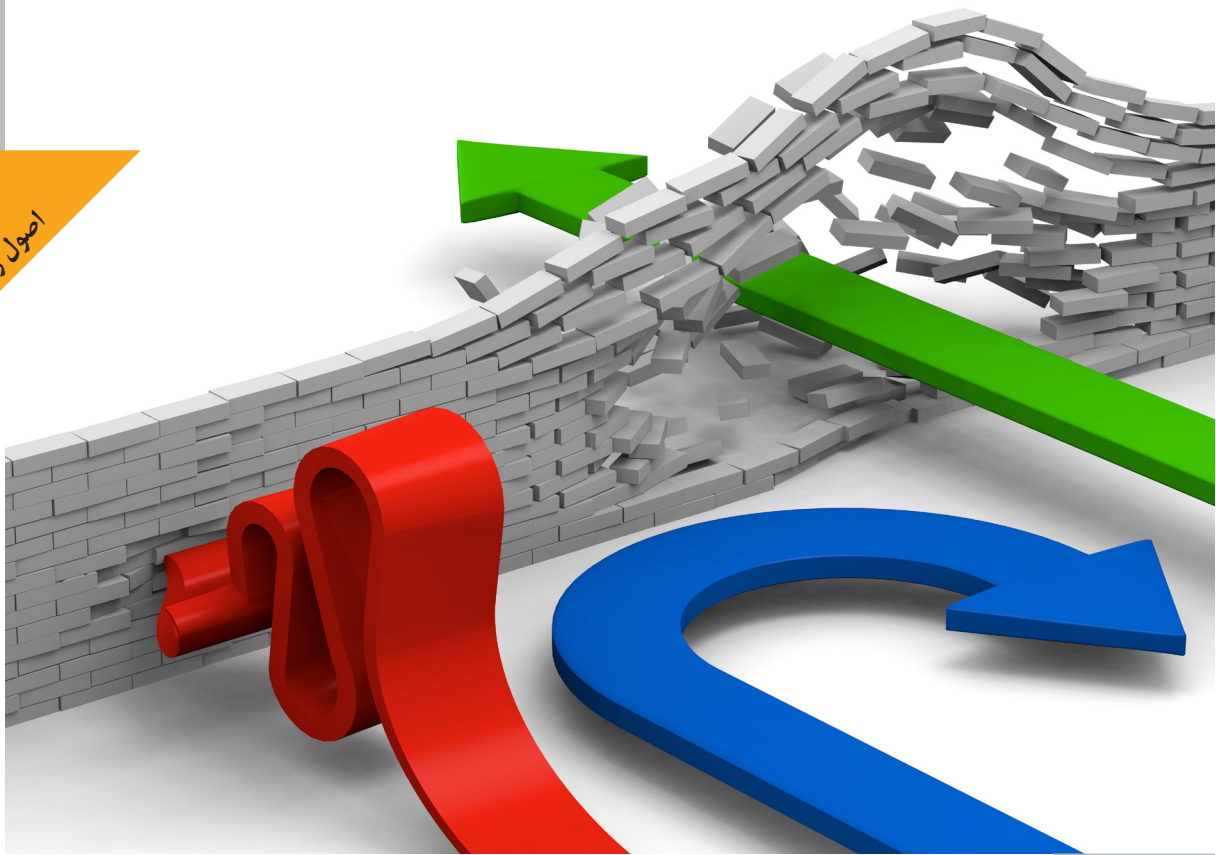




نقش‌ها

و مسئولیت‌های مدیران در اصول راهبری شرکت‌ها

فرزانه حدادی*



مقدمه

در سازمان‌ها، مسئولیت‌های مختلفی برای مدیریت وجود دارد تا اطمینان یابیم عملیات با کارایی و اثربخشی انجام می‌شود، گزارش‌های مالی، کیفیت دارد و قوانین و مقررات، قواعد و استانداردهای لازم‌الاجرا رعایت می‌شود. یکی از مهم‌ترین مسئولیت مدیریت، تهیه و ارائه گزارش‌های مالی با کیفیت است. در سالهای اخیر، پس از بحران‌های مالی بوجود آمده برای شرکت‌های انرون، ورلدکام، تایکو،

کیووست، گلوبال کراسینگ، پارمالات و رفکو^۱، توجه افراد بیش از پیش به شرکت‌ها جلب شده است و قوانین و مقررات گوناگون شامل قانون ساربینز-اکسلی^۲، براهمیت انجام ایفای وظایف مدیریتی کارا در اجرای اصول راهبری شرکت‌ها^۳ و گزارشگری مالی مطلوب و انجام اقدامات شایسته براساس آیین رفتار حرفه‌ای تاکید می‌کنند. تصویب قانون ساربینز - اکسلی در سال

۲۰۰۲، نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید و متنوعی را برای مدیران تعریف کرده است که برخی از آنها، هنوز در شرکت‌ها و سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی ایران وجود ندارند. این مقاله، ابتدا به معرفی وظایف، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف مدیران ارشد شرکت شامل مدیران ارشد اجرایی^۴ و مدیران ارشد مالی^۵ پرداخته و سپس روش‌های جبران خدمت مدیران اجرایی^۶ و اجزای آن را مورد بحث قرار می‌دهد.

مسئولیت‌های مدیریت

در دنیای امروز، مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها، تحت نظارت مستقیم هیئت‌مدیره هستند و مسئولیت تمام اقدامات و اعمالی را به عهده دارند که برای انجام اهداف مدیریتی به بهترین شکل ممکن، منافع سهامداران را تامین می‌کند.

این مسئولیت‌ها شامل تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و ارائه مطلوب گزارشهای مالی است. اگر مدیریت، بهترین اقدامات را برای سهامداران انجام دهد و اگر دوازه بانان شرکت (هیئت‌مدیره، وکلا و حسابداران) بدرستی وظایف و مسئولیت‌های حرفه‌ای خود را انجام دهند، نیازی به اصول راهبری شرکت‌ها نخواهد بود. اصول راهبری شرکت‌ها ضروری است تا از تمرکز قدرت در دست مدیران جلوگیری شود و سیستم‌های کنترل داخلی موثر ایجاد شده و مسئولیت‌ها و اختیارات، بین هیئت‌مدیره، سهامداران و مدیریت به نحو متعادل، تقسیم گردد. مدیریت ارشد سازمان‌ها بوسیله مدیرعامل (مدیر ارشد اجرایی) هدایت می‌شود و مدیر ارشد مالی و سایر مدیران اجرایی شامل کنترلرها، خزانهداران و مدیران عملیاتی) به او کمک می‌کنند

تا کسب و کار شرکت مدیریت شده و عملیات روزمره شرکت انجام شود.

مدیریت مسئول تدوین و اجرای راهبردهای مدیریت، حفظ و نگهداری منابع مالی، اجرای قوانین و مقررات لازمالاجرا، ارتقای کارایی و اثربخشی عملیات و تهیه و ارائه گزارشهای مالی با کیفیت بالا است. تابلوی شماره ۱-۶، وظایف مدیریت را قبل و بعد از اصول راهبری شرکت‌ها نشان می‌دهد.

مسئولیت‌های مدیریت در این مقاله، در سه گروه فرایندهای عملیاتی، گزارشگری و فرایند رعایتی، مورد بحث قرار می‌گیرد و بر فرایند گزارشگری تاکید می‌شود.

فرایندهای عملیاتی

فرایندهای عملیاتی توسط مدیریت براساس تصمیمات راهبردی تدوین می‌شود تا کارایی و صرفه اقتصادی عملیات شامل چشم اندازها، هدفها و راهبردها، طراحی، تولید و بازار کالاها و خدمات شرکت بهبود یابد. این فرایندها به صورت وظایف برای خلق ارزش در نظر گرفته می‌شود و منجر به سودآوری می‌شود و ارزشهای سهامداران را محقق میکند. مدیریت فرایندهای عملیاتی

را با تجزیه و تحلیل هدفهای بازار و رقابت، حداکثرسازی امکانات بالقوه و فعالیت‌های دارای ارزشهای افزوده، حداقلسازی اثرات فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و غیر ضروری و کاهش ریسکهای کسب و کار، هدایت میکند. فرایندهای عملیاتی شامل این فرایند است:

- ۱- طراحی محصولات و خدمات، بازاریابی و حمل محصولات، صدور فاکتور برای محصولات و خدمات مشتریان.
- ۲- فعالیت‌های سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و منابع سرمایه‌ای، و
- ۳- فعالیت‌های تامین مالی سرمایه‌گذارها و مخارج از طریق رشد داخلی و انتشار سهام

فرایندهای گزارشگری مالی

مدیریت در نهایت و به طور مستقیم، مسئول تمامیت، کیفیت، قابلیت اتکا، مربوط بودن و شفافیت همه گزارشهای مالی و غیرمالی است که در درون و در بیرون آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت میداند که صورتهای مالی باید را از دیدگاه سهامداران تهیه و ارائه شود زیرا این

تابلوی ۱-۶- مقایسه وظایف مدیریت قبل و بعد از اصول راهبری شرکت‌ها

قبل از اصول راهبری شرکت‌ها	بعد از اصول راهبری شرکت‌ها
- وجود عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیران و سهامداران - تاکید بر عملکرد کوتاه مدت به جای عملکرد بلندمدت و قابل قبول - نبود شفافیت و عدم افشای اطلاعات به موقع در فرایند گزارشگری مالی - الزامی نبودن افشای اطلاعات خط‌مشی‌ها و اقدامات و روش‌های حسابداری توسط مدیریت - وجود افشای ناکافی و نامناسب اطلاعات در مورد کنترل‌ها و رویکردها - عدم همسویی بین منافع مدیران و سهامداران - نامتعادل بودن تقسیم وظایف بین هیئت‌مدیره و مدیران	- ارائه گزارش به عموم در مورد ارزیابی مدیریت از اثربخشی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی - برنامه ریزی و تسریع برای دستیابی به برنامه‌های تدوین شده - تدوین آیین رفتار حرفه‌ای برای کارکنان ارشد - افزایش زمان و توجه به فعالیت‌های اصول راهبری شرکت‌ها - گواهی نامه‌های اجرایی برای کنترل داخلی و صورتهای مالی - متعادل کردن قدرت بین مدیریت، به هیئت‌مدیره و حسابرسان مستقل - اصلاح و بهبود گزارشهای بحث و تجزیه و تحلیل مدیریت - به موقع تر شدن اطلاعات مالی - افشای اطلاعات، رویه‌ها و روش‌های حسابداری به گونه‌ای شفاف تر - افشای اطلاعات جبران خدمت مدیران اجرایی - تفکیک وظایف رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل (مدیر ارشد اجرایی)



کرده است. شرکت‌ها معمولاً دارای گروه مدیریت شامل مدیرعامل، مدیر مالی، کنترلر، خزانهدار و سایر اعضای کلیدی و مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد عملیات، مدیر ارشد توسعه و مشاور حقوقی شرکت هستند. در ایالات متحده، نقش گروه مدیریت این است که شرکت را هدایت کرده و وظایف به عهده مدیرعامل باشد. در کشورهایی مانند آلمان، وظایف مدیریتی به هیئت مدیره تفویض میگردد تا در مجموع، وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی را انجام دهد. در آلمان، هیئت ناظر بر فعالیت‌های هیئت مدیره در رابطه با وظایف آنان در مورد سهامداران و کارکنان نظارت می‌کند.

مدیران ارشد اجرایی (مدیرعامل)

مدیر ارشد اجرایی در اصول راهبری شرکت‌ها، مسئول وظایف مدیریتی است. سایر افراد ارشد اجرایی و مدیران دیگر، دستورات و رهنمودها را از مدیرعامل دریافت می‌کنند. مدیرعامل در سطوح مختلف سازمان، افراد مناسبی را منصوب می‌کند تا وظایف به گونه‌ای کارا انجام شود، آیین رفتار حرفه‌ای رعایت شود و در سراسر سازمان، رفتار حرفه‌ای باشد. راز بقای بلند مدت و موفق، هدف‌پایداری و خلق ارزش برای سهامداران در دستان مدیرعامل شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار دارد. مدیرعامل، هدایت شرکتی را به عهده دارد که در آن سفرهای طولانی موفقیت، رشد، کامیابی، قصور یا ورشکستگی وجود دارد. بنابراین، ویژگی‌های کارکنان، ارزش‌های اخلاقی و ویژگی‌های حرفه‌ای مدیرعامل باید همراستای ارزش‌ها، چشم‌انداز و طرح‌های راهبردی سهامداران و هیئت‌مدیره باشد. آثار ناشی از بحران مالی و عدم موفقیت در فعالیت‌های کسب و کار در سالهای اخیر در بسیاری از موارد به پاسخگویی حرفه‌ای، داشتن کارکنان کامل و شایستگی‌های برخی از مدیران عامل بستگی داشته است.

لازم‌الاجراست که شامل مقررات، قوانین، مالیات، استانداردهای اخلاقی، اجتماعی، محیطی و عملکردهای بهینه می‌باشد. تاکید در محیط‌های کسب و کار همواره بر سرمایه‌گذاران و بازارهای مالی است و این موضوع ادامه دارد تا عملکرد مالی و اقتصادی شرکت‌ها بهبود یابد. اما در سالهای اخیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مورد توجه بیشتری قرار گرفته است و از مدیریت شرکت‌ها خواسته می‌شود تا گزارشگری پایداری را با تاکید بر رعایت استانداردهای محیطی، اخلاقی و اجتماعی ارائه نماید.

مدیران شرکت‌ها

تحولات ناشی از اصول راهبری شرکت‌ها، موجب شده تا درخواست‌های بی‌سابقه‌ای برای مدیران کارآمد، ماهر و اخلاقی بوجود آمده است. مدیرعامل به عنوان نماد گروه مدیریت شرکت، نقش کلیدی در بهبود اصول راهبری شرکت‌ها دارد. در ایالات متحده، وجود برخی از قوانین ایالتی درباره شرکت‌ها، وجود یک رئیس و منشی را در هر شرکت الزامی

سهامداران هستند که در نهایت، ریسک مالی را تحمل می‌کنند. بنابراین، صورتهای مالی باید به گونه‌ای مطلوب، وضعیت مالی و نتایج عملیات شرکت را نشان دهد. صورتهای مالی نباید حاوی مدیریت سودی باشد که سود شرکت را به میزانی بیش از اندازه نشان دهد یا منجر به تحریف داراییها، بدهیها، هزینه‌ها یا درآمدها گردد. مدیریت باید شاخصهای کلیدی عملکرد مالی و غیرمالی را گزارش کند تا به سرمایه‌گذاران کمک نماید جریانهای نقدی آتی شرکت را براساس فعالیت‌های عملیاتی، سرمایه‌گذاری و تامین مالی پیش بینی نماید.

فرایندهای رعایتی

فرایندهای رعایتی مستلزم رعایت همه قوانین، مقررات، قواعد و استانداردهای

در دنیای امروز، قوانین و مقررات
براهمیت انجام ایفای وظایف
مدیریتی کارا در اجرای اصول
راهبری شرکت‌ها، گزارشگری مطلوب و
انجام اقدامات شایسته براساس آیین رفتار
حرفه‌ای تاکید می‌کند.

چالش‌های اساسی مدیران عامل عبارتند از:

وظایف به عنوان امین: گروه مدیریت ارشد شامل مدیرعامل، مدیرمالی، مدیر ارشد حسابداری، کنترلر و سایر مدیران به عنوان نمایندگانی از سوی شرکت‌ها یا مالکان آنها (سهامداران) در نظر گرفته می‌شود. این روابط نمایندگی، وظایفی را به عنوان امین و ارتباطاتی را خلق می‌کند. وظیفه‌های صداقت و وظیفه‌شناسی از وظایف مدیران عامل به عنوان امین می‌باشد و مستلزم وجود مدیرانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها است که منحصراً برای منافع شرکت و سهامداران آن انجام وظیفه نمایند. وظیفه مبتنی بر صداقت، مدیران اجرایی را از انجام موضوعات زیر باز می‌دارد:

- ۱- اقداماتی برخلاف منافع شرکت و ذینفعان آن،
- ۲- رقابت با شرکت، یا
- ۳- استفاده یا بهره‌گیری نادرست از اطلاعات قابل اعتماد.

وظیفه مراقبت، وظیفه دیگری است که به عنوان امین به عهده مدیریت قرار می‌گیرد و براساس آن، مدیرعامل به گونه‌ای رفتار می‌کند که بهترین اقدامات و عملکردها

مسئولیت‌های مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها شامل تصمیمگیری، ارزیابی عملکرد و ارائه مطلوب گزارشهای مالی است.

را برای ذینفعان شرکت انجام دهد. هر دوی این وظایف برای سهامداران، رشته گسترده‌ای از راهکارها به همراه دارد مانند طرح دعوی در دادگاه بر علیه فردی که اقدامات وی منجر به زیان شده است.

به خود خدمت کردن و به خود اندیشیدن: بسیاری از مدیران در شرکت‌های بزرگ متهم شده‌اند و در بعضی قضایا متقاعد شده‌اند که آنان در سازمان به خود خدمت کردن و به خود اندیشیدن، مشارکت در تقلب، تبانی و گزارش‌های مالی نادرست می‌پردازند. برای نمونه، رابین اسزلیگا، مدیر مالی قبلی شرکت کیووست، متهم به انجام معاملات محرمانه بود. برنارد ابرس، ۹، مدیرعامل سابق شرکت وردکام، به مدت ۲۵ سال زندان محکوم شد زیرا وی درگیر در بزرگترین تقلب در تاریخ شرکت‌های ایالات متحده شده بود. جان ریگاس، ۱۰،

مدیر مالی شرکت ادلفیا، محکوم به ۲۰ سال زندان گردید. کالیستر تانزی، ۱۱، مدیرعامل سابق شرکت پارمالات، بزرگترین کارخانه لبنیات و آبمیوه ایتالیا برای تخلفات خود در بازار اوراق بهادار به دادگاه فرا خوانده شد. که با تقلبی به مبلغ ۱۸ میلیارد دلار فرو ریخت، دنیس کوزلوسکی، ۱۲، مدیرعامل و رئیس سابق هیات‌مدیره شرکت تایکو اینترنتشنال متهم به تقلب، تبانی، سرقت و دزدیهای بزرگ شده، مدیران متعدد شرکت انرون مانند کن لی، ۱۳ و جفری اسکینگ، ۱۴ نیز مجرم شناخته شدند. این قضایا و موضوعات مشابه، آثار منفی زیادی روی شهرت و آبروی مدیران عامل گذاشت و منجر به درخواست‌های زیادی برای مدیران عامل پاسخگو، اخلاقی، کارآمد و ماهر شد. **برنامه ریزی متوالی:** در ایالات متحده، پس از تصویب قانون ساربینز - اکسلی، درآمد مدیران عامل حدود مبلغ بی سابقه ۱۳۰۰ هزار دلار بود و طی سالهای ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ تعداد ۶۶۵ نفر مدیرعامل، پستهای خود را ترک کردند. با احتساب درآمد بالای مدیران عامل و با توجه به استعفا و بازنشستگی برخی از آنان، برنامه ریزی متوالی موثر این بود که در بسیاری از شرکت‌های سهامی عام، فرایند پایداری بوجود آید. تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۶ در مورد ۱۳۳۰ مدیران و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها، توسط موسسه حسابرسی پرایس واترهاوس کوپرز، ۱۵، نشان می‌دهد که:

- ۱- ۲۰ درصد مدیران اظهار داشتند که شرکت آنها برنامه ریزی متوالی ندارد،
- ۲- حدود ۲۳ درصد معتقدند که مدیران عامل آنها برای اجرای برنامه‌ریزی متوالی مناسب نیستند، و

مسئولیت‌های مدیریت در سه گروه فرایندهای عملیاتی، گزارشگری و رعایتی مورد بحث قرار می‌گیرد.





تحولات ناشی از اصول راهبری شرکت‌ها موجب شده تا درخواست‌های بی سابقه‌ای برای مدیران کارآمد، ماهر و اخلاقی بوجود آمده است.

۳- بیش از ۴۳ درصد از برنامه‌ریزی متوالی خود ناخشنود هستند.

این تحقیق همچنان نشان می‌دهد که اکثریت مدیران (۹۱ درصد) اعتقاد دارند که مدیران عامل شرکت آنها، ارزش برنامه‌ریزی متوالی را درک نمی‌کنند. ۷ درصد معتقدند که برنامه‌ریزی متوالی ارزش برای هیئت‌مدیره شرکت آنها ندارد و حفظ یک درصد این برنامه‌ریزی در شرکت آنها وجود دارد. این در حالی است که برنامه‌ریزی متوالی موجب عملکرد پایدار شرکت می‌شود. اثربخشی اصول راهبری شرکت‌ها را افزایش می‌دهد، عملکرد جاری را بهتر می‌کند و تغییر و بهبود مدیران را تسهیل می‌سازد. (CBM & PWC, 2006)

دوگانگی: دوگانگی مدیرعامل، زمانی مورد بحث قرار می‌گیرد که مدیرعامل علاوه بر داشتن موقعیت خود، ریاست هیئت‌مدیره شرکت را نیز به عهده دارد. به عبارت دیگر، دوگانگی مدیرعامل به معنی تصدی همزمان سمت‌های مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره است، هنوز از چالش‌های برخی از شرکت‌های سهامی عام در ایالات متحده است که تلاش می‌کنند تقسیم قدرت متوازن بین مدیران اجرایی، هیئت‌مدیره و سهامداران بنحو درستی صورت گیرد. به نظر می‌رسد روند کار به سوی تفکیک موقعیت‌های مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره، همچنان ادامه یابد و تجربیات ایالات متحده در این مورد به کشورهای اروپایی (مانند انگلستان) نیز سرایت نماید.

شناخت و دانش مالی: از مدیران عامل شرکت‌ها پس از تصویب قانون ساربینز - اکسلی، انتظار می‌رفت تا شناخت و دانش

و مقررات تعریف می‌شود. اصلاحات اصول راهبری شرکت‌ها، روی نقش مدیران ارشد مالی در هر دو زمینه کسب و کار و تصمیمگیری راهبردی شرکت‌ها، انجام شده است. نقش مدیران مالی از مسئولیت سنتی برای مباحث مالی شرکت به سوی اصول راهبری شرکت‌ها شامل مسئولیت‌های مربوط به کنترل داخلی، گزارشگری مالی و اجرای راهبرد تغییر یافته است.

نقش‌های جدید مدیران مالی پس از تصویب قانون ساربینز - اکسلی شامل هر دو وظایف عملکرد راهبردی و رعایت گزارشگری است. استفاده کنندگان گزارش‌های مالی خواهان اطلاعات مالی شفاف، قابل اتکا و با کیفیت بالا هستند و شناخت جامعی از کنترل‌های داخلی، گزارشگری مالی، عملکرد راهبردی، ارزیابی ریسک و گزارشگری رعایت شرکت دارند. مدیران مالی در سال‌های اخیر به تدوین و ارزیابی معیارها اعم از مالی و غیرمالی می‌پردازند تا عملکرد فعالیت‌های محیطی، اخلاقی، دولتی و اقتصادی را ارزیابی کنند.

مدیر ارشد توسعه

اصلاحات اصول راهبری شرکت‌ها، در سال‌های اخیر و افزایش لزوم موشکافی بیشتر سرمایه‌گذاران موجب تعریف موقعیت جدیدی برای مدیران ارشد توسعه شرکت‌ها^{۱۶}، بویژه در شرکت‌هایی شده است که به طور موثری روی ادغام و تحصیل شرکت‌ها فعالیت می‌کنند. براساس مطالعه صورت گرفته توسط موسسه حسابرسی

کافی از ریسک مالی شرکت، کنترل‌های داخلی و گزارشگری مالی داشته باشد. زیرا مدیران عامل، مسئول درستی و کامل بودن کنترل‌های داخلی و صورتهای مالی بودند. مطالب منتشر شده در مورد مدیران اجرایی شرکت‌های مطرح در بحران مالی نشان می‌دهد که آنان فاقد دانش لازم در مورد عوامل موثر در بحران مالی بودند. برخی از مدیران عامل شرکت‌ها که در شرکت‌های آنها، تقلب اتفاق افتاده بود، ادعا می‌کردند که آنان هیچ اطلاعی در مورد کارهای خلاف قانون در امور مالی نداشتند که باعث ارتشا و ورشکستگی آنان شده است. البته این ادعاها در موجب غفلت مدیران از تقلب‌های مالی، هیچگونه کمکی به برنارد جی ابرس مدیرعامل سابق شرکت ورلدکام نکرد.

این موضوعات نشان می‌دهد که طرح چنین عذرها و بهانه‌هایی از سوی مدیران عامل در تقلب‌های مالی، ارزشی ندارد و مدیران عامل، پس از تصویب قانون ساربینز - اکسلی در سال ۲۰۰۲، امکان غفلت از گزارشگری مالی شرکت خود را ندارند زیرا در این قانون، جرایم جدیدی برای قصور در اجرای الزامات مربوط به کنترل‌های داخلی و صورتهای مالی وضع شده است.

مدیر ارشد مالی (مدیر مالی)

به طور سنتی، نقش مدیر ارشد مالی به صورت کنترلر، گزارشگری مالی، حمایت از تصمیم‌گیری و رعایت قوانین

گروه مدیریت ارشد شامل مدیرعامل، مدیر مالی، مدیر ارشد حسابداری، کنترلر به عنوان نمایندگان امین از سوی شرکت‌ها یا مالکان آنها (سهامداران) در نظر گرفته می‌شود.

ترکیبی مدیر ارشد ریسک و مدیر ارشد راهبری شرکت‌ها می‌تواند مجموعه درستی از پایین به بالا، ارتقای رعایت همه قوانین و مقررات، قواعد و استانداردهای لازم الاجرا و عملکرد بهینه طبق اصول راهبری شرکت‌ها را فراهم سازد و این امکان را بوجود آورد که ریسکهای عدم رعایت قوانین و مقررات مدیریت شده‌اند.

مدیر ارشد کنترل داخلی

تمرکز شدید روی کنترل داخلی پس از دوران تصویب قانون ساربینز-اکسلی، شرکت‌ها را ناگزیر ساخته است تا تاکید زیادی روی اجرای الزامات کنترل داخلی ۲۱ داشته باشند. از روش‌های تاکید بر فعالیت‌های کنترلی، ایجاد موقعیت مدیریتی جدیدی بنام مدیر ارشد کنترل داخلی ۲۲ یا تقویت موقعیت موجود مدیر ارشد کنترل است. در سالهای گذشته، مدیر ارشد کنترل داخلی یا مدیر ارشد کنترل، مسئولیت ارزیابی دوره‌ای و مستمر کنترل‌های داخلی را بعده داشت. این نقشها و مسئولیت‌ها برای مدیر ارشد کنترل داخلی یا مدیر ارشد کنترل شامل این موارد بوده است:

- ۱- ارائه استانداردها و رهنمودهایی برای اطمینان از فعالیت‌ها و اعمال و اقدامات در مسیر منافع مالکان (به عنوان نمونه، مسئولیت‌های وظیفهای) به اندازه کافی صورت گرفته تا از ادعاهای مدیریت در پایان سال حمایت کند،
- ۲- تدوین روش‌های مستندسازی استاندارد شده شامل نمودگرها، نوشته‌ها و مقیاسهای کنترل تا مدیریت را در مورد صورتهای مالی و کنترل‌های داخلی حاکم بر صورتهای مالی مطمئن سازد،
- ۳- تدوین استانداردهایی برای تدوین مستمر و تصویب ارزیابی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و

تا به راهبردهای کلی مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی و اجرای درست خط مشی‌های گوناگون مرتبط با ریسک مالی ریسک عملیاتی، حسابرسی داخلی و رعایت قوانین و مقررات نظارت کند. اکثر موسسات خدمات مالی موقعیت مدیر ارشد ریسک را ایجاد کرده‌اند تا ریسک‌های ناشی از قوانین و مقررات، استفاده از خدمات برون سازمانی، ادغامها و فعالیت‌های استقراض مدیریت کنند. تعداد موسسات مالی و دارای مدیر ارشد ریسک از سال ۲۰۰۱ تاکنون ۳۰ درصد افزایش یافته است. شرکت‌های سهامی عام اغلب وظایف مدیر ارشد ریسک را با مدیر ارشد راهبری شرکت‌ها ۲۰ ترکیب می‌کنند تا اطمینان یابند که خط‌مشیهای اصول راهبری شرکت‌های آنها در همان مسیر تغییرات مطلوب، قرار دارد. موقعیت

ارنست اندیانگ ۱۷، تلاش برای بهبود معاملات در نقش نوظهور مدیران توسعه شرکت‌ها قرار گرفته است. و این کار برای شرکت‌های ایالات متحده ضروری بوده است. مدیران توسعه شرکت‌ها به مدیران عامل کمک می‌کنند تا روی موضوعات مهمی چون گزارشگری مالی و رعایت قوانین و مقررات لازم الاجرا متمرکز باقی بمانند. این مطالعه همچنان نشان می‌دهد که وظایف متعددی برای مدیران ارشد توسعه مانند کاهش ریسک، مواجهه با چالش‌های بازار معاملات، پاسخگویی و بهبود عملکرد وجود دارد (Ernst & young, 2004).

مدیر ارشد ریسک

سازمان با هر اندازه و نوعی، با مجموعه‌ای از ریسکهای عملیاتی، مالی و سرمایه گذاری مواجه اند. چارچوب مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی برای تعیین و مدیریت ریسکها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اثرات زیان آور را حداقل کند. مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی ۱۸، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به رویکرد منافع و مخارج و رویکرد مبتنی بر ریسک بپردازند و به اهداف خود دست یابند و پاسخگویی بهتری به ذینفعان خود شامل سهامداران داشته باشند. مدیر ارشد ریسک ۱۹ می‌تواند نقش بسیار مهمی در سازمان‌ها در رابطه با فعالیت‌های مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی داشته باشد. مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی، اساساً در سازمان به کار می‌رود تا ریسکهای حقوقی، قانونی و مالی دارای تاثیر منفی روی تولید و درآمد شرکت، شناسایی و مدیریت شود. مدیریت ریسک بنگاه اقتصادی، در دوره پس از تصویب قانون ساربینز-اکسلی، رویکرد راهبری گستردهای در شرکت‌ها شد تا اثربخشی اصول راهبری شرکت‌ها را نه فقط به منظور کنترل ریسکها بلکه برای تعیین فرصتهای رشد، ارتقا دهد. مدیر ارشد ریسک را می‌توان منصوب کرد



- طرحهای آزمون کنترل‌های داخلی
- ۴- تدوین توافق نامه هایی به منظور ارزیابی همیشگی و شناخت کامل نواقص کنترل‌های داخلی
 - ۵- ایجاد تسهیلات لازم را برای اجرای قانون ساربینز-اکسلی،
 - ۶- دادن نقش اصلی به تعیین و ارزیابی تغییرات
 - ۷- ایجاد تسهیلات برای فرایند مدیریت ریسک جامع
 - ۸- تجزیه و تحلیل ارزیابی‌های ریسک کسب و کار
 - ۹- نظارت بر اجرای فرایند رعایت قانون ساربینز-اکسلی برای تعیین و ارزیابی ریسک‌ها و کنترل‌های مربوط
 - ۱۰- نظارت بر نتایج آزمون کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی
 - ۱۱- تعیین همه آزمون‌ها و به کارگیری رهنمودهای با ثبات برای ارزیابی دامنه و ماهیت نواقص کنترل ها
 - ۱۲- تدوین به موقعترین و موثرترین رویکردها برای آموزش کاستیها
 - ۱۳- نظارت بر فرایند آموزش و رویکردهای آزمون مجدد
 - ۱۴- تجزیه و تحلیل معیارهای ارزیابی عملکرد و تقسیم شاخصهای عملکرد و دستیابی به هیئت‌مدیره شرکت‌ها و مدیران ارشد اجرایی
 - ۱۵- تدوین برنامه‌های آموزش مناسب برای ذینفعان اصلی
 - ۱۶- اجرای وظایف فناوری اطلاعات به منظور مدیریت فرایند رعایت، و
 - ۱۷- انجام مسئولیت‌های وظیفه‌ای برای تعیین زمینه‌های عدم کارایی و طرح‌های بهبود در محیط کنترل.

جبران خدمت مدیران اجرایی

جبران خدمت مدیران اجرایی به طور گسترده‌ای به عنوان مباحث مطرح در ادبیات مورد توجه قرار گرفته و در حال

حاضر، به صورت یکی از جنبه‌های مهم اصول راهبری شرکت‌ها درآمده است. پرداختن به تصمیمات موثر روی عملکرد، بخش مهم و لاینفک از وظایف نظارتی اصول راهبری شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد و روش مهمی برای سهامداران است تا به ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی بپردازند. تدوین هدفهای قابل حصول، معقول و عینی و ساختار مناسب برای برنامه‌های پرداختن به موضوع عملکرد در شرکت‌ها موجب می‌شود تا مدیران اجرایی روی ویژگی‌های عملکرد خود برای ارتقای اثربخشی اصول راهبری شرکت‌ها دقت نمایند. بحثهای زیادی درباره روابط احتمالی بین عملکرد مدیران عامل و سایر مبالغ قابل پرداخت برای جبران خدمت آنان وجود دارد در سال ۱۹۹۲، مدیران عامل ۸۲ برابر میانگین کارگران یقه سفید، مزایا دریافت کرده‌اند و در سال ۲۰۰۴، این مبالغ به مبالغی بیش از ۴۰۰ برابر میانگین کارگران رسید. این مازاد پرداخت شده به مدیران همراه با کاهش پیشبینی شده در عملکرد آنان که به وسیله کل بازده سهامداران اندازگیری می‌شود، مباحث مربوط به حقوق صاحبان سهام و مطلوبیت مزایای جبران خدمت مدیران

اجرایی را افزایش داده است. ماهیت، محتوا و افشای اطلاعات جبران خدمت مدیران اجرایی به صورت موضوعی مهمی درآمده است که مورد موشکافی گسترده و بررسی اعضای هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد. هیئت‌مدیره شرکت‌ها در ایالات متحده، قبل از تصویب قانون ساربینز-اکسلی، مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی را بخوبی بیان نمی‌کرد و بنابراین نیاز به مشوقهای قانونی داشت. هیئت‌مدیره یا نمایندگان آنان، باید به تدوین برنامه مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی معقول و موثر می‌پرداختند که براساس اهداف راهبردی و شرح مأموریت شرکت باشد. این برنامه باید ملاحظات صنعت را در نظر می‌گرفت و به وسیله سهامداران از طریق اخذ آرای آنان تصویب می‌گردید. سرمایه‌گذاران می‌توانند اطلاعاتی درباره مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی از طریق جستجو در اسناد متعدد نگهداری شده بدست آورند. این مستندات مصوب کمیسیون بورس و اوراق بهادار بوده و شامل گزارش سالیانه، گزارش سالیانه طبق فرم 10-K می‌باشد.





اجزای مزایای جبران خدمت

مدیران اجرایی

مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی شامل حقوق و مزایا، مشوق سالیانه (پاداش)، مزایای جبران خدمت سالیانه، جوایز به صورت حق خرید سهام، سهام جایزه، قراردادهای استخدام، حق پوشاک و پرداختها برای تغییر کنترلها، توافقات بازنشستگی و مالکیت سهام است.

۱- حقوق و مزایا: جزء اصلی جبران خدمت مدیران اجرایی است و باید در سطحی باشد که مسئولیتها، دوره و عملکرد گذشته ارزیابی شده بالاترین ارزش برای سازمان باشد. حقوق و مزایای مدیران اجرایی باید برای هرگروهی قابل مقایسه باشد و کمیته جبران خدمت مدیران اجرایی، توجیهات و دلایل پرداخت حقوق و مزایای بالاتر از سطح میانگین گروه را بیان نماید.

۲- جبران خدمت به صورت مشوقهای سالانه (پاداش): طرحهای جبران خدمت دارای مشوقهای نقدی باید به صورت کوتاه مدت و سالیانه طراحی شود تا:

الف) به عملکرد خوب به میزانی پاداش داده شود که میزان متجاوز از تعیین شده پرداخت شده و هدفهای عملکرد افشا گردد، و

ب) منافع مدیران اجرایی با هدفهای شرکت و هدفهای راهبردی همسو شود. بخش ۳۰۴ قانون ساربینز-اکسلی الزامی

کرده است که مزایای جبران خدمت بازپرداخت شده به میزان اجرایی، زمانی الزامی است که بحرانهای مالی، سوء استفاده از داراییها، یا گزارشگری متقلبانه وجود دارد و موجب تجدید ارائه صورتهای مالی یا صدمه زدن به شرکت می شود.

۳- میزان خدمت با مشوقهای بلندمدت: طرحهای جبران خدمت با مشوقهای بلندمدت طراحی می شود تا مدیران اجرایی با کیفیت بالا و بهره ور باقی بمانند، منافع مالی مدیران اجرایی با سهامداران همسو گردد و به عملکردهای بلندمدت، پاداش مناسب داده شود. کمیته جبران خدمت مدیران اجرایی باید همواره به ارزیابی منافع و مخارج طرحهای مزایای پایان خدمت با مشوقهای بلندمدت بپردازد تا اطمینان حاصل شود که آنها به نحو موثری طراحی شده و با به کارگیری آن، امکان دستیابی به هدفهای راهبردی بلندمدت مورد نظر وجود دارد.

۴- پاداشها به صورت حق خرید سهام: این پاداشها را نیز می توان به صورت طرحهای پاداش با مشوقهای بلندمدت در نظر گرفت که این تضمین را ایجاد می کند که مدیران اجرایی با عملکرد بالاتر، پاداش خود را دریافت می کنند. پاداشها به صورت حق خرید سهام به صورت حق است و تعهدی ایجاد نمی کند. این حق به صورت خرید سهام در آینده می باشد و بنابراین برای شرکت، هزینهایی در بردارد که باید

به عنوان هزینه شناسایی و در صورت سود و زیان انعکاس یابد.

۵- پرداخت برای تغییر در کنترلها، حق پوشاک و قراردادهای استخدام: اینگونه پرداختها باید بر مبنای محدودی صورت گیرد. به عنوان، قراردادهای استخدام باید فقط به صورت اخیراً استخدام شده ارائه شود و متجاوز از سه سال نباشد. مقررات مختلفی در قانون ساربینز-اکسلی به طور مستقیم یا غیر مستقیم به شرح زیر روی مزایای پایان خدمت مدیران اجرایی اثر می گذارد:

الف) ممنوعیت پرداخت وام به اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی (بخش ۴۰۴)
ب) گزارشگری معاملات محرمانه (بخش ۴۰۳)

ج) معاملات محرمانه در زمانی که وجوه صندوق بازنشستگی شرکت به صورت وقت پرداخت نمی شود، و
د) از دست دادن پاداشهای خاص و منافع.

۶- ترتیبات بازنشستگی: شامل طرحهای جبران خدمت معوق، طرحهای بازنشستگی مکمل، بستههای بازنشستگی و سایر انواع ترتیبات بازنشستگی است که به طور خاص برای مدیران اجرایی با دریافت بالا طراحی شده است. کمیته جبران خدمت مدیران اجرایی باید به بررسی ترتیبات بازنشستگی مدیران اجرایی بپردازد تا اطمینان حاصل نماید که در آنها منافع سهامداران به خوبی



کمیسیون بورس و اوراق بهادار، قصد دارد تا سهامداران و سایر استفاده‌کنندگان صورتهای مالی از دریافت اطلاعات شفاف، در مورد جبران خدمت مدیران اجرایی، درست و کامل اطمینان یابند.

ارشد اجرایی اصلی، مدیران ارشد مالی اصلی و سه گروه مدیرانی انجام دهند که بالاترین پرداختها به آنان صورت گرفته است. سایر الزامات برای افشای اطلاعات توسط شرکتها، ارائه اطلاعات ارزش منصفانه حق اختیار خرید سهام، تغییرات در ارزش صندوقهای بازنشتگی می‌باشد. کمیسیون بورس و اوراق بهادار، قصد دارد تا سهامداران و سایر استفاده‌کنندگان صورتهای مالی از دریافت اطلاعات شفاف، در مورد جبران خدمت مدیران اجرایی، درست و کامل اطمینان یابند. قواعد و مقررات کمیسیون بورس و اوراق بهادار، پیشنهاد یا مقرراتی درباره میزان قابل پرداخت به مدیران را ندارند. رهنمودهای تدوین شده توسط کمیته‌های جبران خدمت بر مبنای اصول بوده و باید

الزامی شده است که افشای اطلاعات تعداد سهام انتشار یافته بوسیله مدیریت شرکت به همراه سهام هیئت‌مدیره در مجموع مبالغ اوراق بهادار شرکت قرار گیرد.

افشای اطلاعات جبران خدمت مدیران اجرایی

- کمیسیون بورس و اوراق بهادار، در ۲۶ جولای سال ۲۰۰۶، تغییرات جامعی را به عنوان الزامات افشای اطلاعات برای موارد زیر مورد تصویب قرار داد:
- ۱- مزایای جبران خدمت اعضای هیئت مدیره و مدیران
 - ۲- معاملات اشخاص وابسته
 - ۳- استقلال مدیران
 - ۴- مالکیت اوراق بهادار بوسیله مدیران و اعضای هیئت مدیره
 - ۵- سایر موضوعات اصول راهبری شرکت ها

شرکتها در اجرای این الزامات، باید افشای اطلاعات بیشتری در مورد صورتهای مالی، گزارشهای سالیانه و صورتهای ارائه شده به بورس اوراق بهادار، با توجه به کل مزایای جریان خدمت هیئت‌مدیره، مدیران

حفظ می‌شود و همسو با منافع است که با نیروی کار شرکت به طور کلی پیشنهاد شده است.

۷- مالکیت سهام: مالکیت سهام مدیران اجرایی، طرح انگیزشی مفیدی است و جزء مهمی از پرداخت به مدیران اجرایی را تشکیل می‌دهد. طبق نظریه نمایندگی، سطح مالکیت سهام مدیران اجرایی در شرکت می‌تواند برای مدیریت انگیزه‌هایی را ایجاد کند که منافع این سهامداران با سطوح بالا همسو شود اما این کار ممکن است دارای تاثیر منفی روی سایر سازوکارهای اصول راهبردی شرکتها باشد. تحقیقات دانشگاهی نشان می‌دهد که اگر کیفیت سود در سطحی کمتر از ۳۰ الی ۵۰ درصد مالکیت سهام مدیران اجرایی باشد. هیئت‌مدیره و به ویژه کمیته جبران خدمت مدیران اجرایی می‌توانند با محدود کردن فروش سهام مدیران اجرایی، الزامات دوره‌های زمانی نگهداری بلندمدت مدیران اجرایی برای سهام بدست آمده از طریق حق اختیار خرید سهام یا الزامات مالکیت سهام مدیران اجرایی قوی، را کم کنند. طبق اصلاحات کمیسیون بورس و اوراق بهادار

براساس ویژگی‌های شرکت و سایر مزایای پایان خدمت برای سالهای مالی گذشته شامل اهداف برنامه‌ای جبران خدمت عناصر جبران خدمت و خط مشیهای جبران خدمت مدیران اجرایی تدوین گردد. مقررات کمیسیون بورس و اوراق بهادار، افشای اطلاعات جبران خدمت مدیران اجرایی را با الزام شرکت‌ها به افشای موارد زیر بهبود می‌بخشد:

- ۱- تهیه و ارائه گزارش تجزیه و تحلیل و بحث کمیته در صورت‌های مالی و گزارشهای سالانه طبق فرم 10-K ارائه شده توسط کمیسیون بورس و اوراق بهادار
- ۲- بهبود افشای اطلاعات کنترل‌ها و رویه‌ها با گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جدید جبران خدمات، و
- ۳- مسئول نگهداشتن کمیته جبران خدمت برای طرحهای جبران خدمت مدیران اجرایی، گرفتن تصویب هیئت‌مدیره در مورد این طرحها و افشای اطلاعات میزان اقتدار، مسئولیت، وظایف و منابع در آن و در

مدیر ارشد کنترل جدید.

مدیر ارشد کنترل که به طور موثری الزامات تجزیه و تحلیل و مباحث کمیته را مدلسازی می‌کند باید موضوعات زیر را در نظر بگیرد.

- ۱- چه موضوعاتی را کمیته جبران خدمت در رابطه با تجزیه و تحلیل و مباحث کمیته با مدیریت بدست آورده و مورد بحث قرار می‌دهد، و
- ۲- توصیه‌های کمیته جبران خدمت به هیئت‌مدیره در تجزیه و تحلیل و مباحث کمیته شامل گزارش سالانه باشد که در آن فرمهای 10-k بیان شده است (SEC, 2006)

خلاصه و نتیجه گیری

مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، دارای مسئولیت‌های گوناگونی شامل تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد و ارائه مطلوب گزارش‌های مالی هستند. این مسئولیت‌ها در سه گروه فرایندهای عملیاتی، گزارشگری و

رعایتی مورد بحث قرار می‌گیرد. تصویب قانون ساربینز-اکسلی در سال ۲۰۰۲، به منظور اجرای اصول راهبری شرکت‌ها، صورت گرفته است. طبق مفاد این قانون، شرکت‌ها معمولاً دارای گروه مدیریت شامل مدیر ارشد اجرایی (مدیرعامل)، مدیر ارشد مالی (مدیرمالی)، مدیر ارشد توسعه، مدیر ارشد ریسک، مدیر ارشد کنترل داخلی، کنترلی و خزانه‌دار است.

مدیران ارشد اجرایی، دارای وظایف مهمی به عنوان امین هستند و در این مورد، وظایف خطیر صداقت و وظیفه شناسی و مراقبت را انجام می‌دهند. در این فرایند، جبران خدمت مدیران اجرایی شرکت‌ها، از اهمیت بسیاری برخوردار شده است و هیئت مدیره باید به تدوین برنامه مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی بپردازند. مزایای جبران خدمت مدیران اجرایی شامل حقوق و مزایا، پاداش، جوایز به صورت حق خرید سهام، سهام جایزه، حق پوشاک، پرداخت‌ها برای تغییر کنترل‌ها، توافقات بازنشستگی و مالکیت سهام است و باید با دقت تعیین و مبنای عمل قرار گیرد.

منابع و ماخذ

این مقاله، ترجمه آزادی از کتاب زیر است

Rezaee zabihollah, corporate governance and Ethics, John wiley & Sons. Chapter6.

سایر منابع و ماخذ:

Corporat Board member (CBM) & Pricewater house Coopers (PWC) , what Directors Think: Annual Board of Directors' Survey: The 2006 Results. Available at: www.board member. Com/media/files/research.pdf
Ernst & young, (2004) , striving for transaction Excellence: The Emerging Role of the coporate

Development officer

Securities and Exchange Commission (SEC) , (2006) , SEC votes to adopt changes to Diclousre Requirments Concerning Executive compensation and Related matter, Press releace. Available at:www.secgov/new/press/2006.123.htm

پی‌نوشت‌ها

- 1- Enron, worldcom, Tyco, Qwest, Global Crossing, Parmalat, Retco.
- 2- Sarbanes-oxley (SOX) Act-2002
- 3- Corporate Governnace
- 4- Chief Executive officer (CEO)
- 5- Chief Financial officer (CFO)
- 6- Executive compensation
- 7- Chief Accounting officers (CAO)
- 8- Robin Szeliga

9- Bernard Ebbbers

10- John Rigas

11- Calisto Tanzi

12- Dennis kozlowski

13- Ken lay

14- Jeffrey skilling

15- Pricewaterhousecoopers (PWC)

16- Corporate Development Officer (CDO)

17- Ernst & Young (E & Y)

18- Enterprise Risk Management (ERM)

19- Chief Risk officer (CRO)

20- Chief Governnace officer (CGO)

21- Chief Internal Control officer (CICO)

22- Chief Control officer (CCO)

* دانشجوی دوره کارشناسی ارشد حسابداری

دانشگاه تهران