

Методические рекомендации по проведению оценки личностных компетенций внутренних аудиторов в акционерных обществах с участием Российской Федерации

Целью разработки данных методических рекомендаций является определение подходов к оценке личностных компетенций руководителей службы внутреннего аудита, руководителей внутренних аудиторских проверок и других сотрудников внутреннего аудита, связанные с организацией и проведением проверочной деятельности.

Из опыта крупнейших российских и международных компаний следует, что высокая степень соответствия поведенческих характеристик и мотивации сотрудника поставленным задачам прогнозирует более эффективное исполнение текущих и долгосрочных целей компании. Также опыт компаний, отбирающих персонал на основе оценки компетенций, свидетельствует о повышении эффективности работы сотрудников и снижении текучести персонала в компании.

1. Общие положения.

Термин «компетенция» в данном документе используется для описания личностных качеств сотрудника, проявляющихся в способности определенным образом мыслить и / или действовать, и существенным образом предопределяющих успешное исполнение поставленных перед ним задач. Данные качества зависят как от природных задатков, так и от полученного жизненного и профессионального опыта и знаний.

В связи с этим выявление и четкое определение компетенций критичны для дальнейшего их использования в рамках успешного подбора персонала, его обучения и развития, последующей аттестации или оценки эффективности. В частности, подход приобретает актуальность при принятии решения о назначении на роль руководителя проверки или руководителя функции внутреннего аудита кандидата, не имеющего / имеющего незначительный опыт работы непосредственно во внутреннем аудите. Оценка личностных компетенций потенциальных претендентов на данные должности позволяет выявить наиболее перспективных кандидатов, которые, уже обладая необходимыми качествами и потенциалом, смогут в кратчайшие сроки довести профессиональные знания и технические навыки до уровня, который определяется задачами подразделения компании и профессиональными стандартами в данной области¹.

2. Термины и определения

Внутренний аудит содействует совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и

¹ Основные требования к навыкам, уровню знаний и профессионального опыта сотрудников внутреннего аудита изложены в проекте профессионального стандарта «Внутренний аудитор» (ответственная организация-разработчик – Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов»)

оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления, как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.

Компания – акционерное общество с участием Российской Федерации.

Роли сотрудников внутреннего аудита – в рамках настоящего документа выделяются три базовые функциональные роли сотрудников внутреннего аудита, связанные с организацией и проведением проверочной деятельности:

- **Руководитель функции внутреннего аудита** – сотрудник, ответственный за организацию и функционирование внутреннего аудита в компании. В случае если в компании имеется подразделение внутреннего аудита, данную роль выполняет руководитель подразделения внутреннего аудита.
- **Руководитель проверки** – сотрудник, осуществляющий руководство рабочей группой в рамках проведения аудиторской проверки.
- **Линейный сотрудник** – сотрудник, участвующий в проведении аудиторской проверки, ответственный за выполнение всех необходимых процедур на заданном участке работы (построение выборок, тестирование, согласование результатов тестирования и документирование результатов, выработка рекомендаций и формирование отчета).

Компетенции – личностные качества человека, проявляющиеся в способности определенным образом мыслить и / или действовать, и существенным образом предопределяющие успешное исполнение поставленных перед ним задач.

Уровень выраженности компетенции – типизированный (устойчивый и регулярно проявляющийся) поведенческий пример, обусловленный определенной степенью демонстрации тех или иных качеств и намерений, и предопределяющий степень/уровень успешного исполнения тех или иных задач.

Поведенческий пример – способ решения задач профессиональной деятельности, доступный непосредственному наблюдению и объективной регистрации (описанию).

Набор компетенций – список компетенций, достаточным образом прогнозирующих успешность исполнения той или иной роли.

Профиль компетенций роли – набор уровней выраженности компетенций, представляющий собой требования к кандидату / сотруднику для успешной деятельности на определенной роли

Профиль компетенций кандидата / сотрудника – набор уровней выраженности компетенций, получаемый в процессе оценки компетенций кандидата / сотрудника.

Интервью по компетенциям – беседа с оцениваемым сотрудником или кандидатом с целью получить подробный рассказ об определенных ситуациях из его прошлого опыта, которые включают описание его конкретного поведения, мыслей и действий. Полученные данные сопоставляются с поведенческими примерами, включенными в описание уровней выраженности той или иной компетенции. Основным результатом такого интервью

является определение степени соответствия Профиля компетенций кандидата / сотрудника Профилю компетенций роли, на основании которого прогнозируется потенциальная успешность кандидата / сотрудника в данной роли.

Методика 360° - систематический сбор информации с целью оценить уровень выраженности тех или иных компетенций у кандидата / сотрудника посредством письменного (или электронного) опроса его самого и его профессионального окружения, включая подчиненных, коллег, руководство, представителей объектов проверок.

Центр Оценки - комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

3. Область применения методических рекомендаций

В рамках данного документа:

- определяются основные личностные компетенции, характерные для успешных внутренних аудиторов,
- уточняются наборы и уровни выраженности компетенций, прогнозирующие успешное исполнение основных ролей (руководитель подразделения внутреннего аудита, руководитель проверки, рядовой сотрудник),
- вырабатываются рекомендации по осуществлению оценки уровня выраженности данных компетенций.

Предложенные критерии и подходы могут быть использованы:

- для выявления наиболее перспективных кандидатов при подборе сотрудников внутреннего аудита,
- для определения областей профессионального развития, необходимого для более успешного исполнения сотрудниками обязанностей/роли, а также при планировании карьерного и профессионального роста внутренних аудиторов.

Необходимо отметить, что использование компетенций при оценке и отборе сотрудников не исключает необходимости оценки знаний, профессионального опыта и технических навыков кандидатов. Наиболее эффективным представляется построение процесса, использующего при оценке и отборе персонала оба подхода:

- оценка личностных компетенций внутренних аудиторов / кандидатов (использование положений настоящего документа);
- оценка знаний, профессионального опыта и технических навыков внутренних аудиторов / кандидатов (использование документов, утвержденных в рамках

разработки и актуализации профессиональных стандартов в области внутреннего аудита²).

Оценка личностных компетенций сотрудников может быть также использована в управлении эффективностью работы. Данный подход позволяет оценить результат работы как проявление личностных профессиональных качеств, которые сотрудники использовали для достижения поставленных перед ними целей и задач. Он совмещается с количественными оценками исполнения индивидуальных целей и целей подразделений внутреннего аудита, и позволяет сбалансировать краткосрочные (решения о компенсации) и долгосрочные (планирование карьеры и профессионального развития) решения.

Развитие каждой компетенции обусловлено глубоко укорененными психическими, а порой и физиологическими особенностями кандидатов / сотрудников. Компетенции могут быть развиты, но это потребует специализированных тренингов / обучения, а также существенных временных и ресурсных затрат. Вследствие этого эффективнее оценивать наличие этих характеристик уже на этапе подбора персонала.

4. Порядок установления и оценки компетенций.

4.1. Порядок определения необходимого набора компетенций и степени их выраженности.

Компетенции, критичные для наилучшего выполнения сотрудником внутреннего аудита основных ролей, определенных в данном документе:

ЛИНЕЙНЫЙ СОТРУДНИК

Аналитическое мышление - способность проанализировать ситуацию или решить задачу посредством разбиения ее на составные части, а также отслеживания предпосылок или причинно-следственных связей (шаг за шагом). Обычно проявляется в систематизированном разбиении сложного задания на легко исполнимые части, расстановке приоритетов в порядке важности, рассмотрении нескольких причин событий или возможных последствий.

Концептуальное мышление - представляет собой понимание ситуации или проблемы путем объединения отдельных частей, взгляда на картину в целом. Сюда входит формирование моделей или определение связей между отдельными составляющими, взаимосвязь между которыми первоначально не очевидна; определение ключевых или скрытых факторов в сложных ситуациях.

Уверенность в себе / умение работать под давлением - уверенность в своей способности выполнить поставленные задачи, а также умение отстаивать свое мнение в конфликтной ситуации. Обычно выражается в умении четко и уверенно обозначать свою позицию, несмотря на возможное несогласие с ней других сторон.

Построение отношений / межличностное понимание - способность внимательно слушать и воспринимать невысказанные мысли, чувства и переживания других людей. Оно также включает в себя понимание взаимоотношений людей, интересов и устремлений людей для построения и поддержания дружеских взаимоотношений, которые могут стать полезными для достижения связанных с работой целей.

² См. проект профессионального стандарта «Внутренний аудитор», разработанный Некоммерческим партнерством "Институт внутренних аудиторов"

Умение четко и эффективно излагать свои мысли устно и письменно – владение технологиями устного и письменного общения, способность найти средства и способы формирования и формулирования мысли и применить их в соответствии с ситуацией и потенциальной аудиторией.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОВЕРКИ

Понимание компании - индивидуальная способность понимать основные факторы, определяющие взаимоотношения в организации, а также позицию компании на рынке. Сюда входит способность определять, кто на самом деле принимает решения, и кто может на них влиять, а также прогнозировать воздействие новых событий или ситуаций на отдельных людей и группы в рамках компании, или на позицию компании по отношению к национальному / международному рынкам, политическим событиям.

Управление командной работой - умение скоординировать и направить работу команды, от простого сотрудничества участников процесса, до согласованных действий по достижению определенных целей.

Примечание: критичными для данной роли являются также определенные выше компетенции: **Аналитическое мышление, Концептуальное мышление, Умение четко и эффективно излагать свои мысли устно и письменно.**

РУКОВОДИТЕЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Воздействие и Оказание влияния – умение убедить окружающих с целью заставить их поддержать определенное решение / позицию. При оценке важно учитывать широту воздействия: от одного человека до группы людей или целой компании.

Командное лидерство – намерение и умение взять на себя роль лидера команды или другой группы, предполагает желание вести других за собой. Выражается в принятии ответственности за действия и результаты группы/подразделения, в стремлении к солидарным действиям, заботе о команде.

Развитие других – намерение и умение определить потребности команды в развитии; разработать новые материалы и/или внедрить новые программы по обучению; провести обучение или иными способами способствовать развитию команды. Формальное направление людей на положенные учебные программы для выполнения установленных законом или компанией требований не учитываются при оценке данной компетенции.

Примечание: критичными для данной роли являются также определенные выше компетенции: **Концептуальное мышление, Построение отношений / межличностное понимание, Понимание компании.**

В рамках настоящего документа для каждой компетенции фиксируются три уровня выраженности соответствующих качеств кандидатов / сотрудников³ (См. Приложение 1).

Следует отметить, что в компаниях с небольшой численностью внутренних аудиторов (в небольших компаниях, компаниях, только начавших развивать данную функцию и т.д.), один и тот же сотрудник внутреннего аудита может выступать в нескольких ролях (например, в подразделениях внутреннего аудита численностью в несколько сотрудников руководитель внутреннего аудита зачастую также выступает в роли руководителя

³ Предложенная в Приложении 1 модель является примером и может быть развита далее: к примеру, допускается дифференциация подходов к оценке выраженности одной и той же компетенции в зависимости от роли кандидата / сотрудника

проверки). В таких ситуациях список необходимых компетенций формируется, исходя из всех исполняемых сотрудником ролей и актуальность приобретает агрегированный (сводный) список, включающий в себя перечень компетенций для каждой исполняемой роли.

Приведенный в документе перечень компетенций, их привязка к определенным ролям, а также требования к уровню их выраженности у сотрудников не являются едиными для всех компаний. В связи с этим рекомендуется провести анализ профессиональной деятельности подразделения внутреннего аудита с целью адаптации предложенных наборов и профилей компетенций к (1) уже существующим в организации наборам и профилям компетенций, (2) примерам успешной профессиональной деятельности сотрудников внутреннего аудита, а также (3) стратегии развития организации и службы внутреннего аудита в частности. Результатом данного анализа должно быть четкое определение набора компетенций и профиля компетенций той или иной роли, наилучшим образом прогнозирующих успешность выполнения поставленных перед внутренним аудитом задач. Для каждой роли рекомендуется задать не менее трех уровней выраженности каждой компетенции, включающих в себя поведенческие примеры, соответствующие следующим оценкам исполнения: «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (пример шкалы и профилей разных ролей приведен в Приложении 2)⁴.

4.2. Инструменты оценки компетенций кандидатов / сотрудников

Оценка потенциальных внешних кандидатов (не являющихся сотрудниками компании) или сотрудников внутри компании (назначение на должность и продвижение) предполагает определенную степень подготовки сотрудников, участвующих в оценке. Наилучший результат достигается за счет активного участия в оценке непосредственных или потенциальных руководителей оцениваемых кандидатов/сотрудников.

Оценка проводится, как правило, следующими способами:

4.2.1. Интервью по компетенциям (по получению поведенческих примеров). Задача данных интервью - получить подробное описание того, как человек действовал в той или иной ситуации в прошлом. Для наиболее эффективной оценки и получения информации в процессе организации процедуры отбора необходимо наличие:

- набора компетенций для данной роли;
- профиля компетенций данной роли;
- единой системы оценки для последующего сведения и принятия решения на основе данных полученных в ходе всех интервью.

В случае наличия достаточных временных и трудовых ресурсов, рекомендуется:

⁴ В случае выполнения сотрудником / группой сотрудников внутреннего аудита обязанностей, дополнительных по отношению к обозначенной роли (административная деятельность, подготовка методологических документов и т.д.) требования к оптимальному профилю компетенций данных сотрудников могут быть более строгими (см. пример в Приложении 2)

- распределить между интервьюерами набор оцениваемых компетенций, так, чтобы на каждого интервьюера приходилось одновременно не более трех компетенций для оценки,
- провести серию интервью: одно или несколько интервью с представителями функции управления персоналом и одно или несколько с представителями функции внутреннего аудита.

Примеры вопросов и видов задач, применимых к оценке компетенций, приведены в Приложении 1 к настоящему документу.

4.2.2. Использование Центра оценки включает в себя комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

Использование Центра оценки требует, как правило, значительных временных и материальных затрат и используется крупнейшими компаниями, в которых процесс оценки сотрудников по компетенциям уже в достаточной степени сформирован.

4.2.3. Использование методики 360° представляет собой опрос кандидата / сотрудника и его профессионального окружения. Как правило, опрос включает участие восьми - десяти человек, которым предлагается анонимно заполнить опросник, включающий вопросы, относящиеся к компетенциям оцениваемого сотрудника. Ответ на каждый вопрос предполагает выбор определенной степени согласия или несогласия с тем или иным утверждением относительно работы оцениваемого. Результатом данного вида оценки является рейтинг выраженности оцениваемых компетенций по заданной шкале.

4.2.4. При найме новых сотрудников, а также планировании замещения или продвижения, как правило, используются проведение интервью по компетенциям и / или Центры Оценки.

Для планирования профессионального и карьерного роста сотрудников зачастую используются Центры оценки, а также метод 360°.

В рамках управления эффективностью работы персонала чаще всего используется метод 360°, опросник которого содержит возможность дать развернутый ответ при оценке той или иной компетенции.

4.3. Организационное обеспечение процесса оценки компетенций

В рамках организации процесса основное рабочее взаимодействие происходит между сотрудниками управления персоналом и сотрудниками внутреннего аудита. Рекомендуемое распределение обязанностей в процессе приведено в таблице:

	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	ВНУТРЕННИЙ АУДИТ
1. Нормативное и методологическое обеспечение процесса	Определение наборов компетенций, профилей компетенций роли и критериев (шкалы) их оценки.	Определение и утверждение перечня ролей. Консультирование в процессе определения, утверждение

		наборов компетенций и профилей компетенций ролей.
2. Организация процесса оценки	<p>Выбор подходов к оценке сотрудников (пп.4.2.1 – 4.2.3 настоящего документа).</p> <p>Организация обучения сотрудников внутреннего аудита, участвующих в проведении оценки.</p>	Обеспечение ознакомления всех сотрудников внутреннего аудита с основными принципами проведения оценки.
3.1. Проведение оценки: интервьюирование	<p>Администрирование процесса проведения интервью.</p> <p>Проведение интервью с кандидатами.</p>	Проведение интервью с кандидатами.
3.2. Проведение оценки: использование Центра оценки	Администрирование процесса оценки кандидатов / сотрудников.	Участие уполномоченных сотрудников в формировании моделирующих ситуаций.
3.3. Проведение оценки: использование метода 360 градусов	<p>Составление опросника.</p> <p>Администрирование процесса оценки сотрудников.</p>	<p>Консультирование в процессе составления опросника и определения подходов к кругу опрашиваемых лиц.</p> <p>Определение круга опрашиваемых сотрудников для каждого оцениваемого сотрудника.</p>
4. Действия по результатам проведения оценки	<p>Подготовка сводного отчета о результатах оценки сотрудников для руководителя внутреннего аудита.</p> <p>Предоставление обратной связи оцениваемым кандидатам, в формате, принятом в компании (в случае подбора сотрудников).</p> <p>Определение правил хранения, использования и передачи материалов третьим лицам в процессе и после оценки.</p>	Предоставление обратной связи оцениваемым сотрудникам, в формате, принятом в компании (в случае проведения оценки сотрудников компании).

Приложение 1

к Методическим рекомендациям по проведению оценки личностных компетенций внутренних аудиторов в акционерных обществах с участием Российской Федерации

Примеры уровней выраженности компетенций.

<p>Аналитическое мышление - способность проанализировать ситуацию или решить задачу посредством разбиения ее на составные части, а также отслеживания предпосылок или причинно-следственных связей (шаг за шагом). Обычно проявляется в систематизированном разбиении сложного задания на легко исполнимые части, расстановке приоритетов в порядке важности, рассмотрении нескольких причин событий или возможных последствий.</p>		
<p><i>Примеры вопросов для интервью:</i></p> <p><i>Предложить кандидату сделать упражнение по решению аналитической задачи (желательно отвлеченного от внутреннего аудита содержания, поскольку целью является не оценка знаний в конкретной области, а умение анализировать информацию).</i></p>		
Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Разбивает проблемы / ситуации на простые составляющие. Анализирует взаимосвязи между некоторыми/немногими составляющими. Определяет простые причинно-следственные связи; принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности.</p>	<p>Уверенно разбивает сложное задание на управляемые части. Анализирует взаимосвязи между основными составляющими проблемы или ситуации. Определяет несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. При формировании выборки оценивает степень рисков. Предвидит возможные сложности и заранее продумывает последующие шаги.</p>	<p>Уверенно разбивает многофакторные проблемы или процессы на составные части, анализирует сложноорганизованные системы, находит несколько решений и взвешивает ценность каждого. При проверке ориентирован на выявление причин событий и ассоциированных рисков, понимая, что зачастую выявленные нарушения являются лишь индикаторами риска.</p>
<p>Концептуальное мышление - представляет собой понимание ситуации или проблемы путем объединения отдельных частей, взгляда на картину в целом. Сюда входит формирование моделей или определение связей между отдельными составляющими, взаимосвязь между которыми первоначально не очевидна; определение ключевых или скрытых факторов в сложных ситуациях.</p>		

Примеры вопросов для интервью:*Предложить кандидату сделать упражнение по решению кейса⁵*

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Пользуется здравым смыслом и прошлым опытом для осознания проблем или ситуаций. Определяет основной фактор в сложной ситуации. Выявляет тенденции, взаимосвязь данных, указывает на несоответствия, а также важнейшие различия между фактическими и потенциальными показателями.</p>	<p>Применяет сложные концепции (например, «анализ факторов», «анализ связей / корреляций»). Соотносит текущую ситуацию со знаниями о прошлых несоответствиях, тенденциях и связях в показателях. Собирает / объединяет полученную информацию, свои наблюдения и выводы в единую концепцию.</p> <p>Осознает и формулирует связи между выявленными нарушениями, группирует их по источникам риска.</p>	<p>Выявляет общие (как правило, скрытые) причины нарушений, которые на первый взгляд слабо связаны. Создает новые модели или теории, которые объясняют сложную ситуацию / проблему и устраняют кажущиеся противоречия во входящих данных.</p> <p>Формулирует практически ценные / полезные объяснения, при поиске решений формирует и тестирует на применимость множество объясняющих концепций / гипотез для данной ситуации.</p>

Уверенность в себе - уверенность в своей способности выполнить поставленные задачи, а также умение отстаивать свое мнение в конфликтной ситуации. Обычно выражается в умении четко и уверенно обозначать свою позицию, несмотря на возможное несогласие с ней других сторон.

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда в сложных обстоятельствах Вам пришлось действовать быстро и решительно

- Расскажите, пожалуйста, о сложной ситуации, когда Вам было необходимо отстоять свое экспертное мнение перед вышестоящим руководством.

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда, с Вашей точки зрения вы пошли на значительные риски. Как вы определили, что этот риск приемлем? Каков был результат?

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда Вы предпочли избежать решения проблемы, понимая, что ее решение будет очень сложной задачей.

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
----------------	----------------	----------------

⁵ Кейс – задание кандидату, состоящее из описания некоторой реальной, конкретно-практической ситуации и совокупности вопросов к ней. Выполнение кандидатом задания требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления от него умения объединить разнородные данные в общую картину, отслеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы, запрашивать необходимую дополнительную информацию и др.

<p>Принимает независимые решения в рамках своей зоны ответственности. Выражает уверенность в своих суждениях. Устное выражение уверенности в себе подкрепляется практическими действиями. Работает без постоянной поддержки.</p>	<p>Считает себя экспертом, а свои навыки в определенной профессиональной области превышающими таковые у большинства других людей. В процессе проведения интервью, с целью получить данные для проверки, умеет полностью прояснить ситуацию и получить ответы на задаваемые вопросы.</p>	<p>Принимает или претворяет в жизнь решения, выходящие за рамки принятой концепции, несмотря на несогласие других. При обсуждении результатов проверки с другими членами команды / представителями объекта аудита обосновывает свою позицию, сохраняя объективность.</p>
--	---	--

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда Вы работали с человеком, имеющим иной стиль работы, чем Ваши. В чем состояла эта разница? Как Вы справлялись с ситуацией?

- Расскажите, пожалуйста, о задаче, успешное выполнение которой прежде всего требовало построения доверительных личных отношений. Как Вы этого достигли?

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Поддерживает формальные рабочие взаимоотношения, в основном относящиеся к рабочим вопросам. Учитывает высказанные эмоции собеседников для прогнозирования и понимания их дальнейших действий. Открыт для получения разносторонней информации.</p>	<p>Понимает многие невысказанные мысли, чувства и мотивы коллег. Неявно подводит окружающих к пониманию эффективности и выгоды сотрудничества с командой аудиторов. Учитывает информацию, полученную на основании наблюдения за чувствами и переживаниями других. Обеспечивает своевременное и по возможности полное получение запрашиваемой информации.</p>	<p>Воспринимается как человек, готовый помочь в сложной ситуации, знает о том, что тревожит коллег, открыт для общения. Понимает скрытые проблемы, переживания и мотивы поведения коллег. Часто иницирует и поддерживает тесные дружеские отношения с коллегами вне работы. В ходе предварительных аудиторских интервью умеет расположить к себе собеседника с целью получения информации для определения процессов с повышенными рисками (фокус будущей проверки).</p>

Умение четко и эффективно излагать свои мысли устно и письменно – владение технологиями устного и письменного общения, способность найти средства и способы формирования и формулирования мысли и применить их в соответствии с ситуацией и потенциальной аудиторией.

Примеры вопросов для интервью:

Предложить кандидату сделать упражнение по написанию эссе или устное выступление на заданную тему.

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Формально описывает последовательность процедуры проверки, перечисляя найденные нарушения/риски. Представляет рекомендации по устранению обнаруженных нарушений/рисков.</p> <p>Подготовленные материалы отличаются грамматической и стилистической грамотностью, последовательны и логичны.</p> <p>Выступая перед аудиторией, чувствует себя комфортно в составе группы презентующих.</p>	<p>Выстраивает документ, начиная с обобщающего вывода и продолжая содержательно раскрывающими и аргументирующими его абзацами. Группирует содержание документа, разделяя его на легко воспринимаемые части, логически объединенные между собой.</p> <p>В устной презентации отчета придерживается последовательности - сначала следует обобщающее предложение, затем частные аргументирующие его суждения. Адаптирует стиль и форму презентации для наиболее эффективного восприятия аудиторией. Уверенно самостоятельно выступает перед большой незнакомой аудиторией.</p>	<p>Выстраивает документы и структуру устных выступлений в соответствии с поставленными целями и задачами, а также общими интересами с потенциальной аудиторией. Редактирует и несет ответственность за конечную форму и структуру предоставляемых или презентуемых отчетов.</p> <p>В процессе выступления способен гибко адаптировать стиль и тон подачи в зависимости от реакции аудитории, а также уровня ее подготовленности. Обучает других четко и эффективно излагать свои мысли устно и письменно.</p>
<p>Понимание компании - индивидуальная способность понимать основные факторы, определяющие взаимоотношения в организации, а также позицию компании на рынке. Сюда входит способность определять, кто на самом деле принимает решения, и кто может на них влиять, а также прогнозировать воздействие новых событий или ситуаций на отдельных людей и группы в рамках компании, или на позицию компании по отношению к национальному / международному рынкам, политическим событиям.</p>		
<p><u>Примеры вопросов для интервью:</u></p> <p>- Расскажите, пожалуйста, о наиболее сложной ситуации, которая складывалась у Вас в отношениях с первыми лицами компании. В чем была сложность ситуации? Что Вы делали? Как она завершилась?</p> <p>- Расскажите, пожалуйста, о последнем случае в Вашей рабочей практике, когда для выполнения задачи Вам было необходимо заручиться поддержкой коллег, принимающих основные решения. Что Вы делали? Было ли это эффективно?</p>		
Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Понимает и описывает организационную структуру компании, основные правила</p>	<p>Понимает и задействует в работе неформальные возможности влияния – определяет ключевых</p>	<p>Обладает политической проницательностью, понимает явные и скрытые факторы /</p>

<p>и нормы, стандартные операционные процедуры, характер неформальных отношений между подразделениями.</p>	<p>действующих лиц, неформальные коалиции, влияющие на принимаемые решения. Использует корпоративный язык компании, определяет, что возможно и невозможно сделать относительно рассматриваемых решений в данное время и в данной ситуации: рекомендации по результатам проверки носят практически выполнимый и конструктивный характер.</p>	<p>политические силы, определяющие текущую ситуацию в компании, скрытые возможности и проблемы компании. При проверке выявляет не только несоответствия событий правилам / внутренним документам компании, но также дает рекомендации по оптимальному изменению самих процессов, правил и внутренних нормативных документов.</p>
--	---	---

Управление командной работой - умение скоординировать и направить работу команды, от простого сотрудничества участников процесса, до согласованных действий по достижению определенных целей.

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда Вы направляли группу людей/коллег к достижению общей цели. В чем состояла задача? Что Вы для этого делали? Было ли это эффективно?

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в команде, делится всей полезной или относящейся к делу информацией. Демонстрирует уважение к идеям и мнениям других людей, в обсуждении апеллирует к рациональному основанию их поступков / решений.</p>	<p>По-настоящему ценит вклад и знания других, не стесняется учиться у подчиненных. Защищает идеи и мнения других людей, чтобы помочь сформировать определенные решения или планы. Мотивирует членов команды к совместной работе. Демонстрирует благодарность и доверие тем, кто качественно выполнил задание.</p>	<p>Поощряет других, заставляет их почувствовать свою необходимость команде. Создает дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию команды среди внешних участников процесса.</p>

Воздействие и Оказание влияния – это умение убедить окружающих с целью заставить их поддержать определенное решение / позицию. При оценке важно учитывать широту воздействия: от одного человека до группы людей или целой компании.

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда Вы руководили группой людей, не находящихся в вашем прямом подчинении.

- Расскажите, пожалуйста, о наиболее сложном опыте согласования/презентации аудиторского отчета. Какие доводы Вы приводили, чтобы обосновать ваше мнение?

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
Тщательно готовит данные для презентации, аргументацию для обсуждений, использует конкретные примеры, профессиональные стандарты. Убедительно аргументирует свою позицию, но не предпринимает явных попыток адаптировать подачу содержания и стиль презентации к уровню или интересам аудитории.	Адаптирует подачу содержания или стиль обсуждения в соответствии с интересами и уровнем вовлеченности участников. В случае возникновения разногласий убеждает членов команды в необходимости поиска приемлемой позиции. Предвидит реакцию и заранее готовит аргументацию. В рамках обсуждения способен планировать «многоходовую» аргументацию.	Использует позицию профессиональных экспертов или иной независимой стороны. Приводит сложные многоэтапные доводы. Заранее заручается поддержкой вовлеченных сторон. Понимает основные механизмы и этапы построения отношений в команде. Эффективно согласовывает результаты проверки (выявленные риски, рекомендации) с представителями объекта аудита.

Развитие других – намерение и умение определить потребности команды в развитии; разработать новые материалы и/или внедрить новые программы по обучению; провести обучение или иными способами способствовать развитию команды. Формальное направление людей на положенные учебные программы для выполнения установленных законом или компанией требований не учитываются при оценке данной компетенции.

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда, Вы были вынуждены говорить с сотрудником о неудовлетворительности результатов его работы. Какую стратегию переговоров вы избрали? Каков был результат?

- Расскажите, пожалуйста, о наиболее способных сотрудниках, с которыми Вам приходилось работать. Как вы способствовали их развитию?

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
В процессе обучения сотрудников подает идеи для их дальнейшего развития, указывая причины или рационально обосновывая	Активно участвует в подготовке плана обучения внутренних аудиторов. При формировании команд проверяющих учитывает необходимость в приобретении /	Максимально передает подчиненным полномочия и ответственность с возможностью выполнять задание так, как они считают

<p>предложенное решение. Оказывает практическую поддержку или помощь в работе, предлагая дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет. Настраивает на позитивный результат, дает конструктивные советы. В случае негативной реакции обсуждает поведение и ситуацию, не переходя на личности.</p>	<p>наращивания конкретными сотрудниками практического опыта и понимания отдельных процессов.</p> <p>Поощряет людей самостоятельно искать решения задач / проблем с целью формирования устойчивых навыков и знаний. Уделяет внимание сохранению и передаче опыта между внутренними аудиторами.</p>	<p>нужным (включая возможность совершать ошибки и учиться на них в <u>некритической</u> обстановке). Делегирует ответственность по подготовке выводов руководителям проверок. Продвигает или организует продвижение для наиболее компетентных подчиненных.</p> <p>Уделяет должное внимание развитию методологии деятельности внутреннего аудита.</p>
--	---	--

Командное лидерство – намерение и умение взять на себя роль лидера команды или другой группы, предполагает желание вести других за собой. Выражается в принятии ответственности за действия и результаты группы/подразделения, в стремлении к солидарным действиям, заботе о команде.

Примеры вопросов для интервью:

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда Вам пришлось адаптировать свой привычный подход к управлению людьми. Что Вы делали? Было ли это эффективно?

- Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда вы говорили с Вашими подчиненными о целях и задачах, стоящими перед компанией и Вашим подразделением в частности

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
<p>Использует личный авторитет и свои полномочия в качестве основных инструментов руководства. Старается честно относиться ко всем членам команды. Заботится об усилении командного духа и повышении эффективности команды, формируя четкие принципы распределения ролей и заданий, принятия решений о найме и увольнении.</p>	<p>Защищает команду и ее репутацию внутри компании: добивается получения командой всех необходимых ресурсов и информации, анализирует практические потребности команды и достаточность ресурсной базы.</p> <p>Обеспечивает уверенность команды в своевременном выполнении задач.</p>	<p>Поддерживает в команде уверенность в правильности целеполагания руководства, выбранного тона и стиля управления. Подает пример, демонстрируя признаки желаемого поведения. Эффективно управляет внутренними и внешними конфликтами в команде, обеспечивает конструктивное взаимодействие членов команды между собой и с представителями объекта проверки.</p>

Для уточнения уровня выраженности компетенции в ходе интервью могут быть дополнительно заданы следующие вопросы:

- В чем заключалась ситуация? Как это случилось?
- В чем состояла Ваша задача? Какова была Ваша цель?
- Что непосредственно сделали Вы? Как Вы это сделали?
- Каков был результат Ваших действий? Каких результатов Вы достигли?
- Как Вы оцениваете то, что было сделано? и т.д.

Приложение 2

к Методическим рекомендациям по проведению оценки личностных компетенций внутренних аудиторов в акционерных обществах с участием Российской Федерации

Профили компетенций ролей подразделения внутреннего аудита (пример).

Для оценки профиля кандидата / сотрудника каждому уровню выраженности компетенций, полученному в ходе оценке, присвоены следующие баллы:

Ниже первого уровня	0 баллов
Первый уровень	1 балл
Второй уровень	2 балла
Третий уровень	3 балла

1. Профиль компетенций роли линейного аудитора

Компетенция	Условия	
Аналитическое мышление	Не менее 2 баллов	В совокупности не менее 4 баллов
Концептуальное мышление		
Уверенность в себе / умение работать под давлением	Не менее 1 балла	В совокупности не менее 5 баллов
Построение отношений / межличностное понимание	Не менее 1 балла	
Умение четко и структурировано излагать свои мысли устно и письменно	Не менее 1 балла	

1.1. Для линейных аудиторов, осуществляющих в дополнение к проверочной деятельности методическую работу в рамках функции внутреннего аудита, требования к выраженности отдельных компетенций повышаются:

Компетенция	Условия	
Аналитическое мышление	Не менее 2 баллов	В совокупности не менее 4 баллов
Концептуальное мышление	Не менее 1 балла	
Уверенность в себе / умение работать под давлением	Не менее 1 балла	В совокупности не менее 5 баллов

Построение отношений / межличностное понимание	Не менее 1 балла	
Умение четко и структурировано излагать свои мысли устно и письменно	Не менее 2 баллов	
Понимание компании	Не менее 1 балла	

2. Профиль компетенций роли **руководителя проверок**:

Компетенция	Условия	
Аналитическое мышление	Не менее 2 баллов	В совокупности не менее 6 баллов
Концептуальное мышление	Не менее 1 балла	
Умение четко и структурировано излагать свои мысли устно и письменно	Не менее 2 балла	
Построение отношений / межличностное понимание	Не менее 1 балла	В совокупности не менее 6 баллов
Понимание компании	Не менее 1 балла	
Управление командной работой	Не менее 2 балла	

3. Профиль компетенций роли **руководителя внутреннего аудита**

Компетенция	Условия
Концептуальное мышление	Оценка профиля компетенций руководителя внутреннего аудита (каждого кандидата на роль руководителя внутреннего аудита) проводится в рамках данного перечня компетенций и рассматривается в индивидуальном порядке Комитетом по аудиту и Генеральным директором
Построение отношений / межличностное понимание	
Понимание компании	
Воздействие и оказание влияния	
Командное лидерство	
Развитие других	

Приложение 3

к Методическим рекомендациям по проведению оценки личностных компетенций внутренних аудиторов в акционерных обществах с участием Российской Федерации

Перечень нормативных актов Российской Федерации, используемой и рекомендуемой литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.
3. Приказ Росимущества от 04.07.2014 №249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 г. №249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям».
5. Поручение Президента Российской Федерации (пункт 11 перечня поручений по обеспечению неотложных задач социально-экономического развития Российской Федерации) № Пр-1798 от 17 июля 2012 г.
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. №23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».
7. Проект Федерального Закона «О независимой оценке квалификации (сертификации квалификации) и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
8. Проект профессионального стандарта «Внутренний аудитор», ответственный разработчик – Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов»
http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/ПС_Внутренний%20аудитор_4.1.pdf
9. Проект профессионального стандарта «Российский стандарт центра оценки», ответственный разработчик – Некоммерческое партнерство содействия ускорению развития экономики «Национальная конфедерация «Развитие человеческого капитала»
http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/02.pdf
10. Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and termination. Practice Guide. The Institute of Internal Auditors. May 2010

<https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/CAES-Appointment-Performance-Evaluation-and-Termination-Practice-Guide.aspx>

11. Chambers R., McDonald P. Seven Attributes of Highly Effective Internal Auditors

<http://www.iaa-ru.ru/files/documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf>

12. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРО, 2005

13. Boyatzis, R. (1982) The Competent Manager. New York, John Wiley&Sons.

14. Performance management in action: current trends and practice. Chartered Institute of Personnel and Development. 2009

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/performance-management-trends-practice.aspx>

15. Workforce planning: right people, right time, right skills. Guide. Chartered Institute of Personnel and Development. 2010

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/workforce-planning-right-people-right-time-right-skills.aspx>