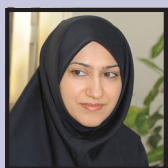


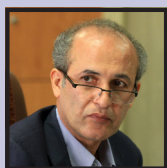
# چالش‌های توانمندسازی و نگه‌داشت سرمایه‌ی انسانی در حسابرسی



بینا مشایخی



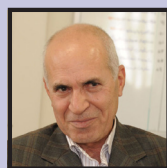
حسین کتیری



فریدون رهنمای  
رودپشتی



احسان رحمانی نیا



مصطفی جان نثاری



### ◀ فریدون رهنمای رودپشتی

سرمایه‌ی انسانی عاملی مؤثر در رشد حرفه‌ای است. من به عنوان یک کارشناس نگران این موضوع هستم که این جامعه‌ی حرفه‌ای موجود هم دولتی شود. از بحث‌هایی که مطرح شد و نگرانی‌های حرفه‌ای اینگونه استنباط کردم که مثل همیشه در شوراهای عالی در کشور ما نقش سرمایه‌ی انسانی بسیار کم‌رنگ دیده می‌شود، بالاخص سرمایه‌ی انسانی در جامعه‌ی حرفه‌ای. چند نمونه‌ی مصادیقی عرض می‌کنم: شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی کار، شورای عالی بورس، شورای عالی بیمه و ... نگاه حاکمیتی در همگی این شوراها این است که آن شورا را هم می‌خواهند دولتی کنند. حال ببینیم چند نفر از حرفه در شورای عالی عضویت خواهند داشت؟

می‌خواهم از این موضوع استفاده کنم و نقش سرمایه‌ی انسانی را در حرفه ببینم و بعد نگرانی‌هایی را که حرفه در بحث نگاه‌داشت و توانمندسازی سرمایه‌ی انسانی دارد بررسی کنم. سرمایه‌ی انسانی واقعاً از موضوعات بسیار بااهمیت است. وقتی در سطح کلان به سرمایه‌ی انسانی حرفه توجه نمی‌شود طبیعتاً این مسأله به مشکل جاری و ساری در کسب‌وکار مؤسسات بدل می‌شود. در این میزگرد، تمرکز ما روی مبانی دانشی، مبانی تجربی و مبانی حرفه‌ای مرتبط با چالشی است که اصحاب حرفه با آن مواجه هستند. در واقع، بعضی مواقع

این نگرانی هست که سرمایه‌ی انسانی می‌آید یک یا دو سال کار می‌کند و بعد هم به‌راحتی از حرفه یا آن مؤسسه خارج می‌شود. این چالشی اساسی است.

خانم دکتر بیتا مشایخی از اساتید بسیار خوب دانشگاه تهران هستند و در موضوع مربوط به توانمندسازی و حفظ و نگاه‌داشت سرمایه‌ی انسانی تحقیقات زیادی انجام داده‌اند. از ایشان خواهش‌مندم با سؤالی که خودشان مطرح کرده‌اند. بحث را آغاز کنند: چگونه می‌توانیم سرمایه‌ی انسانی را توانمندسازی کنیم؟ چگونه می‌توانیم کارمندان را نگهداری کنیم و ارتقا دهیم چون معتقدیم اساساً سرمایه‌ی انسانی است که نقش حرفه ما را ارتقا می‌دهد. خدماتی که ما می‌دهیم حاصل کار سرمایه‌ی انسانی ماست چون بسیاری از گزارش‌هایی که ما تهیه می‌کنیم مکانیکی نیست و کاملاً دینامیک (پویا) است و نقش سرمایه‌ی انسانی در آن بسیار برجسته و اثرگذار است. لذا از سرکار خانم دکتر مشایخی خواهش‌مندم با موضوع استراتژی‌ها و چالش‌های مربوط به سرمایه‌ی انسانی بحث خود را آغاز کنند.

### ◀ بیتا مشایخی

من سؤالی طرح می‌کنم: چرا باید به حفظ سرمایه‌ی انسانی کمک کرد؟ زیرا می‌بینیم که کارکنان ما هر روز دارند مؤسسات را ترک می‌کنند و می‌روند. دغدغه‌ای که در سال

گذشته مطرح شده این بود که متأسفانه بسیاری از نیروها دارند از ایران می‌روند. افرادی که ما تربیت می‌کنیم و آموزش می‌دهیم و می‌آیند در مؤسسات کار را شروع می‌کنند و آن‌جا شما مؤسسه‌داران زحمت می‌کشید و تربیت‌شان می‌کنید و با جوانی و دیر آمدن و درس داشتن و مشکلات‌شان کنار می‌آیید و کار یادشان می‌دهید. اما به محض این‌که آماده شدند می‌روند. هزینه و وقت صرف کرده‌اید ولی می‌روند. چرا مؤسسات حسابرسی به این موضوع فکر نمی‌کنند؟

الان بسیاری از ما با شرکت‌های دانش‌بنیان در ارتباطیم. آن‌ها هزینه‌ی بسیار زیادی برای حفظ منابع انسانی‌شان می‌کنند. برخی مؤسسات ما برای جذب نیرو دقت زیادی می‌کنند و کارشناسان روان‌شناسی دارند و نیروها را با دقت انتخاب می‌کنند. ولی نیروها وقتی انتخاب شدند رها هستند و متأسفانه به این موضوع فکر نمی‌کنیم. ولی این‌که الان این بحث مطرح می‌شود جای خوش‌وقتی است. آقای دکتر رهنمای رودپشتی هم به درستی اشاره کردند؛ نگفتند منابع انسانی بلکه گفتند سرمایه‌ی انسانی. بیایید از این پس همه بگوییم سرمایه‌ی انسانی. چون منبع مصرف می‌شود ولی سرمایه می‌ماند و برای شرکت بازدهی دارد به‌خصوص در مؤسسات حسابرسی که کل سرمایه همان سرمایه‌ی انسانی است.

چرا باید روی این موضوع تمرکز کنیم؟ چون وقتی پرسنل ما می‌روند برایمان هزینه دارد. این هزینه شامل هزینه‌ی آموزش و هزینه‌ی جایگزینی فرد جدید است، تازه مشروط بر این‌که بتوانیم کسی را پیدا کنیم. با توجه به روند جاری روزبه‌روز جایگزینی نیرو برای ما سخت‌تر می‌شود، ضمن این‌که وقتی کسی می‌رود بحث محرمانگی اطلاعات و داده‌ها پیش می‌آید که باعث احساس خطر می‌شود.

اگر قرار است درباره‌ی عوامل مؤثر بر حفظ و نگه‌داشت سرمایه‌ی انسانی صحبت و از ترک خدمت آن‌ها جلوگیری کنیم و به نفع خودمان بتوانیم این سرمایه را به کار گیریم هم باید دلایل ترک را بدانیم و هم دلایل ماندن را تا یکی را ضعیف و دیگری را تقویت کنیم. من فقط رئوس را می‌گویم. این نکات نتیجه‌ی تحقیقاتی بوده که انجمن منابع انسانی آمریکا انجام داده و قبل از کرونا اعلام کرده است. این تحقیق چند دلیل اصلی را که از یک پیمایش تجربی استنتاج کرده بود به این شرح می‌داند:

اولین عامل در ایجاد رضایت در سرمایه‌ی انسانی، برخلاف آن‌که در وهله‌ی اول حقوق و مزایا به نظر می‌آید، برخورد محترمانه است. آیا ما به این موضوع در مؤسسات فکر می‌کنیم؟ عوامل بعدی به ترتیب عبارتند از: حقوق و مزایا، اعتماد میان کارمندان و سرپرستان، امنیت شغلی و این‌که ما از مهارت‌های آن‌ها بتوانیم به‌درستی استفاده کنیم. مؤسسه

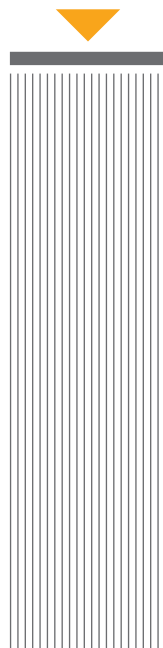
می‌تواند این موارد را از طریق استراتژی‌هایی که به کار می‌برد کنترل کند.

گزینه‌های شغلی بهتری هست که پیدا می‌کنند. مؤسسه باید خودش را آماده کند تا حقوق رقابتی و شرایط رقابتی جذابی ارائه دهد که پرسنل ما دنبال جای دیگری نباشند. بحث تغییرات برنامه‌ریزی شده هم مطرح است. مثلاً فرض کنید طرف می‌خواهد ادامه تحصیل دهد. یا شغلش را تغییر می‌دهد چون می‌داند که دیگر نمی‌تواند ساعات رفت‌وآمدش را تنظیم کند. خب مؤسسات باید بگویند که ما انعطاف‌پذیر هستیم. چون نیروی خوب بالاخره ارزش راه‌آمدن دارد. گاهی ممکن است تجربه‌های منفی برای پرسنل رخ دهد. دعوایی می‌شود یا توهینی می‌شنوند یا تعارضاتی پیش می‌آید که باز هم مؤسسه از طریق سیستم‌های رفع تعارض می‌تواند جلوی این مشکلات را بگیرد. یک سری عوامل هم مثل کمبود تعهد سازمانی و مسائل روابط کار و ... منجر به این می‌شود که پرسنل یک سازمان را ترک کنند.

چرا پرسنل در یک سازمان می‌مانند؟ اولین دلیل بحث شبکه‌های اجتماعی است که کارکنان در سازمان ایجاد می‌کنند. ما هر یک روز که بیش‌تر که در یک سازمان بمانیم ریشه‌هایمان گسترده‌تر می‌شود. اگر می‌بینیم پرسنل ما به‌خوبی انتخاب شده‌اند و توانمندند باید کمک کنیم به این‌که ریشه گسترده‌تر شود. بحث فرصت‌های کار انعطاف‌پذیر هم مطرح است. آن‌هایی که در سازمان‌هایی بوده‌اند که درباره‌ی ساعت کار با آن‌ها راه می‌آمدند بیش‌تر می‌مانند. قدردانی از زحمات و ارزش نهادن به کارها هم مطرح است. همچنین بحث فرصت‌هایی که به پرسنل می‌دهیم برای این‌که در موقعیت‌های مختلف شرکت جابه‌جا بشوند. بسته‌های جذاب حقوق و مزایای ارائه شده نیز عامل بعدی است.

با دانستن این عوامل ما می‌توانیم یک سری استراتژی طراحی کنیم. البته این‌ها موضوعاتی پیچیده‌اند و اجرای آن‌ها به همین راحتی نیست. من فقط سرخطها را می‌گویم. ما هر کاری کنیم که این عوامل را تقویت یا ضعیف کنیم باید یادمان باشد از همان روز اول استخدام نیرو باید به آن توجه کنیم. بعد از این‌که وارد شدند از همان مراحل اولیه‌ی ورود بحث آموزش و حقوق و مزایا و نظارت منصفانه‌ای که بر آن‌ها صورت می‌گیرد و مشارکت گرفتن از آن‌ها مهم است. این‌ها سرخط‌های اصلی است که باید به آن‌ها بپردازیم.

هر کاری کنیم وجود دو عامل باعث می‌شود که به بن‌بست بخوریم. اول عدم حمایت مدیریت ارشد است که ما در سازمان‌ها و شرکای مؤسسات داریم. اگر آن‌ها اعتقادی به این موضوع نداشته باشند هر کاری کنیم فایده ندارد. بنابراین شرکا باید اعتقاد داشته باشند. دومین عامل این است که دیدگاه هزینه‌بر بودن را از ذهن‌مان بیرون کنیم. با هر



کسی صحبت می‌کنیم قبول می‌کند که بله سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین عامل است و ما به آن ارجح می‌نهیم ولی وقتی مطرح می‌کنیم که باید این هزینه را بکنید تا سرمایه‌تان را حفظ کنید این بحث را عقب می‌اندازند. پس مشکل بعدی هزینه‌بر بودن و زمان‌بر بودن این موضوع است.

در این فرصت کم چند راهکار تحقیق مورد اشاره را که کمک می‌کند نیروی‌مان را حفظ کنیم، تیتروار برمی‌شمرم:

- آدم‌های مناسب را انتخاب کنیم
- با نرخ بازار هماهنگ باشیم و خودمان را منزوی نکنیم
- کارمندان سستی را کنترل و یا از مجموعه خارج کنیم
- مسیر شغلی را درست ایجاد کنیم
- مهارت‌های نرم را به پرسنل یاد دهیم
- با پرسنل شفاف باشیم
- انعطاف‌پذیری کار بسیار مهم است. این قدر سخت و محکم نباشید.

برای ما حساب‌رسان نظم بسیار مهم است اما باید بدانیم در دنیایی هستیم که با سخت‌گیری نیروی‌مان را از دست می‌دهیم. با نیروها باید راه بیابیم. ما یک قدم بیابیم آن‌ها چند قدم جلو می‌آیند. امروز دانشجویان باهوش هستند و این مسائل را متوجه می‌شوند. چند تا علامت هم هست که نشان می‌دهد یک نیرو قصد رفتن دارد: نیرویی که همیشه به موقع می‌آمده الان دیگر به موقع نمی‌آید و در جمع مشارکت نمی‌کند. برسر همکاران و رئیس غر می‌زند. خودش را مشتاق نشان نمی‌دهد. این عوامل نشان می‌دهد یک نیرو دارد می‌رود. اگر نیروی باارزشی است باید بیشتر به او توجه کنید. نکته‌ی آخر این که دلیل این که من اصلاً اجازه دادم به خودم وارد بحث سرمایه‌ی انسانی شوم این بود که در دو سال گذشته به حوزه‌ی مسئولیت‌های اجتماعی وارد شده‌ام و الان به شناختی رسیده‌ام که یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان کارکنان هستند. یادمان باشد اگر این کارهایی که اسم بردم و شما بهتر می‌دانید را انجام دهیم به پرسنل‌مان لطف نکرده‌ایم بلکه مسئولیت اجتماعی خودمان را داریم انجام می‌دهیم. اگر کاری می‌کنیم که آن‌ها تعادل بین کار و زندگی خود را برقرار کنند این بحث مسئولیت اجتماعی ماست و اگر رعایت نکنیم در بازار ماندگار نخواهیم بود. پس یادمان باشد بحث مسئولیت اجتماعی و فرصت‌های برابر و تنوع جنسیتی و برابر نگاه کردن را داشته باشیم که تحقیقات زیادی درباره‌ی آن هم در عمل و هم در دانشگاه انجام شده است.

### ◀ فریدون رهنمای رودپشتی

در حوزه‌ای که خانم دکتر مشایخی اشاره کردند شاید این بحث پیش بیاید که ما حساب‌رسان هستیم و به سرمایه‌ی انسانی چه کاری داریم. اتفاقاً می‌خواهم بگویم یکی از بحث‌های مهم، خصوصاً در حرفه‌ی حساب‌رسانی، همین است. الان کتاب‌های

متعددی در دنیا درباره‌ی مدیریت منابع انسانی در حساب‌رسانی وجود دارد که بیان می‌کند اول باید حیطه‌ی حساب‌رسانی را خوب بشناسیم. یعنی اول از همه محیط حساب‌رسانی و جایی که می‌خواهیم کار کنیم مهم است و بعد به نیازها و سرمایه‌ی انسانی می‌پردازد. در این راستا استاد مصطفی جان‌نثاری که خودشان تجربه‌ی گران‌سنگی در حوزه‌ی استانداردگذاری دارند و الان هم در حرفه درگیر هستند با نگاه متفاوتی جایگاه سرمایه‌ی انسانی را تشریح می‌کنند. باید توجه کنیم که مسئله‌ی سرمایه‌ی انسانی یک فرایند است و هیچ‌گاه به‌عنوان یک پروژه نباید به آن نگاه کنیم. بعد از این که بهترین نیرو را جذب کردیم باید در فرایند به آموزش و توانمندسازی او توجه کنیم. فرمایشات جناب‌جان نثاری را می‌شنویم.

### ◀ مصطفی جان‌نثاری

اغلب صحبت‌های من را خانم دکتر مشایخی در قالب تئوریک بیان کردند. اگر بخواهیم فرایند منابع انسانی را به‌طور خلاصه بیان کنیم فرایندی است که از شناسایی و جذب و نگهداری و ارزش‌گذاری (یا همان تعیین حقوق و دستمزد) و آموزش و ارتقا تا بازنشستگی ادامه دارد و باید این فرایند را درباره‌ی پرسنل لحاظ کنیم. اولین مرحله، شناسایی و جذب است که خانم دکتر اشاره کرد و به نظر من هم مهم‌ترین قسمت در این فرایند جذب است. به عبارت دیگر، این که ما چگونه نیرویی را که می‌خواهیم جذب کنیم، شناسایی کنیم و بفهمیم آیا مناسب این بخش است یا نه. در بحث تئوریک مطرح می‌شود که شما اگر برای استخدام و شناسایی یک نیروی صفر کیلومتر هشت ساعت هم وقت بگذارید ضرر نمی‌کنید. اولین بحث در تجربه‌ی عملی و بحث‌های نظری که من دنبال کرده‌ام انگیزه‌ی نیرو برای کار در آن مؤسسه است. این سوال را که از برخی مصاحبه‌شوندگان می‌پرسم که چرا این‌جا آمده‌اید می‌گویند خوب بیکار بودم و آمدم ببینم این‌جا چگونه است. من برای این نوع افراد بلافاصله نمره‌ی منفی در نظر می‌گیرم. با یکی دیگر که مصاحبه می‌کنم، و این حالت بارها پیش آمده، می‌گویند استاد حسابداری من در دانشگاه گفته اگر می‌خواهید در کار موفق باشید جذب مؤسسات حساب‌رسانی بشوید. می‌گویم خوب الان در حسابداری حقوق بیشتر است چرا آن‌جا نمی‌روی؟ می‌گویند علاقه دارم. مطمئن باشید ماندگاری نفر دوم بسیار بیشتر از نفر اول است. پس به نظر من مرحله‌ی جذب در فرایند مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین بخش است.

بحث کلیت مدیریت را همه‌ی شما می‌دانید. مدیریت هنری است که در جامعه‌ی ما مغفول مانده و حیث است در جامعه‌ی حرفه‌ای که همه دانشگاهی هستند نیز از این موضوع مغفول باشیم. متأسفانه در همه‌ی سال‌ها سمینارها



درباره‌ی مسائل حسابداری بیش‌تر درباره‌ی بحث‌های بدهکار و بستانکار بوده و خوشحالم که اکنون برای اولین بار مباحث مدیریت را هم در سمینارهایمان داریم و این موضوع مطرح شده است. به نظرم این مباحث کم‌ارزش‌تر از استانداردها و ... نیست. یعنی اگر بدانیم در یک مؤسسه‌ی حرفه‌ای چه شیوه‌ی مدیریتی را باید اجرا کنیم مطمئن باشید اگر شیوه‌ی مناسب را انتخاب کنیم ماندگاری نیروی ما بیش‌تر است. می‌دانید که کل شیوه‌های مدیریت از دو گروه پیروان روش X و روش Y تشکیل می‌شود. در تئوری اول دیدگاه فکری مدیر این است که افراد اساساً اهل کار کردن نیستند و علاقه‌مندند که به آن‌ها دستور داده شود و افراد معمولاً از زیر کار در می‌روند. در مقابل این‌ها طرفداران دیگری هستند که شیوه‌ی مدیریت مردم‌سالار دارند. بر اساس این تفکر افراد علاقه‌مند به کار هستند و دوست دارند پیشرفت کنند و خودشان را نشان بدهند و مورد احترام واقع شوند. اصطلاحاً می‌گویند به تعداد افراد کره‌ی خاکی شیوه‌های مدیریت وجود دارد اما کل شیوه‌های مدیریت در دنیا برگرفته از این دو رویکرد کلی است.

روش اول که مبتنی بر دیکتاتوری است نظامی مدیریتی است که مناسب ارتش و سازمان‌های امنیتی و انتظامی است. شما اگر روشی به جز آن را اجرا کنید مطمئن باشید که با شکست مواجه می‌شوید. سرباز باید دستور بگیرد و اجرا کند. ولی آیا می‌شود این شیوه‌ی مدیریت را در مؤسسات حسابداری یا بیمارستان‌ها اجرا کنیم؟ در این صورت، قطعاً

با شکست مواجه می‌شویم. من در عمل دیده‌ام. خیلی اوقات برخی دوستان متأسفانه برخوردهای خشک و نظامی با نیروها می‌کنند. این بدترین آفت برای برخورد با سرمایه‌ی انسانی در حرفه است. تعریف مشخص است. سرمایه‌ی انسانی در مؤسسات حسابداری اصلی هستند. این مهم‌ترین چیزی است که درباره‌ی سرمایه‌ی انسانی مطرح است. می‌دانیم که نیروها اکثراً جوان هستند. جوانان دوست دارند مطرح باشند و مورد احترام واقع شوند و به آن‌ها آموزش داده شود. اگر در اتاق من به روی یک جوان باز باشد و هر گاه سؤال دارد به اتاق من بیاید هم من خوشحال می‌شوم و هم او مسائل را سریع فرا می‌گیرد و سریع‌تر به مدارج ترقی می‌رسد. در شیوه‌های مدیریت مردم‌سالارانه یک نوع سیستم مدیریت باشگاهی وجود دارد، باشگاه به عنوان محل تفریح. مدیریت این باشگاه وظیفه‌اش ایجاد رضایت صددرصدی برای اعضای آن باشگاه است. در مؤسسات حسابداری هم همین حالت است. مدیر عامل مؤسسه‌ی حسابداری بیش‌تر یک هماهنگ‌کننده است چرا که نیروها همه با ضوابط و استانداردهای حرفه‌ای آشنا و همه مدیر هستند. پس ضرورت ندارد مدیرعامل در امور جزئی سازمان دخالت کند. قطعاً در مؤسسات اگر مدیرعامل بخواهد فشار بیاورد آن سازمان متلاشی می‌شود. مثل این است که رییس بیمارستان به جراح بگوید باید این‌گونه جراحی کنی.

موضوع دیگر سیاست‌های تشویق و تنبیه در مؤسسات حسابداری است و در بحث تشویق همیشه به فکر تشویق‌های

درباره‌ی مسائل حسابداری بیش‌تر درباره‌ی بحث‌های بدهکار و بستانکار بوده و خوشحالم که اکنون برای اولین بار مباحث مدیریت را هم در سمینارهایمان داریم و این موضوع مطرح شده است. به نظرم این مباحث کم‌ارزش‌تر از استانداردها و ... نیست. یعنی اگر بدانیم در یک مؤسسه‌ی حرفه‌ای چه شیوه‌ی مدیریتی را باید اجرا کنیم مطمئن باشید اگر شیوه‌ی مناسب را انتخاب کنیم ماندگاری نیروی ما بیش‌تر است. می‌دانید که کل شیوه‌های مدیریت از دو گروه پیروان روش X و روش Y تشکیل می‌شود. در تئوری اول دیدگاه فکری مدیر این است که افراد اساساً اهل کار کردن نیستند و علاقه‌مندند که به آن‌ها دستور داده شود و افراد معمولاً از زیر کار در می‌روند. در مقابل این‌ها طرفداران دیگری هستند که شیوه‌ی مدیریت مردم‌سالار دارند. بر اساس این تفکر افراد علاقه‌مند به کار هستند و دوست دارند پیشرفت کنند و خودشان را نشان بدهند و مورد احترام واقع شوند. اصطلاحاً می‌گویند به تعداد افراد کره‌ی خاکی شیوه‌های مدیریت وجود دارد اما کل شیوه‌های مدیریت در دنیا برگرفته از این دو رویکرد کلی است.

روش اول که مبتنی بر دیکتاتوری است نظامی مدیریتی است که مناسب ارتش و سازمان‌های امنیتی و انتظامی است. شما اگر روشی به جز آن را اجرا کنید مطمئن باشید که با شکست مواجه می‌شوید. سرباز باید دستور بگیرد و اجرا کند. ولی آیا می‌شود این شیوه‌ی مدیریت را در مؤسسات حسابداری یا بیمارستان‌ها اجرا کنیم؟ در این صورت، قطعاً



انسانی داشته باشیم چون او هم استرس دارد. لذا وقتی از این منظر موضوع را نگاه کنیم می‌رسیم به تجربه‌های گران‌سنگ جناب دکتر کثیری که خودشان کتابی در این باب نوشته‌اند با موضوع مدیریت منابع سرمایه‌ی انسانی در مؤسسات خاص حسابرسی. خدمت ایشان هستیم.

#### ◀ حسین کثیری

یکی از نظریه‌پردازان بزرگ در حوزه‌ی حسابداری هستند جمله‌ای دارد در این باب و می‌گوید اولین دارایی یک مؤسسه‌ی حسابرسی سرمایه‌ی انسانی است. بعد بلافاصله می‌گوید موفقیت یک مؤسسه به سه عامل برمی‌گردد: یکی ایجاد انگیزه، یکی بازآموزی یا آموزش مستمر و یکی راضی نگه‌داشتن کارکنان. ایشان می‌گوید محققانی که می‌خواهند در آینده تحقیق کنند لازم است روی عواملی تحقیق کنند که در مؤسسه‌ی حسابرسی جو و فضایی ایجاد کند که ضمن بالا بردن کارایی پرسنل رضایت شغلی را به همراه داشته باشد. یعنی صرفاً به هدف کار بیش‌تر نباشد و رضایت شغلی هم همراهش باشد.

در این تحقیقات دو نفر به نام آقای جی ویلیامز و پرلی در سال ۲۰۰۱ مطالعات انجام شده در این زمینه را جمع‌آوری می‌کنند و در سال ۲۰۱۸ منتشر می‌کند و ۱۰ عامل را به عنوان سرمایه‌ی انسانی برمی‌شمارند: ۱- شخصیت و نیازها: شخصیت حسابرسان را باید بسازیم. ۲- اجتماعی بودن و دریافت بازخوردها ۳- تدوین کارراهه‌ی شغلی ۴- رضایت

مالی می‌رویم. ولی تحقیقات نشان می‌دهد رضایت‌مندی تشویق‌های مالی حداکثر دو هفته است. همه‌ی ما جوان بوده‌ایم و بارها پاداش گرفته‌ایم ولی یادمان نمی‌آید. مهم‌تر از آن پاداش‌های معنوی است. هزینه‌ی ندارد ولی ماندگاری‌اش به اندازه یک عمر است. همین که ما پشت شانه‌ی یک نیروی جوان می‌زنیم مطمئن باشید گرمای دست ما را تا سال‌ها روی شانه‌اش احساس می‌کند. هیچ نیازی به هزینه هم ندارد. ساعت کاری شناور هم مهم است. یک نفر به هر دلیلی نمی‌تواند ساعت ۸ بیاید و ۱۰ می‌آید. نهایتاً آن که در اتاق مدیر باید همیشه به روی نیروی جوان باز باشد. احترام برایشان قائل باشید. اجازه دهید در تصمیم‌های مؤسسه تأثیرگذار باشد و در جلسه‌ها نیروهای خوب حضور داشته باشند.

#### ◀ فریدون رهنمای رودپشتی

یک نکته هم من اضافه کنم. فرض کنید مؤسسه‌ای داریم و مؤسسه را به مثابه‌ی سازمان می‌بینیم که بحث مدیریت مطرح می‌شود. ولی وقتی می‌خواهیم کار حرفه‌ای انجام دهیم موضوع رهبری مطرح است. پس موضوع رهبری از مدیریت مهم‌تر است. چون می‌خواهیم کار حرفه‌ای انجام دهیم. وقتی وارد بحث رهبری می‌شویم نوع نگاه ما به اداره‌ی کسب‌وکارمان بیش‌تر می‌شود. در مؤسسات حسابرسی دغدغه بیش‌تر قرارداد و کار است و به این فکر نمی‌کنیم چه کسی باید این کار را انجام دهد. به این موضوع فکر کنیم که اگر کار این میزان استرس دارد نیم‌نگاهی هم به سرمایه‌ی

شغلی ۵- استرس ۶- رهبری و مربی‌گری ۷- تعهدهای حرفه‌ای و سازمانی ۸- گردش شغلی ۹- ارزیابی عملکرد ۱۰- معیارهایی که عملکرد شغلی را می‌سازد. بعد می‌گوید مدیران مؤسسات حسابرسی روی شش حوزه باید کار کنند: استخدام، یادگیری و آموزش، فرهنگ‌پذیری، نظام انگیزه و ارتقا، بازنشستگی و خروج، و رضایت شغلی.

از میان این‌ها بر سه عامل تأکید می‌کنند و می‌گویند باید به آن‌ها بسیار توجه شود. یکی نگرش و ویژگی‌های شخصی، یکی آموزش و آزمون و دیگری فرهنگ‌پذیری و اجتماعی‌شدن. سپس، تمایز مؤسسات را در این حوزه بررسی می‌کنند و می‌گویند نحوه‌ی عمل و کارکرد مؤسسات در خصوص منابع انسانی مهم است، سازماندهی و برنامه‌ریزی، نظام تصمیم‌گیری و خطوط کاری و ارتباط بین‌المللی‌شان. من صرفاً روی یک کلمه از این تحقیقات تأکید می‌کنم و آن نگرش فکری است. کتاب مورد اشاره با عنوان «حسابرسی، ارتقا و محافظت از ارزش سازمانی»، تأکید می‌کند نگرش حسابرسان‌مان را باید روی ارزش متمرکز کنیم. یعنی اگر سازمان را ملاک قرار دهیم باید نقشی داشته باشیم در ارتقا. این را در حسابرسی مستقل هم داریم که به‌نام ارزش مضاعف ترجمه شده است. در حسابرسی مستقل گفته‌ایم شود نقش حسابرس ایجاد ارزش مضاعف است. ارزش مضاعف هم از دو بُعد مطرح می‌شود: بُعد کنترلی (وجود حسابرس در هر سازمانی عاملی بازدارنده برای جلوگیری از تخلفات و تقلبات است) دیگری نقش اعتباربخشی است. حسابرس مستقل با بررسی‌هایی که انجام می‌دهد صورت‌های مالی را از آلودگی پاک می‌کند و موجب بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. در مورد حسابرس داخلی هم اشاره می‌شود که وظیفه‌اش هم ارتقای ارزش است و هم محافظت از ارزش سازمانی. این دو نقشی است که باعث بهبود عملیات می‌شود.

من نزدیک به ۴۶ سال است که در حرفه‌ی حسابرسی هستم. جوانی ۲۰ ساله بودم که وارد حرفه شدم. الان نسبت به گذشته دو تفاوت می‌بینم. در گذشته ما برای حسابرس شدن انگیزه داشتیم ولی الان این انگیزه کم‌تر است. تفاوت بعدی این است که اساتید ما در گذشته شرکای مؤسسات حسابرس بودند و وقتی سر کلاس می‌آمدند ناخودآگاه چنان انگیزه‌ای در ما ایجاد می‌کردند که ما پس از کلاس می‌پرسیدیم آیا امکان استخدام ما هست؟ آیا الان شرکای مؤسسات حسابرسی برای تدریس در دانشگاه زمان می‌گذارند؟ آیا ارتباط بین دانشگاه و مؤسسات به حد کافی وجود دارد؟ اگر این دو عامل را بررسی کنیم می‌توانیم مشکلات مسئله‌ی جذب را که خانم دکتر مشایخی گفتند تا حدودی جبران کنیم.

### « فریدون رهنمای رودپشتی

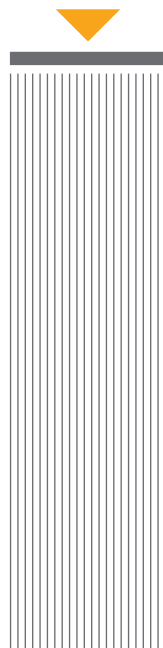
برای این‌ها که بتوانیم راه‌حل‌های مناسب داشته باشیم یکی از روش‌ها این است که از تجربه‌های دیگران هم استفاده کنیم یعنی کسانی که در سازمان‌های هم‌جنس خودمان هستند. مثل مؤسسات بزرگ و پایدار و مؤسساتی که رقابتی هستند و کار آن‌ها در خور تحسین است. از این منظر آقای دکتر رحمانی‌نیا از اساتید دانشگاه و حرفه هستند و یک تجربه‌ی benchmarking را می‌خواهند مطرح کنند که می‌توانیم از آن استفاده کنیم.

### « احسان رحمانی‌نیا

همان‌طور که گفته شد، من می‌خواهم صحبت‌هایم را بر مبحث benchmarking متمرکز کنم تا ببینیم در دنیا چه خبر است. بر مبنای مطالعات انجام شده، این ماجرا فقط گریبان‌گیر ایران نیست. مؤسسات بزرگ جهانی نیز همین‌طور هستند. من اشاره‌ای کنم به سندی از PCAOB (هیأت نظارت بر حسابداری شرکت‌های عمومی) که درباره‌ی ارتقای استانداردهای کنترل کیفیت منتشر شد. یکی از موارد بسیار مهم در آن سند همین بحث نیروی انسانی و عواملی در مؤسسه حسابرسی است که باعث پایین آمدن توانایی افراد می‌شود. بحث مدیریت و دانش و بسیاری موارد دیگر مطرح است و در آن‌جا یک سری رهنمود می‌دهد.

تصمیم گرفتم در این فرصت کوتاه، بحث را محدود به تجربه‌ای کنم که در خود ایران می‌گذرد. این تجربه مربوط به مؤسسات و شرکت‌های لزوماً هم حرفه‌ی ما نیست، ولی شباهت‌های زیادی به ما دارد. به همین منظور من توجه شما را جلب می‌کنم به اتفاقاتی که دارد در شرکت‌های فناورمحور (تک) در ایران می‌افتد. همان‌طور که خانم دکتر مشایخی هم اشاره کردند یکی از مهم‌ترین شباهت‌های ما با این شرکت‌ها رفتن نیروها است. در مؤسسات حسابرسی نیروها جذب کار اجرایی می‌شوند. در کشور ما فارغ‌التحصیلان هر وقت اراده کنند آن طرف مرزها هستند. من که بارها با این افراد سروکار داشته‌ام می‌بینم که وقتی کمی تجربه کسب می‌کنند برای مهاجرت به کشورهای دیگر که فکرش را هم نمی‌توانیم بکنیم اقدام می‌کنند. یک زمان افراد به کانادا یا کشورهای پیشرفته می‌رفتند ولی الان به کشورهای می‌روند که باورمان نمی‌شود. به هر حال من دوست داشتم مروری به تجربه‌ی این نوع شرکت‌ها کنم که چگونه با نیروی انسانی خودشان برخورد می‌کنند. هر چند به نظر من نمی‌شود جلوی این روند را گرفت.

چگونه می‌توان زمانی که یک نیرو ارزشمند است نهایت استفاده را از او برد؟ کارهایی که من الان می‌بینم در شرکت‌های بزرگ تک دارد انجام می‌شود متنوع است.





و پیشنهاد که در کنار کار موضوعی را یاد بگیرند و آن‌ها نیز خوشحال‌اند و دوست دارند یاد بگیرند. یکی از چیزهایی که می‌تواند مؤلفه خوبی باشد برای مستعدان این است که یاد بگیرند. در کنار این مسأله، سومین مؤلفه مسیر شغلی است. نیروهایی که به مؤسسات می‌آیند بالاخره مسیری شغلی را انتخاب کرده‌اند. مؤسسه‌های «تک» هم این را می‌دانند که چند سال پیش‌تر میزبان این نیروها نیستند. نیروها می‌آیند و می‌روند. اما قرار نیست مؤسسه مدرسه‌ای غیرانتفاعی باشد که فقط یاد بدهد اما هیچ بهره‌ای نبرد. شرکت‌ها ورودی‌ها و خروجی‌ها را باید به گونه‌ای کنترل کنند که بیش‌ترین منافع نصیب‌شان شود. نکته‌ی مهم دیگری که در صحبت‌های آقای جان‌ناری هم بود این است که وقتی نیروهای «تک» محصولی را طراحی می‌کنند اگر کاربری از آن استفاده نکند یا دیر راه‌اندازی شود بی‌انگیزه می‌شوند و آن‌جا را ترک می‌کنند. بنابراین این‌که کاری که دارند انجام می‌دهند چه قدر ارزش تولید می‌کند و به چشم آن را ببینند نکته‌ی بسیار مهمی است.

نکته‌ی آخر بحث تعادل بین کار و زندگی است. این افراد با ساعت کار زیاد یا صبح زود مشکل دارند. این‌ها دنبال این هستند که شرایط کار منعطف‌تر باشد. کووید نیز فرهنگ کار را تغییر زیادی داد. الان بسیاری علاقه‌مند به دورکاری هستند و اتفاقاً در دورکاری موفق هم هستند. بسیاری شرکت‌ها هم از این وضعیت استقبال می‌کنند چون هزینه‌هایشان را کم می‌کند. فریدون رهنمای رودپشتی: از حضور کلیه‌ی دوستان در میزگرد حاضر سپاسگزارم.

این شرکت‌ها در بحث منابع انسانی به زمینه‌ی بلوغ بالایی رسیده‌اند که بسیار شبیه به همان رهنمودهای بین‌المللی برای مؤسسات حسابرسی است و می‌توانیم واقعاً کسب تجربه‌ای از آن‌ها داشته باشیم که ببینیم چگونه با این موضوع برخورد می‌کنند.

اولین نکته‌ای که می‌خواهم عرض کنم بحث استعداد است. شرکت‌های «تک» توجه‌شان را به نیروهای استعداد معطوف می‌کنند. بازه سنی افرادی که جذب این شرکت‌ها می‌شوند تقریباً نسل زد (Z) هستند. پس مهم است که ویژگی‌های این نسل را بدانیم تا اساساً بتوانیم آن‌ها را مدیریت کنیم. چون مؤلفه‌های زیادی دارند خلاصه می‌کنم و چند مؤلفه‌ی مهم را می‌گویم تا کمک کند به این‌که هر دو طرف برد کنند. اولین ویژگی این است که این نسل افرادی هستند که از زمانی که به دنیا آمده‌اند و بزرگ شده‌اند با تکنولوژی رشد کرده‌اند و عموماً متولدان ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ هستند. کمی که بگذرد تمام قشر نیروهای حسابرسی از این نسل خواهند بود. پس دانستن این نکات بسیار مهم است. وقتی کسی از این قشر وارد یک فضای کاری شود و احساس کند که شیوه‌های آن‌جا مبتنی بر تکنولوژی نیست سریع فاصله می‌گیرد.

دومین نکته به‌جز بحث مالی این است که وقتی می‌خواهند محل کارشان را انتخاب کنند یکی از مؤلفه‌هایی که به آن دقت می‌کنند بحث توانایی‌هایی است که می‌توانند در مؤسسه یاد بگیرند. برای همین شرکت‌های بزرگ «تک» با دانشگاه‌ها در ارتباطند و نیروهای مستعد را انتخاب می‌کنند، با این بهانه