СЕРГЕЙ СУЙКОВ

Адаптация контролёров организации: навык или специальная компетенция?

В условиях нестабильности мировой экономики, санкционных войн против России и низких цен на нефть внимание руководителей и профессионалов разного уровня, а также представителей научных и экспертных сообществ, все больше концентрируется на рассмотрении стратегической эффективности отечественных компаний [Ивашковская И.В., Григорьева С.А., Кокорева М.С., Степанова А.Н., 2014. С. 142], т.е. эффективности функционирования всех внутренних механизмов, задействованных в процессе реализации стратегии компании.

Одним из действенных инструментов повышения эффективности становится работа подразделений внутреннего контроля и аудита. Можно отметить, что в последнее время активно растет количество российских организаций, инициативно создающих такие подразделения. Данный факт свидетельствует о сформированной в Российской Федерации методологической базе, обеспечивающей проведение соответствующих процедур. Активную роль в указанных процессах играют Счетная палата Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, Федеральное казначейство, Росимущество, а также Институт внутренних аудиторов. Кроме того, в отечественной деловой среде в целом меняется отношение к внутреннему контролю и аудиту. Многие руководители убедились в результативности данных процедур, в том числе при определении новых способов повышения эффективности деятельности организации, поиска и активизации ее скрытых ресурсов. Все чаще указанная контрольная сфера затрагивает и вопросы соблюдения стандартов по профилактике корпоративного мошенничества и коррупции. Государство установило соблюдение соответствующих обязанностей и процедур во всех организациях, действующих в юрисдикции Российской Федерации[1].

Экономическая ситуация заставляет руководство компаний искать способы оптимизации расходов.

Если с обучением указанной категории вопросы как методологически, так и организационно более-менее решены (существуют образовательные программы в отечественных вузах, а также международная сертификация внутренних контролеров и аудиторов), то в отношении адаптации внутренних контролеров даже у экспертов и практикующих специалистов до сих пор не сформировался единый подход. Можно говорить, что до настоящего времени не разрешен основной вопрос – стоит ли вообще выделять контролеров среди других работников при подготовке и проведении мероприятий по адаптации персонала организации?

Говоря о контролерах, будем иметь в виду работников организации, состоящих в штате специализированных подразделений внутреннего контроля и непосредственно участвующих в проведении внутренних контрольных мероприятий. Это могут быть и сотрудники ревизионных органов, существующих в большинстве крупных компаний и государственных учреждений. Также в последнее время к данной категории лиц часто относят комплаенс-контролеров антикоррупционных мероприятий и ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений работников организации.

Не углубляясь в описание теории адаптации и до-

1 Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции. Минтруд России. 2013.http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzba/antikorr/5/0

СЕРГЕЙ СУЙКОВ, дипломированный внутренний аудитор (Институт финансовых аналитиков – IFA, Великобритания), член Института внутренних аудиторов, старший преподаватель Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119606, Москва, проспект Вернадского, 84). E-mail: SSuykov@rambler.ru

Аннотация: В статье представлена актуальная для большинства российских организаций тема адаптации контролеров организации, участвующих в подготовке и проведении внутренних контрольных мероприятий. В рамках повышения эффективности деятельности и профилактики коррупционных и иных правонарушений получили развитие технологии применения механизмов внутреннего контроля (аудита). Рассматривая различные формы адаптации персонала, автор предпринимает попытку выделить среди них те, что наиболее применимы для внутренних контролеров организации. Это позволило бы проводить соответствующие мероприятия, не оказывая негативного влияния на базовые принципы контрольной деятельности. Предложенный подход может быть использован в сфере административно-правового регулирования противодействия коррупции.

Ключевые слова: адаптация контролеров, внутренний контроль, антикоррупционный комплаенс, антикоррупционная политика организации.

казывание выводов о ее необходимости для всех категорий работников [Дейнека А.В., Жуков Б.М., 2009], рассмотрим для начала производственную адаптацию в части социально-психологических аспектов контрольной деятельности.

Некомпетентное «встраивание» контролера в коллектив может стать препятствием для ведения им эффективной деятельности, базирующейся на принципах объективности и независимости. Кроме того, в отечественной практике нередки случаи, когда подразделения внутреннего контроля часто плохо вписаны в систему корпоративного управления организации и сами работают в агрессивной среде, а контролер имеет возможность социально адаптироваться только к условиям работы в своем подразделении. В экспертной среде сформировалось мнение о существовании проблемы постоянных конфликтов между руководящим звеном и контролерами организации. Если руководитель неверно понимает свои позиции в организации, то есть прослеживается несоответствие представлений о занимаемой социальной позиции и связанных с ней профессиональных обязанностей, а также выход за границы своей должностной роли, то эти конфликты только усиливаются. [Сомова Е., 2003]. Более того, указанные негативные аспекты в сочетании с описанной З. Фрейдом реакцией на конфликт по формуле «конфликт–тревога–защитные реакции» могут оказать влияние не только на профессиональные качества контролера, но и способны привести к сокращению границ адекватного и целенаправленного поведения человека. Подобное положение вещей может также усилить у контролеров их естественное стремление, в том числе подталкиваемое уставшими от конфликтов руководителями, к процессам аккомодации – приспособления к корпоративной среде организации.

Один из аргументов против внедрения дополнительной программы адаптации для вновь назначенных или принятых контролеров базируется на том, что в современной методологии существует тенденция к проведению внутренних контрольных мероприятий без глубокого информационного погружения в деятельность объекта проверки. При данном подходе внутренние контролеры организации, подобно внешним, осуществляют проверки по процедурам или контрольным картам, разработанным более высоким звеном работников, ответственных за состояние системы внутреннего контроля. Таким образом, по мнению ряда экспертов, особое внимание при работе с контролерами должно уделяться не их адаптации к особенностям объекта проверки, а получению ими качественного и всестороннего профильного образования. Данный вывод они подтверждают результатами рассмотрения деятельности государственных и коммерческих внешних аудиторов, применяемой представителями «большой четверки» методикой, а также стандартами, изложенными американским Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) и положениями ГОСТ ИСО 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования».

Однако есть и другой подход, предполагающий необходимость в адаптации контролеров к специфике деятельности конкретных объектов проверок. Результаты анализа изменений отечественных нормативных актов, в том числе вступивших в силу с 1 сентября 2014 года, позволяют утверждать, что субъекты российской экономики пока не достигли уровня полной типизации их организационно-правовых структур и протекающих в них бизнес-процессов. Можно говорить, что полное единообразие вряд ли вообще возможно, так как оно ослабляет конкурентные преимущества и снижает результативность поиска эффективных путей организации работы. Даже если такое единообразие бизнес-моделей со временем установится, то оно вряд ли коснется контроля за процессами, имеющими высокий коррупционный риск. «Успех» в реализации противоправных схем напрямую зависит от их нестандартности, качества «маскировки», а также наличия множества скрытых межличностных отношений и особенностей профессиональной деятельности работников в организации.

Так, если имеется значительное число специализированных органов внутреннего контроля (например, равное количеству территориальных подразделений), то целесообразно разделить процесс профессиональной адаптации на два этапа. Первый нацелен на рассмотрение общих знаний о деятельности компании, его можно организовать с использованием инструментов дистанционного обучения. Второй должен быть разработан для каждого конкретного контролера (группы контролеров). В процессе дистанционного обучения работники головных подразделений организации составляют программы по обучению правовым основам внутренней контрольной деятельности, принципам корпоративной культуры, применяемым информационным и коммуникационным технологиям, а также формам подготовки и видам локальных документов. В рамках второго этапа более высоким звеном субъектов контроля организуется проведение программы, включающей все необходимые элементы адаптации подотчетных контролеров, результаты которой должны быть применимы непосредственно на участках их работы.

На практике большинство работников проходят адаптацию, в лучшем случае, через непрофессиональное наставничество, а в основном, самостоятельно, исполняя свои обязанности. При большом количестве контролеров и их территориальной удаленности такой механизм, как минимум, не эффективен. Отсутствие системности в адаптации разветвленной сети контролеров может привести не только к нерациональным затратам соответствующих материальных и временных ресурсов, но и к эффекту накопления отрицательных факторов в работе, передающихся новым работникам. Еще более серьезные последствия могут проявиться в связи с тем, что работники проходят обучение, не ориентированное на их непосредственную деятельность,

получают знания и навыки субъективного характера, выработанные наставником и коллективом в целом. В случае с низким уровнем корпоративного управления бытие, прямо по Карлу Марксу [Маркс К., 2012. С.8.], будет определять и результаты адаптации работников. Только наличие специальной программы по адаптации, разработанной на основе компетентностного подхода и реализуемой специалистами, даст возможность избежать упомянутых негативных последствий.

Рассмотрим пример, когда в штате организации, имеющей крупную филиальную сеть, сформировано головное подразделение по контролю за проведением антикоррупционных мероприятий (антикоррупционный комплаенс). В одном из филиалов организации функционирует группа комплаенс-контролеров, осуществляющих соответствующие контрольные мероприятия в отношении его объектов и отчитывающихся за проделанную работу перед головным подразделением (организационную структуру и подчиненность не рассматриваем). Соответственно, данные контролеры, помимо общих принципов ведения деятельности в организации (дистанционный курс), должны быть адаптированы и к особенностям филиала: его корпоративному управлению, межличностным отношениям и связям. Очевидно, что оптимальную программу по их адаптации могут составить лишь компетентные лица, владеющие необходимым объемом информации о работе филиала и знающие специфику контрольной деятельности. Вместе с тем, согласование программы головным подразделением позволит исключить описанные негативные тенденции и снизить препятствия осуществлению эффективной деятельности контролеров со стороны заинтересованных работников филиала. Программы адаптации должны содержать достаточно элементов, позволяющих комплаенс-контролерам полноценно осуществлять свою профессиональную деятельность, в том числе оперативно и беспрепятственно получать весь необходимый объем информации, схемы бизнес-процессов объектов проверки, их дизайны внутреннего контроля и другие данные, а также составлять и согласовывать соответствующие отчеты.

Стоит отметить, что рассмотренная модель не содержит какой-либо новизны, однако она обнаруживает сразу два неразрешенных до настоящего времени фундаментальных вопроса. Один из них – обоснованное согласование целей, задач, методик и вопросов корпоративного (дополнительного профессионального) обучения и обучения в рамках профессиональной адаптации. Можно констатировать, корреляция подобных учебных курсов не только для контролеров, но и для других категорий работников организации является редким исключением. Второй вопрос – определение лиц, ответственных за данное согласование или разработку программ адаптации, и установление их компетенций.

Положительный эффект от обучения в рамках профессиональной адаптации обсуждается редко. По результатам курса обучения в рамках адаптации можно установить объем компетентности, касающейся конкретного участка работы. Например, крайне трудно достоверно оценить готовность контролера к проверке конкретного объекта, даже при наличии у него документа об окончании профессиональных курсов по подготовке контролеров. Вместе с тем, по итогам обучения в рамках адаптации подобная компетенция легко устанавливается после тестирования на знание специфики конкретного объекта контроля и умение осуществлять деятельность с ее учетом. Подтверждением недостаточного внимания к данному вопросу является отсутствие в большинстве организаций процедуры предварительного тестирования знаний контролера об объекте контроля перед началом проверки. В лучшем случае, контролер изучает специфику объекта самостоятельно либо опирается на помощь более опытного коллеги. В основном же, приступая к проверке, контролер опирается на свои навыки, знания и опыт. Между тем, сроки контрольных мероприятий ограничены и четко регламентированы, что в большинстве случаев не позволяет без дополнительной подготовки выявить скрытые механизмы противоправной деятельности, в том числе коррупционной направленности.

Теперь рассмотрим вопрос определения лица, ответственного за разработку программ адаптации, и объем его компетенций. Как и любая профессиональная подготовка, программы по адаптации контролеров также требуют компетентностного подхода. И здесь не стоит путать два разных процесса – подготовку программ адаптации и осуществление соответствующих мероприятий на их основе. Так, в качестве одной из компетенций для осуществления профессиональной адаптации может являться опыт педагогической деятельности, которым обладают многочисленные учебные заведения и тренинговые компании. Вместе с тем, для описания технических требований или подготовки технического задания по проведению обучения в рамках адаптации контролеров необходим соответствующий объем информации о деятельности объекта проверки, перечень тем и вопросов, которые будут рассматриваться в рамках курса, а также описание достигнутых по его завершению результатов.

Таким образом, составление требований и перечней для организации дальнейшего обучения с помощью профессиональных преподавателей и тренеров, а также определение порядка его проведения и согласование с другими механизмами адаптации, является одной из компетенций лица, ответственного за разработку программ адаптации. Помимо этого, данный работник должен иметь возможность достоверного определения актуальных вопросов для образовательной программы. Не меньшее значение имеет оценка входных параметров: уровня базовой подготовки «новобранцев» и их психологических особенностей. Кроме того, следует учитывать весь необходимый объем информации о деятельности и специфике объектов, на которых планируется проверка. Обязательно должны использоваться информационные и коммуникацион-

ные технологии, позволяющие сократить затраты на реализацию программ.

Для минимизации описанных негативных тенденций необходимо разработать методику, описывающую требования к компетенции и порядок действий лица, ответственного за разработку программ адаптации контролеров. Это поможет снизить не только субъективные суждения, но и в ряде случаев коррупционные риски. Этот же подход может быть использован и в рамках государственной антикоррупционной политики.

В зависимости от выбора модели системы внутреннего контроля в организации, в подготовке и реализации указанных программ непосредственное участие должны принимать руководители центральной или региональной службы внутреннего контроля (аудита), либо соответствующие кураторы в подразделениях кадров (HR службы). Что касается технологий управления персоналом, то следует говорить не столько о специальной программе адаптации контролеров, сколько о необходимости разработки и использования в организации отдельной программы кадрового менеджмента. Эта программа должна быть направлена на подбор, оценку, адаптацию, подготовку и переподготовку контролеров. Этот вопрос требует детальной проработки.

Применяемая модель адаптации контролеров может иметь вид, определяемый руководством с учетом целого ряда условий, характерных для организации. Главное, чтобы такая модель существовала и реализовывалась на основе компетентностного подхода.

Литература

Ивашковская И.В., Григорьева С.А., Кокорева М.С., Степанова А.Н. и др. / Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ российских компаний (корпоративные финансовые решения на развивающихся рынках капитала). Монография // под науч. ред. д.э.н. И.В. Ивашковской. М.: ИНФРА-М, 2014. 281 с.

Дейнека А.В., Жуков Б.М. / Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. // М.: «Академия Естествознания», 2009. 368 с.

Е. Сомова / Конфликт контроллера и руководителя. // Журнал объединения контроллеров «Контроллинг. Технологии управления» № 2, 2003.

Кибанов А.Я. / Основы управления персоналом Учебник. // М.: ИНФРА-М, 2005. 304 с.

Крутцова М.Н. / Управление адаптацией персонала: учебное пособие // Вологда: Легия, 2010. 128 с.

Маркс К. / К критике политической экономии. 2-е изд. // М.: Либроком КД, 2012. 176 с.

ADAPTATION OF THE CONTROLLERS OF AN ORGANIZATION: A SKILL OR SPECIAL COMPETENCE?

SERGEY SUYKOV, Certified Internal Auditor (Institute of Financial Analysts - IFA, UK) Member of the Institute of the Internal Auditors, Senior Lecturer at the Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Moscow, Vernadskogo prosp., 82). E-mail: SSuykov@rambler.ru

Summary: The relevant for the most Russian companies topic of corporate on-boarding programs for controllers involved in preparation and carrying out internal controlling procedures within the company is discussed in this article. The internal audit application technologies were developed as part of the operating efficiency improvement, prevention of corruption and other violations of law. On the basis of the review of the different personnel on-boarding programs the author attempts to emphasize the most applicable forms for internal controlling. These methods will enable companies to perform related activities without having a negative impact on the fundamental principles of controlling. The proposed approach can be applied to the administrative regulation of anti-corruption enforcement.

Keywords: controllers adaptation, internal controlling, controllers on-boarding program, anti-corruption compliance, company's anti-corruption policy.

References

Ivashkovskaya I.V., Grigor'eva S.A., Kokoreva M.S., Stepanova A.N. i dr. /Korporativnye finansovye resheniya. Empiricheskiy analiz rossiyskikh kompaniy (korporativnye finansovye resheniya na razvivayushchikhsya rynkakh kapitala): Monografiya // pod nauch. red. d.e.n. I.V.Ivashkovskoy. M.:INFRA-M, 2014. 281 s. [Corporative Financial Decisions. Empirical Analysis of Russian Companies (Corporative Financial Decisions on Development Capital Market), edt. PhD I.V. Ivashkovskoy, INFRA-M, M., 2014.281 p.]

Deyneka A.V., Zhukov B.M. /Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom. Uchebnoe posobie. // M.: «Akademiya Estestvoznaniya», 2009. 368 s. [Modern Tendencies in Personal Management. Educational Book. // M "Academy of Natural Science", 2009. 368 p.]

E.Somova/Konflikt kontrollera i rukovoditelya. //Zhurnal ob»edineniya kontrollerov «Kontrolling. Tekhnologii upravleniya» № 2, 2003. [Conflict between Controller and Director. // Magazine of Controllers Association "Controlling. Technical Process of Management" N2, 2003.]

Kibanov A.Ya. /Osnovy upravleniya personalom Uchebnik. // M.: INFRA-M, 2005. 304 c. [Human Resource Management Fundamentals. Manual // M.:INFRA-M 2005. 304 p.]

Kruttsova M. N. /Upravlenie adaptatsiey personala: uchebnoe posobie // Vologda: Legiya, 2010. 128 s. [Personnel Adaptation Management: Study Guide // Vologda: Legia, 2010. 128 p.]

Marks K. / K kritike politicheskoy ekonomii. 2-e izd. [To the critics of the political economy. 2nd edition] // M.: Librokom KD, 2012. 176 s.