудитора службы внутреннего контроля и аудита.

КАРТА КПЭ на 2015 год период действия с 01.01.2015г. по 31.12.2015г.										УТВЕРЖДАЮ			
										(подпись)			
										(ФИО)			
Владелец карты КПЭ										ФИО, должность		Наименование организации	
										АО " "			
№ КПЭ	Наименование КПЭ, единица измерения КПЭ	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ, %	Тип КПЭ	Фактический уровень	Взвешенный коэффициент	Подпись	ФИО, должность	Подпись при оценке выполнения КПЭ	ФИО, должность	
		Нижний уровень	Целевое значение	Верхний уровень									
1	ФОКУС, балл	3	3.75	4	40	Непрерывный						Руководитель службы	
4	% выполнения планов мероприятий по устранению нарушений, составленных по результатам проверок	0.9	0.95	0.98	10	Дискретный						Руководитель службы	
5	Скорректированный свободный денежный поток Общества, млрд. руб.				10	Непрерывный						Руководитель службы	
										Итоговый коэффициент выполнения КПЭ			
										Итоговый коэффициент с учетом корректировочного коэффициента			
										Подпись		ФИО, должность	
Владелец карты КПЭ												Наименование организации	
Непрямственный руководитель													
Представитель финансово-экономической службы													
Представитель службы управления персоналом													

Рис. 3. Пример карты КПЭ ведущего аудитора

Использование данной методики в АО «Сибирский химический комбинат» позволило руководителю службы:

- формализовать оценку вклада каждого специалиста в достижение общей цели функции «внутренний контроль и внутренний аудит»;
- дифференцировать вознаграждение по итогам работы за год по каждому специалисту;
- вовлечь в процедуру определения вклада каждого специалиста по результатам проведенного контрольного мероприятия все заинтересованные стороны: самого специалиста (самооценка), руководителя рабочей группы, руководителя службы и владельца проверяемого бизнес-процесса;
- сформировать у внутреннего аудитора понимание основных подходов к реализации своей функции с должным качеством;
- повысить эффективность командной работы.

В заключение необходимо отметить, что какой бы подход для оценки персонала не был выбран, он будет носить субъективный характер «из-за недопонимания всей важности такой оценки» [5]. Но при этом наличие утвержденной в организации методики оценки будет сужать субъективный подход, задавая определенные правила, позволяя мотивировать сотрудников на достижение целей.

Литература

1. *Исследование* текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России. Исследование проведено Институтом внутренних аудиторов при поддержке компании PwC. 2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/IIA%20and%20PwC%20survey_2013.pdf (дата обращения: 26.01.2015).
2. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* [Electronic resource]. URL: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard/ (date of access: 03.02.2015).
3. *Менеджмент в действии / BZRR716 Менеджмент в действии: в 7 кн. Кн. 2: Управление людьми и организациями: учеб. пособие; пер. с англ. под общ. ред. В.Н. Голубкина. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. 164 с.*
4. *Единые* отраслевые методические указания по формированию и представлению отчетности группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит» специализированными органами внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций: приказ Госкорпорации «Росатом» от 20.11.2014 № 1114-П [документ опубликован не был].
5. *Ваян С.Г.* Оценка эффективности деятельности работников консалтинговых организаций [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-rabotnikov-konsaltingovyh-organizatsiy> (дата обращения: 02.03.2015).

S.E. Levin. Department of Economics and Agribusiness, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia. E-mail: stephan_levin@mail.ru

FORMALIZED QUALITY ASSESSMENT OF SPECIALISTS COMMITMENT (FQASC)

Keywords: Internal control and audit, Key performance indicators, Motivation; Performance Quality Assessment, Personnel.

Modern processes of internal control system building in holding entities imply the presence of the internal control and audit department, both in the management company and in the functional organizations within the holding entity. The paper considers the interrelation between some theoretical constructions for staff motivation designed to develop an approach for assessing the performance of employees of the internal control and audit department of the non-management organizations in a holding.

The relevant literature provides insufficient information on motivation of employees performing the function of internal control and audit in the non-management holding organizations. However, on the practical side, this matter requires serious consideration, because, on the one hand, the teamwork defines the group responsibility for the outcome, and thus the achieved result applies to the entire group, on the other hand, the inefficient work of one of the expert team members requires more effort on the part of other team members.

Formalized quality assessment of specialists' commitment (FQASC) is defined as an indicator of financial motivation for employees. Formalized quality assessment of specialists' commitment is integrated assessment of the quality of specialists' work, which includes both personal achievements of employees and factors reflecting performance in teamwork control activities covering the internal and external monitoring of this type of activity.

Formalized quality assessment of specialists' commitment implies evaluation of the following control indicators: "participation of a specialist in control activities", "monitoring of the participation of a specialist in control activities", personal contribution of a specialist over the reporting year, as well as indicators of "a specialist's personal performance".

The introduction of this method in the JSC "Siberian Chemical Plant" enabled them:

- to formalize the assessment of the contribution of a specialist in terms of achievement of the common goal of the internal control and internal audit;

- to differentiate remuneration for each specialist in accordance with their results for the period of one year;
- to involve all the parties concerned into the procedure of determining the contribution of each specialist based on the results of the control activities: the specialists themselves (self-esteem), the head of the working group, the head of the internal audit and the owner of the audited business process;
- to build the internal auditor's awareness of the main approaches to implementing their functions with due quality;
- to increase the teamwork effectiveness.

References

1. Institute of Internal Auditors. Study on the Current State and the Trends of Development of Internal Audit in Russia, 2013. Available at: http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/IIA%20and%20PwC%20survey_2013.pdf (accessed 26 January 2015). (In Russian).
2. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). Available at: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard/ (accessed 03 February 2015).
3. Golubkina V.N. (Ed.) *Upravleniye lyud'mi i organizatsiyami* [Management of Human Resource and Organizations]. In: BZRR716 Menedzhment v deystvii: v 7 knigakh. Zhukovskiy, Int. Inst. of Mngmt LINK Publ., 2013. 164 p.
4. Uniform Sectoral Instructional Guidelines "On the Methodology of Preparing and Communicating Reports on the Group of Processes "Internal Control and Internal Audit" by Specialized Departments of Internal Control of the State Atomic Energy Corporation "Rosatom" of November 20, 2014 N 1114-P. (In Russian, unpublished).
5. Vanyan S.G. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti rabotnikov konsaltingovykh organizatsiy* [Performance assessment of consulting companies' staff]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-rabotnikov-konsaltingovykh-organizatsiy> (accessed 02 March 2015).

Поступила в редакцию 21.05.2015

Received June 21.05, 2015

For referencing:

Levin S.E. Formalizovannaya otsenka kachestva uchastiya spetsialista (FOKUS) [Formalized quality assessment of specialists commitment (FQASC)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2015, no. 2 (30), pp. 59-68.