



۶ استراتژی برای تاثیرگذاری بزرگ با یک تیم حسابرسی داخلی کوچک

هسفا
حسابرسی فناوری اطلاعات

www.hesfa.ir

دست کام
حسابداری
www.Hesabdary.Com
[@HesabdaryCom](https://www.instagram.com/HesabdaryCom)

برگرفته از وبلاگ ریچارد چمبرز

www.richardchambers.com

در پستی که اخیراً در وبلاگم منتشر کردم، آماری را به اشتراک گذاشتم که یک حقیقت ناخوشایند را تأیید می‌کرد: واحدهای حسابرسی داخلی معمولاً کوچک هستند، به طور متوسط کمتر از ۵ حسابرس داخلی در این واحدها مشغول به فعالیت هستند.

من در مورد کارهای حسابرسی داخلی نوشتیم که «تأثیر بزرگی» دارد. با این حال، همانطور که برخی از کسانی که این پست را مطالعه کردند اشاره کردند: «تأثیر باید در طول زمان حفظ شود.» یک یا دو حسابرسی داخلی با تأثیر بزرگ، موفقیت بلندمدت یک بخش حسابرسی داخلی به ویژه یک واحد کوچک را تضمین نمی‌کند.

اغلب می‌شنوم که مدیران ارشد حسابرسی واحدهای حسابرسی داخلی کوچک در مورد چالش‌های کار با منابع محدود اظهار تاسف می‌کنند. می‌توانم با این افراد همدردی کنم. در بیشتر دوران کاری ام، در واحدهای حسابرسی کوچک کار کرده یا این واحدها را مدیریت کرده‌ام. در واقع سه سال اولی که من به عنوان مدیر ارشد حسابرسی خدمت کردم، به جز خودم فقط سه یا چهار حسابرس داخلی تمام وقت در اختیار داشتم. با این حال، همان طور که در حرفه حسابرسی پیشرفت کرده ام، در نهایت فرصت رهبری چند صد حسابرس در یک واحد حسابرسی داخلی برایم میسر شده است. در حالی که در اختیار داشتن همه آن منابع برای تخصیص به حوزه‌های پیچیده و پرخطر سازمان مطلوب بود، اما هرگز به توانایی خود در ایجاد «تأثیر بزرگ» با تیم‌های کوچک تر احساس غرور نداشته‌ام. من از همان روزهای اولیه به عنوان یک مدیر ارشد حسابرسی یاد گرفتم که می‌توانید با یک تیم حسابرسی کوچک تأثیر زیادی داشته باشید، اما برای انجام این کار باید از یک ذهنیت استراتژیک استفاده کنید.

چندین سال پیش، این فرصت را داشتیم که در کنفرانسی که با حضور مدیران حسابرسی واحدهای حسابرسی داخلی برگزار می شد، صحبت کنم. در آن کنفرانس شش استراتژی را که حاصل تجربیاتم در ایجاد «تأثیر بزرگ» با کارکنان محدود بود، ارائه کردم. در ادامه نگاهی گذرا به استراتژی‌های مذکور خواهیم داشت:

استراتژی شماره ۱: ریسک‌ها را دنبال کنید.

کارهای حسابرسی داخلی زمانی به احتمال زیاد نتایج قابل توجهی را ارائه می‌کنند که حوزه‌های دارای ریسک قابل توجه برای شرکت را پوشش دهند. همگی می‌دانیم که برنامه اقدامات حسابرسی داخلی براساس استانداردهای حرفه‌ای، در راستای پوشش ریسک‌های اصلی تعریف می‌شوند. با این حال، در واحدهای حسابرسی داخلی کوچک‌تر، این قانون مهم گاهی اوقات تغییر می‌کند. بسیاری از ما اهمیت ارزیابی ریسک را به عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی سالانه خود درک می‌کنیم، اما به دلیل عجله برای انجام کارهای حسابرسی، اغلب مرحله برنامه‌ریزی کار را نادیده می‌گیریم. واحدهای کوچک حسابرسی داخلی منابع حسابرسی کمتری دارند و تمرکز بر منابعی که در آن ریسک‌ها بیشتر است، اغلب یک عنصر کلیدی در ایجاد نتایج با تأثیر بالا است.

اشاره به متداول‌ترین عوامل ریسک در برنامه‌ریزی حسابرسی داخلی مهم است. شرکت‌ها و واحدهای کسب و کار آنها با یکدیگر متفاوت هستند، اما به طور کلی من لیستی را که مدت‌ها پیش توسط لری ساویر شناسایی شده بود، توصیه می‌کنم، که رایج‌ترین عوامل ریسک را به شرح زیر مشخص می‌کند:

- زمان‌بندی و نتایج حسابرسی‌های قبلی
- نقدینگی
- محرمانه بودن
- بلوغ سیستم
- پایداری سیستم
- کنترل‌های اداری
- جابجایی کارکنان
- درآمد واحد کسب و کار
- شاخص‌های عملکرد
- روابط عمومی

استراتژی شماره ۲: ظرفیت منابع را چند برابر کنید.

این روزها برای همه واحدهای حسابرسی داخلی مهم است که از منابع خود حداکثر استفاده را ببرند، اما در واحدی با منابع محدود، توانایی استفاده از منابع بیرون از سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد. در حالی که روش‌های خلاقانه زیادی برای استفاده از منابع وجود دارد، چهار روشی که من در هنگام رهبری واحدهای کوچک به خوبی تجربه کردم عبارتند از:

(الف) تکیه بر کار دیگران (سایر واحدهای سازمان)

(ب) استفاده از کارشناسان واحدهای سازمان

(ج) افزایش کارکنان حسابرسی داخلی با حضور حسابرسان مهمان

(د) استفاده از منابع مشترک

طی این سال‌ها، من از هریک از این استراتژی‌ها برای افزایش ظرفیت و اثربخشی واحد حسابرسی داخلی استفاده کرده‌ام. در آن سال‌ها، زمانی که تلاش می‌کردم به مدیریت ثابت کنم که چگونه منابع اضافی می‌توانند ارزش واقعی ایجاد کنند، به معنای واقعی کلمه از هر کجا که می‌توانستم منابع اضافی را «با التماس به کار گرفتن، قرض گرفتن و دزدیدن».



استراتژی شماره ۳: مطالعه تطبیقی تجربیات برتر

مطالعه تطبیقی فرآیندی برای مقایسه عملکرد واحد حسابرسی داخلی در یک سازمان با سازمان های دیگر است. این کار می تواند به صورت رسمی یا غیررسمی انجام شود و به ویژه برای واحدهای حسابرسی داخلی کوچک تر، جایی که مدیر حسابرسی ممکن است تا حدودی از تخصص سایر متخصصان حسابرسی مجرب جدا باشد، اهمیت دارد.

به عنوان مدیر یک واحد حسابرسی کوچک پیشرو، دریافتم که انجمن بین المللی حسابرسان داخلی فرصت فوق العاده ای برای ارتباط با مدیران حسابرسی داخلی واحدهای حسابرسی با اندازه مشابه را فراهم کرده است. ما اغلب فعالیتها، فرآیندها، عملکردها یا عملیات داخلی را مقایسه می کنیم. من برای تسهیل در بهبود واحدهای حسابرسی و تسریع تغییرات، بر بهره گیری از روش های آزمایش شده و اثبات شده و شناسایی زمینه های بهبود مبتنی بر مطالعه تطبیقی تکیه کرده ام. برخی از اهداف مطالعه تطبیقی، بررسی عملکرد در سازمان ها و صناعی است که در جستجوی شیوه هایی جدید یا نوآورانه هستند. همچنین می تواند برای جلب مشارکت صاحبان فرآیند یا متقاعد کردن افراد مردد نسبت در خصوص نیاز به تغییر، مفید باشد.

استراتژی شماره ۴: افزایش بهره وری از طریق بهبود فرآیند

یکی از بزرگترین موانع بهره وری حسابرسی داخلی، فرآیندهای حسابرسی داخلی هستند. در واحدهای حسابرسی داخلی بزرگ، بواسطه وجود نیروهای متعدد امکان تحمل ناکارآمدی وجود دارد. در حالی که در واحدهای کوچک، چنین موضوعی قابل تحمل نیست. ظهور «حسابرسی چابک» تا حدودی به رفع مشکل ناکارآمدی کمک کرده است، اما به عنوان یک حرفه، ما هنوز کارهای زیادی در این زمینه داریم، به خصوص نقش فناوری در رفع کارآمدی بسیار حائز اهمیت است. علیرغم این واقعیت که حسابرسان داخلی در بررسی عملیات متخصص هستند، لیکن بررسی های کیفی اغلب نشان می دهد که واحدهای حسابرسی داخلی می توانند فرآیندهای برنامه ریزی، اجرای کار، مستندسازی نتایج، گزارش دهی نتایج و نظارت بر نتایج را بهبود بخشند.

در سمینار جدیدم، با عنوان «حسابرسی با سرعت ریسک» نیمی از زمان کلاس را بر این موضوع اختصاص دادم که چگونه حسابرسان داخلی می توانند نتایج حسابرسی داخلی را با «سرعت ریسک» برنامه ریزی، اجرا و گزارش دهند. به عنوان مدافعان کارآمدی و اثربخشی در سازمان هایمان، باید آنچه را که موعظه می کنیم عمل کنیم.

استراتژی شماره ۵: اندازه گیری نتایج برای اطمینان از اثربخشی

کلید اصلی برای حصول اطمینان از اثربخشی، اندازه گیری عملکرد حسابرسی داخلی است. با پیگیری اقداماتی مانند بازگشت سرمایه، زمان چرخه حسابرسی، رضایت مشتری و درصد توصیه های ما که با موفقیت اجرا شده اند، می توانیم میزان موفقیت تیم حسابرسی را در رسیدن به اهداف تعیین شده اندازه گیری کنیم.

به عنوان حسابرسان داخلی، ما از مدیران عملیاتی انتظار داریم که نتایج خود را اندازه گیری کند، با این حال اغلب خودمان در انجام اقدامات مشابه شکست می خوریم. آخرین باری که تمام هزینه های تکمیل یک کار حسابرسی را بررسی کردید - نه فقط هزینه های پرسنل حسابرسی داخلی و هزینه های سفر، بلکه هزینه های پرسنل عملیاتی را از نظر زمان مصاحبه، بررسی ها و بررسی گزارشها - نیز چه زمانی بود؟ اگر از دیدگاه مدیریت به کل هزینه ها نگاه کنید، آیا حسابرسی شما ارزش خوبی داشت؟ هر گزارش حسابرسی فردی ممکن است تأثیر زیادی داشته باشد یا نداشته باشد، اما حداقل برنامه های حسابرسی شما باید ارزش نسبت به هزینه ها را نشان دهد. اگر حسابرسی داخلی ارزشی بیش از آنچه مصرف می کند تولید نمی کند، زمان آن فرا رسیده است که فرآیند برنامه ریزی حسابرسی را با نگاهی دقیق به ارزش به ازای هر دلار (ریال) هزینه شده تجدید نظر کنیم.

رویدادهای دو دهه گذشته این واقعیت را تقویت کرده است که مدیریت ریسک و کنترل مهم است. اما کارهایی که با هدف مشاوره ارائه می شوند مانند خدمات ارزیابی، خدمات تسهیل کننده و خدمات اصلاحی نیز می توانند ارزش افزوده داشته باشند و عملیات سازمان را تا حد زیادی بهبود بخشند. کارهای مشاوره‌ای احتمالاً تأثیر زیادی خواهند داشت، زیرا معمولاً نتیجه درخواست‌های مدیریت برای خدمات مورد نیاز مانند مشاوره، تسهیل، طراحی فرآیند و آموزش هستند.

حسابرسان داخلی مخزن دانش نهادی در مورد ریسک و کنترل در سازمان خود هستند. با این حال، ما اغلب آن دانش را برای خود نگه می داریم مگر اینکه در یک کار اطمینان بخشی به آن نیاز باشد. مطالعات بارها نشان داده اند که ارزش مشاوره های مدیریتی در صورتی که کمتر از اطمینان بخشی نباشد، بیشتر از آن است. بنابراین، در هر فرصتی که به دست می آوری، دانشی را که دارید به دیگران منتقل کنید.

این استراتژی ها عمومی هستند

با نگاهی به تجربیات خود در هدایت واحدهای حسابرسی داخلی کوچک، به یاد می آورم که به یاد ماندنی ترین موفقیت‌ها نه در نتیجه تلاش بیشتر تیم من، بلکه در نتیجه کار هوشمندانه تر آنها به دست آمد. یکی از نکات کلیدی برای هوشمندتر کار کردن این است که فعالیت‌هایمان را در جایی متمرکز کنیم که می‌توانند بیشترین تأثیر را داشته باشند. به یاد داشته باشید: برای ایجاد تأثیر بزرگ، لازم نیست بزرگ باشید. هر یک از استراتژی‌های فوق می‌تواند به هر سازمان حسابرسی - حتی کوچکترین واحد حسابرسی داخلی - کمک کند تا زمینه‌هایی را که می‌توانیم تأثیر خود را افزایش دهیم، شناسایی کنند و آیا این چیزی نیست که همه ما می‌خواهیم؟ به هر حال، فرصت‌های ایجاد تغییرات مثبت و ایجاد ارزش در قلب حرفه ما نهفته است.

چمبرز بیش از ۱۲ سال به عنوان رئیس و مدیر عامل انجمن بین المللی حسابرسان داخلی خدمت کرد. او که به عنوان قهرمان حرفه حسابرسی داخلی مورد احترام است، دارای چندین دهه تجربه حسابرسی داخلی و مدیریت است. در طول مدتی که او ریاست عامل انجمن بین المللی حسابرسان داخلی را برعهده داشت، این سازمان به سطوح بی سابقه ای از عضویت، گواهینامه ها و حضور در کنفرانس دست یافت. همچنین چندین ابتکار مهم از جمله گواهینامه اطمینان بخشی مدیریت ریسک و شایستگی در رهبری حسابرسی داخلی را راه اندازی کرد.

