

Вероника Евгеньевна Коренькина

Об авторе: В.Е. Коренькина, кандидат экономических наук, член НП «ИВА»

Аннотация: В настоящей статье рассматриваются способы оправдания ожиданий основного клиента внутреннего аудита и основные проблемы, стоящие на пути карьерного роста внутреннего аудитора.

Как оправдать ожидания основного клиента внутреннего аудита?

Не секрет, что в процессе выполнения служебных обязанностей, работники служб внутреннего аудита, попадают в непростые ситуации, связанные со взаимоотношениями внутри трудовых коллективов организаций и бухгалтерии, с органами налоговой инспекции, контрагентами, вышестоящим руководством, органами государственной власти и т.д. Поэтому в наше время умение устанавливать связи, развиваться в профессиональном плане, и восстанавливать доверие являются ключевыми профессиональными и личными компетенциями аудиторов. Это позволяет создать мощный баланс между анализом и склонностью к доверию, что в свою очередь позволит наиболее эффективно использовать свои возможности и вдохновить других.

Эффективность внутреннего аудита во многом зависит от навыков коммуникации внутренних аудиторов с менеджментом и другими сторонами, являющимися пользователями результатов аудита. В процессе взаимоотношений между людьми возникает чувство уверенности и надежности, которое каждый испытывает по отношению к другому, достигается определенный уровень взаимного доверия. Стивен Кови, американский консультант по вопросам руководства, эксперт в области менеджмента, лектор, предложил обозначить данный уровень взаимного доверия понятием «эмоциональный банковский счет». Делая вклады на счет в «банке» коллеги, руководителя, партнера или заказчика, мы устанавливаем с ним нужную для достижения результата связь [2].

Умение правильно донести до руководителей и сотрудников цели внутреннего аудита, возможность получить доступ к необходимым ресурсам через построение эффективных взаимоотношений с внутренним клиентом – залог успешного выполнения сотрудниками службы внутреннего аудита своих профессиональных задач. На пути построения успешных взаимоотношений работники службы внутреннего аудита часто сталкиваются с несколькими типичными проблемами.

1. Отсутствие понимания

Отсутствие понимания является одной из ключевых проблем взаимоотношений. Стремление понять другого человека — это, пожалуй, один из самых существенных факторов, позволяющих выстроить успешные взаимоотношения. Невозможно выстроить хорошие взаимоотношения с человеком, которого вы даже не пытаетесь понять.

Стремление понять, по мнению Стивена Кови, также является еще и ключом ко всем остальным вкладам [2].

С данной проблемой ежедневно сталкиваются многие ведущие западные и отечественные аудиторы в своей работе. Норман Марк¹ приводит пример из своей практики: после смены руководства на одном нефтеперерабатывающем заводе перед новым руководителем было поставлено множество задач, нереализованных его предшественником. И продолжает: «Новый руководитель, внимательно изучив отчеты о проведенных аудитах и ознакомившись с проблемами и рисками, согласился с необходимостью внесения изменений в бизнес-среду и задал мне вопрос, нашел ли я еще какие-либо пути решения данных проблем, кроме простого прибавления дополнительных дел к его внушительному списку уже существующих задач. Я осознал, что в данных условиях я могу существенно помочь в реализации изменений для завода. В первую очередь мы с аудиторской командой, выделили из аудиторского плана только высокорисковые зоны, требующие немедленных изменений,

¹ Норман Марк На протяжении 20 лет занимает позиции вице-президента по контролю и внутреннему аудиту в различных глобальных компаниях, на текущий момент работает в SAP

затем отфильтровали по приоритетности мероприятия, которые не были реализованы на текущий момент и встретились с менеджментом для пересмотра сроков там, где это было необходимо. Еще одним нововведением были встречи и рабочие сессии с менеджментом компании для обсуждения аспектов проблемы и поиска совместного оптимального решения» [7].

Реализуя данный план, они внесли существенный вклад не только в решение закоренелых проблем компании, ее рост, но и в эмоциональный счет клиента. Таким образом, если хотите сделать вклад, нужно чтобы для вас было настолько же важным то, что важно для другого человека. Признавая ценность того, что хочет сообщить вам другой человек, ставя себя на место внутреннего клиента или объекта аудита, вы демонстрируете ему свое понимание и тем самым добиваетесь значительных успехов в построении эффективных взаимоотношений.

2. Отсутствие внимания к мелочам

Безусловно, внимание к мелочам является существенным аспектом аудиторской профессии. Тем не менее, в построении взаимоотношений даже небольшие проявления невежливости, недоброжелательности и неуважения могут превратиться в серьезную проблему и повлечь значительное списание с эмоционального счета партнера. Внимание к нюансам и деталям, а также проявление доброжелательного, вежливого отношения и небольших знаков внимания имеют очень большое значение, в том числе и для внутреннего клиента.

О.В. Крышкин² считает: «...именно у внутреннего аудитора есть возможность объективно разобраться в нюансах различных процессов в компании и обоснованно поспорить с владельцами этих процессов в случае необходимости. Правильный акционер или генеральный директор всегда извлекут из этого огромную пользу, так как у них появляется возможность получить 2 обоснованные позиции по интересующим их вопросам. Это дает им возможность выбора и контроля» [4].

3. Невыполнение обязательств

Внутренний аудит помогает организации достичь намеченных целей за счет применения систематического и упорядоченного подхода к оценке и улучшению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Руководство компании рассчитывает на то, что функция внутреннего аудита сможет обеспечить дополнительный полезный эффект за счет разработки новых идей для целей оптимизации выручки, экономии затрат и усовершенствования процессов.

И в этой связи выполнение данных обещаний имеет существенное значение. Ничто не нанесет такого осязаемого урона вашей репутации, как невыполненное обещание, которое для кого-то имело большое значение.

Поэтому выполнение обязательств или обещаний – существенный способ оправдать ожидания основного клиента внутреннего аудита. «Умение оперативно справляться со сложными задачами в определенные сроки – очень ценное качество для команды, и всегда высоко оценивается», подтверждает бывший вице-президент по аудиту компании Wells Fargo³ Кевин МакКейб⁴ [6].

4. Необходимость прояснения ожиданий

Внутренний аудит – это сервисная функция, клиентами (заказчиками) которой выступают члены совета директоров (комитета по аудиту) или аналогичного органа, высшее

² Автор книги «Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы», в настоящее время директор по внутреннему аудиту в компании ОАО «ФосАгро»

³ Wells Fargo - четвертый по величине банк в США, входит в так называемую "большую четверку" банков США, а также крупная банковская компания, предоставляющая диверсифицированные финансовые и страховые услуги в США, Канаде и Пуэрто-Рико.

⁴ В настоящее время Кевин МакКейб вышел на пенсию.

исполнительное руководство, а также операционное руководство. У каждой из перечисленных категорий заказчиков существует свое понимание того, чем должен заниматься внутренний аудит в компании, и свои приоритеты в отношении направлений деятельности внутреннего аудита. В некоторых случаях приоритеты и ожидания различаются несущественно, но иногда довольно значительно.

Противоречивость или неопределенность ожиданий в связи с ролями и целями аудита является существенной причиной трудностей, возникающих в отношениях с внутренним клиентом, так как неясные ожидания ведут к недопониманию, разочарованию и утрате доверия.

Также ожидания заказчиков аудита довольно часто бывают скрытыми. Они могут не формулировать их вовсе или не высказывать открыто, но, тем не менее, ориентироваться на них в определенных ситуациях. Как следствие, стоит внутреннему клиенту почувствовать, что он обманут в своих главных ожиданиях, как резерв доверия уменьшится. Вот почему так важно добиться того, чтобы все ожидания были открыты.

Актуальность данной проблемы подчеркивают как западные специалисты, так и ведущие отечественные специалисты в области внутреннего аудита.

По мнению А.М. Сониной, различные категории заказчиков с самого начала должны согласовать между собой и с руководителем службы внутреннего аудита функции и приоритеты в деятельности внутреннего аудита [5].

Кевин МакКейб, руководствуясь собственной практикой, рекомендует проводить регулярные встречи с руководством компании, подразделений, а также с членами аудиторской команды для того, чтобы удостовериться, что команда сфокусировала свое внимание на нужных проблемах, а работа соответствует ожидаемой [6].

Таким образом, прояснение имеющихся у клиента ожиданий с начала проекта является хорошим вкладом в отношения. Безусловно, на первых этапах для этого потребуются потратить определенное время и усилия, но впоследствии это вложение обернется значительной экономией того и другого.

5. Отсутствие проявлений цельности личности

Отличительной особенностью аудиторской профессии является признание и принятие на себя обязанности действовать в общественных интересах. Поэтому ответственность аудитора не исчерпывается исключительно удовлетворением потребностей отдельного клиента или работодателя. Действуя в общественных интересах, аудитор обязан соблюдать нормы профессиональной этики аудитора и подчиняться им [1].

В Кодексе этики аудиторов приводятся фундаментальные принципы, которые должен соблюдать каждый аудитор: честность, независимость, объективность, профессиональная компетентность и конфиденциальность и другие. В соответствии с положениями Кодекса ключевым аспектом аудиторской профессии является деятельность специалистов на самом высоком профессиональном уровне, обеспечивающем качественное выполнение заданий и удовлетворение общественных интересов. Однако проявление цельности личности - более широкое понятие, нежели описывает Кодекс этики.

Толковый словарь объясняет значение слова «цельный», когда речь идет о личности, как «обладающий внутренним единством, отличающийся единством черт характера».

Писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе, Джон Максвелл считает, что «цельность личности означает, что слова человека не расходятся с его делами, что он таков, каков он есть, где и с кем бы он ни находился» [3].

Писатель, автор многочисленных книг раскрывающих темы морали, нравственности, В. Гилберт Бирс считает, что человек с цельной личностью установил для себя систему ценностей, в соответствии с которой он оценивает все события своей жизни.

Стивен Кови говорит о том, что цельность личности человека порождает доверие и является основой для многих других вкладов на эмоциональный счет. Недостаток цельности может подрвать практически любые усилия по созданию счета высокого доверия [2].

Таким образом, цельная личность проявляется в совокупности таких качеств, как прямота, честность, искренность, лояльность.

Честность, в данном случае, имеет более широкое значение. Быть честным — это говорить правду, обеспечивать соответствие наших слов реальности. Но быть честным в контексте цельности личности - это обеспечивать соответствие реальности нашим словам, то есть выполнять обещания и оправдывать ожидания. Для этого требуются сила и единство характера, устоявшаяся система ценностей и честность, главным образом, с самим собой и с реальностью жизни.

Дэвид Кюрэ⁵, оценивая эффективного руководителя службы внутреннего аудита, считает: «Честность и вовлеченность настолько важны для внутреннего аудитора, что я бы классифицировал их как ключевые требования. Невозможно представить успешного внутреннего аудитора, если тебя воспринимают как нечестного или безучастного» [6].

Цельная личность означает отсутствие двуличности и притворства. Если вы по своей натуре двуличны, то, несмотря на ваше стремление понимать другого человека, уделять внимание мелочам, выполнять обещания, прояснять и оправдывать ожидания, вы так и не сумеете накопить желаемого резерва доверия для построения успешных взаимоотношений.

Одно из важнейших проявлений цельности личности — это лояльность к отсутствующим. Защищая коллег в их отсутствие, вы приобретаете доверие тех, кто присутствует. Цельность во взаимозависимой реальности означает, что по отношению ко всем коллегам вы руководствуетесь одной и той же системой принципов. Поступая подобным образом, люди будут проявлять к вам больше доверия, что неизбежно приведет к пополнению эмоциональных счетов и сыграет свою роль в построении успешных взаимоотношений с внутренним клиентом.

6. Отсутствие искренних извинений при совершении ошибки

В Международных профессиональных стандартах внутреннего аудита говорится о том, что внутренние аудиторы обязаны применять профессиональные навыки и умения, наличия которых ожидают от в должной степени осмотрительного и компетентного внутреннего аудитора. Профессиональное отношение к работе не означает, что аудитор не имеет права на ошибку.

Одно дело совершить ошибку, и совершенно другое — не признать ее.

Если мы произвели снятие с эмоционального счета, мы должны извиниться, причем сделать это искренне, считает Стивен Кови [2]. Вам простят ошибку, поскольку обычно ошибки являются следствием неверных суждений, выводов. Искренними признаниями можно улучшить взаимоотношения, после допущенной ошибки, например: я был не прав, я поступил невежливо, я проявил к вам неуважение, я вас обидел и очень сожалею об этом, я поставил вас в неловкое положение, я не должен был этого говорить, прошу простить меня.

Искренние извинения – это вклады. Повторяющиеся извинения, воспринимаемые как неискренние, приводят к снятию со счета. И все это отражается на характере отношений. Чтобы извиниться по-настоящему, требуется большая сила характера, необходимо самообладание и глубокое чувство внутренней безопасности, основанное на фундаментальных принципах и ценностях. Искренние извинения имеют очень большое значение во взаимоотношениях, в том числе и для внутреннего клиента. В отношениях между людьми мелочи не являются мелочами.

Данные способы позволяют «пополнить эмоциональный счет» и оправдать ожидания основного клиента внутреннего аудита. Но следует помнить о соблюдении независимости и объективности - качествах, которые отличают службу внутреннего аудита. В этом случае для нас важно создать баланс между пополнением эмоционального счета и соблюдением принципа независимости и объективности, чтобы наиболее эффективно использовать свои возможности и вдохновить других

⁵Занимает пост вице-президента одной из крупнейших фармацевтических компаний США - WellCare Health Plans Inc.

Список литературы:

1. Кодекс профессиональной этики аудиторов (одобрен Советом по аудиторской деятельности 22.03.2012, протокол № 4) (ред. от 18.12.2014)
2. Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 374 с.
3. Джон К. Максвелл. Воспитаю в себе лидера: – М.: Попурри, 2013. – 272 с.
4. О.В. Крышкин. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. – М.: Альпина Паблишер, 2013 – 477 с.
5. А.М. Сонин. Внутренний аудит: Современный подход. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 64 с.
6. Журнал Internal auditor, февраль 2014. Russell F Jackson/The CAE's journey.
7. Журнал Internal auditor, август 2014. Norman Marks/The internal audit evangelist.