

«اصل پیتر»:

چرا اغلب شرکت‌ها پر از افراد بی‌ریشه شده‌اند؟^۱

همایون مشیرزاده

در همان سطح درجا خواهد زد. بدین ترتیب، به‌مرور و پس از مدتی، سازمان مملو از افراد بی‌کفایت در رده‌های بالاتر خواهد شد و در نهایت به دلیل بی‌کفایتی و نداشتن شایستگی ایشان، سازمان ممکن است از هم بپاشد!

در واقع برای این افراد بی‌کفایت، مقام مانند کلاهی است که برای سرشان گشاد است! کسانی که تا دیروز مجریان خوبی بودند و دستورات را به‌درستی و موبه‌مو و بادقت اجرا می‌کردند، زمانی که ارتقای مقام پیدا می‌کنند و به مدارج «مدیریتی» می‌رسند، توانایی راهبری و مدیریت مجموعه‌ی تحت نظر خود را نداشته و سازمان را با عدم توفیق روبه‌رو می‌کنند. یا به‌قول پیتر زمانی فرا می‌رسد که همه چیز خراب می‌شود (When everything goes wrong). البته همه‌ی سازمان‌ها با افراد بی‌کفایت پر نشده‌اند > اصل پیتر قانون فراگیر و مقدر همه سازمان‌ها نیست.

جانی تامسن سعی کرده سه نتیجه‌ی مشخص از این اصل کسب کند و به‌نوعی توجیهات تکمیلی، برای اصل پیتر ارائه نماید:

اول آن‌که در بسیاری از موارد ممکن است از ابتدا افرادی که استعداد کافی نداشته و توانایی یادگیری مطلب و موضوع خاصی را نداشته‌اند و با حمایت‌های جورواجور، وارد رشته‌ای شده‌اند که از ابتدا نباید اصولاً به آن ورود می‌کردند.

برای مثال، دانش‌آموزی که استعداد در درس ریاضی نداشته، با «لطایف الحیل» و استفاده از ابزار کمک‌آموزشی (!) و کلاس‌های تقویتی (که حتی در تلویزیون هم تبلیغ

این عنوان مقاله‌ای است به قلم جانی تامسن^۲ نویسنده، فیلسوف و متفکر انگلیسی و نویسنده‌ی کتاب "Mini Philosophy"

که به بیش از بیست زبان ترجمه و جوایز بسیاری برایش به ارمغان آورده است. کم‌وبیش تمام کسانی که در زمینه‌ی مدیریت و رشته‌های مرتبط دارای مطالعاتی هستند، با اصل پیتر^۳ آشنایی دارند. نویسنده‌ی مقاله ضمن معرفی کلیات کلیدی اصل پیتر، سعی کرده آموزه‌های مفیدی از آن به لحاظ کاربردی ارائه کند که در ادامه خلاصه‌ای از آن مطرح و با توجه به مسائل روز حرفه‌ی حسابرسی در ایران سعی می‌شود مصادیقی از مشکلات امروز حسابرسان در چهارچوب اصل پیتر مورد تحلیل و بحث قرار گیرد.

در سال ۱۹۶۹ لارنس پیتر (نویسنده و روان‌شناس کانادایی) با همکاری ریموند هال در کتابی تحت عنوان «اصل پیتر»، برای توضیح این مسئله که چرا کارکنان شایسته در یک سازمان مشخص، زمانی که به مقام یا مقام‌های بالاتر ارتقا می‌یابند، عملکرد مطلوبی مثل قبل ندارند، بیان کرد.^۴ کسانی که در طی دوران کاری خود، پله‌های ترقی را یکی‌یکی با موفقیت طی کرده‌اند، به سطحی می‌رسند که دیگر نمی‌توانند نقش سازمانی خود را در سطح جدید به‌خوبی ایفا کنند و حتی بعد از آن هم پیشرفتی نمی‌کنند! در واقع در هرم سازمان،^۵ سطحی برای هر کس وجود دارد که فرد هر قدر در سطوح قبلی توفیق داشته و عملکردش مطلوب و مورد قبول بوده، زمانی که به آن سطح می‌رسد، قادر به رشد بیشتر نیست و

به آن کار علاقه نداشته، فاقد استعدادهای ضروری بوده و از رشد کاری لازم برخوردار نشده باشد. انسان باید در حین کار و کسب تجربه و در برخورد با ناملازمات و دست‌وپنجه نرم کردن با مشکلات، رشد کند. داشتن مدرک تحصیلی یا مدارج کاری و حرفه‌ای به تنهایی برای موفقیت کافی نیست. بلکه شرط لازم، کسب دانش و نیز تمرین و ممارست است. کسی که شنا بلد نیست تنها از طریق شنا کردن و به‌قولی پریدن در آب باید شنا یاد بگیرد! گو این که باید مراقبت شود تا غرق نشده و در نهایت بتواند شناگر قابل‌ی شود.

دوم آن که پدیده‌ای به نام «فاصله‌ی راهبری» (Lead-ership Gap) مطرح است. بنگاه‌های اقتصادی در سراسر جهان مدام در حال جست‌وجو و پیدا کردن مدیران لایق و کاربلدند و غالباً از این که نمی‌توانند فرد شایسته‌ای را بیابند، شکایت دارند. مسئله این است که صرف تعیین فردی به‌عنوان مدیر، از او مدیر نمی‌سازد. هیچ‌کس را نمی‌توان با زور و فشار از بالا، به‌عنوان مدیر به سازمان تحمیل کرد. شخصیت، کاریزما و جذابیت، کاردانی، توانایی کار با دیگران، خلق‌و‌خوی مناسب، ظاهر مطلوب، نکته‌سنجی، قابلیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، توانایی تحلیل و پذیرش ریسک و ده‌ها و صدها صفت دیگر لازم است تا در هر سازمان کوچک یا بزرگ، فردی بتواند جمعی را مدیریت کند. در کنار دانش و تجربه و مهارت، لازم است فرد «ریشه‌دار» شده و به اعتبار عنوان مقاله، عمق لازم را بیابد.^۶

«بس نکته غیر حسن نباید که تا کسی

مقبول طبع مردم صاحب‌نظر شود»

تا فردی، در سازمان، خودش شخصاً، بدون حمایت‌های خاص و تنها با کسب تجربه و بر اساس شایستگی، استعداد و توانایی فردی، مدارج ترقی را طی نکند، با سختی‌ها و مشکلات برخورد نکند، سردوگرم را نچشد، مهارت و تجربه کسب نکند، قادر به راهبری دیگران در سازمان نیست.

سوم آن که ممکن است «فرد مناسب برای کار نامناسب» انتخاب شود (right person-wrong job). فرد، دانش

مطلوبی دارد، تجربه‌ی مناسب در کاری را کسب کرده و تمام محسنات را دارد، لیکن کاری را به او سپرده‌اند که مناسب آن نیست. شخصی که به بالای هرم سازمانی ارتقا می‌یابد، باید برای طی مسیر تا بالای هرم اصولاً فرد مناسبی باشد و از کیفیات لازم برای آن شغل به‌خصوص برخوردار باشد. در مقاله‌ی مورد بحث، نویسنده به شریک اولیه‌ی استیو جابز در شرکت اپل به نام استیو ووزنیاک^۷ اشاره می‌کند. او که از بنیان‌گذاران اولیه‌ی شرکت بود و همراه با استیو جابز شرکت اپل را تأسیس کرد. زمانی که شرکت رشد کرد و بزرگ شد و به شرکت سهامی عام تبدیل و سهام‌اش در بورس عرضه شد، وی از سمت خود استعفا کرد چرا که خود را مناسب برای



می‌کنند) و معلم خصوصی و پارتی‌بازی و کمک اینترنت (و حتی نعوذبالله تقلب و خریدن سؤال کنکور)، توانسته در امتحانات مربوطه موفق شود و وارد دانشگاه و در رشته‌ای که در شرایط معمول نباید وارد آن می‌شده، به مدارج تحصیلی (حداقلی) دست یافته است. در حالی که برای رشد فیزیکی و ذهنی، چالش هم لازم است. قوی‌شدن مستلزم سختی کشیدن است.

او این مهم را «چاله‌ی آموزشی» (Learning Pit) می‌نامد و در ادامه نتیجه می‌گیرد که اصل پیتز اگر چه با واقعیت بسیار نزدیک است و مصادیق فراوانی از آن را می‌توان به رأی‌العین مشاهده کرد، مع‌هذا قبل از همه چیز، ممکن است فرد از ابتدا

مدیریت تشکیلاتی به آن گستردگی نمی‌دید و درک می‌کرد که استعدادش برای نقش دیگری مناسب است. خیلی وقت‌ها ممکن است فردی در خلاء قدرت و تنها به علت آن که شخص دیگری بازنشسته یا از سازمان خارج شده و جایگزین دیگری ندارد، از روی اضطرار به مقامی منصوب شود، در حالی که کیفیات لازم را اصولاً و از ابتدا برای آن سمت نداشته و باز همان مشکلاتی که به آنها اشاره شد ممکن است پیش بیاید. اما ارتباط این مطالب به حرفه‌ی حسابرسی در کشور ما چیست؟ بیشتر از چهل سال پیش بزرگی می‌گفت برای «پارتنر»^۸ شدن هم «ترینینگ»^۹ لازم است. شریک مؤسسه‌ی حسابرسی باید برای شراکت مؤسسه، آموزش دیده باشد. برای آن که فرد «شریک» مؤسسه‌ی حسابرسی باشد، صرف داشتن تحصیلات حسابداری و لیسانس و فوق‌لیسانس و دکتری و عضویت در چندین مجمع حرفه‌ای بین‌المللی و داخلی و امثالهم کافی نیست. «شریک» یک عنوان حرفه‌ای است و نه صرفاً بحث مالی و اقتصادی و شریک بودن در سود (و این روزها زیان) مؤسسه‌ی حسابرسی.

در مقطعی، مقررات جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران، زمینه را برای «شریک» شدن در مؤسسات حسابرسی تسهیل کرد و بسیاری از جوانانی حتماً باسواد و بااستعداد و قطعاً کار بلد که فکر می‌کردند در مؤسسه و جایگاه فعلی‌شان محلی برای رشد ندارند، اقدام به تأسیس مؤسسات حسابرسی کردند و شریک مؤسسه شدند تا از مزایای شراکت در مؤسسه بهره‌مند شوند! بلکه خودشان تصمیم بگیرند، آقابالاسر نداشته باشند، سود و منافع مال خودشان باشد و...

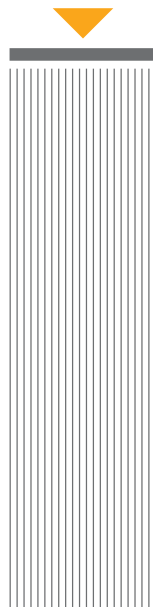
بنا به همان دلایلی که در بخش اول مطرح شد، با کمال تأسف، برخی از این افراد و مؤسسات توفیق لازم را کسب نکردند. تعدادی در نهایت با مؤسسات دیگر ادغام شدند یا کاملاً مؤسسه را تعطیل کردند و در مؤسسات دیگری استخدام شدند (نظیر اتفاقاتی که برای مؤسسات متوسط در جاهای دیگر دنیا افتاد و جذب مؤسسات خیلی بزرگ حسابرسی^{۱۰} شدند)، یا کلاً از حرفه‌ی حسابرسی سر خورده و جذب کارهای بهتر(!) شدند (بخوانید عاقبت به‌خیر شدند!) و بعضاً هم به علت مشکلاتی که در جریان کارها و امضای گزارش‌ها برای مؤسسه پیش آمد (که عمدتاً ناشی از بدشانسی و مشتری‌بد و انتخاب غلط بود)، مؤسسات مزبور متأسفانه تعطیل شدند. مشکل دیگری هم که بعضاً اسباب گرفتاری و دردسر شد، ناسازگاری شرکا با هم بود (که متأسفانه چیز تازه‌ای هم نبود). همه همیشه فکر می‌کنند رئیس‌اند و جایی برای تعامل و گفتگو و درک متقابل یکدیگر نمی‌گذارند. می‌گویند همه به‌نوعی گرفتار سوگیری^{۱۱} عدم کفایت اطلاعات‌اند^{۱۲} و همه فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند و حرف اشخاص دیگر را قبول ندارند! حال آن که هم‌دلی و هم‌زبانی و تفاهم، کلید موفقیت

هر مؤسسه‌ی حرفه‌ای است. در شرایط فعلی، مؤسسات عموماً با کمبود نیروی کار بااستعداد، زحمتکش، مسئول، کوشا، علاقمند به کار حرفه‌ای و دارای تخصص و متعهد به کار روبه‌رو هستند. بسیاری از پرسنل خوب مؤسسات جذب کار اجرایی شده‌اند و جمعی از پرسنل مؤسسات، دایماً به علت سرخوردگی از یک مؤسسه به مؤسسه‌ی دیگر می‌روند. ساده‌ترین دلیلی که برای آن به ذهن هرکس متبادر می‌شود، مسائل پولی و مالی و حقوق و مزایا است که کاملاً صحیح است. لیکن موضوع را فقط نباید به مسائل مادی تقلیل داد و به این سادگی از آن گذشت. متأسفانه تحقیقات مشخصی در این زمینه صورت نگرفته و یا دست‌کم انتشار نیافته است. ولی درحدی که از مشاهدات و بررسی‌ها و تحلیل‌های مقدماتی و گفت‌وگو با همکارانی که مؤسسات را ترک می‌کنند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد، چند مشکل اساسی دیگر به‌عنوان انگیزه‌ی این جابه‌جایی‌ها و نداشتن علاقه به کار، به‌ویژه با توجه به اصل پیتر، قابل تأمل و بررسی است:

می‌دانیم که در ساختار سازمانی مؤسسات حسابرسی، هرمی از سلسله‌مراتب وجود دارد. در مؤسسات بزرگ‌تر ارتفاع رأس هرم از قاعده در مقایسه با مؤسسات کوچک‌تر بلندتر است. به عبارت دیگر تعداد زیادتری حسابرس و حسابرس ارشد تحت نظارت تعدادی نسبتاً کم‌تر از سرپرستان، مسئولیت کارهای میدانی^{۱۳} را بر عهده دارند و تعدادی مدیر هم به فراخور سازمان، مدیریت کارها را بر عهده دارند. شرکای ارشد باید از دانش و تجربه‌ی کافی و مهارت‌های لازم برخوردار باشند تا به‌عنوان مسئول امضاکننده‌ی گزارش حسابرسی، کارها را از بالا پایش و کنترل کنند، ارتباط با صاحب‌کاران داشته و افراد مناسب را استخدام و به‌کار بگیرند، و مدیریت و برنامه‌ریزی کنند، استراتژی‌ها و راهبردهای کلان و کلی مؤسسه را تعریف کنند و از همه مهم‌تر زمینه را برای ارتقای کیفیت کار و تهیه‌ی دستورالعمل‌ها و برنامه‌های لازم جهت رسیدگی‌ها و آموزش آنها فراهم نمایند تا در نهایت از درستی عملکرد سازمان، و فرایند انجام کار و درستی و قابل‌قبول بودن نتیجه‌ی نهایی کار حسابرسی کسب اطمینان حاصل کنند.

در مؤسسات کوچک‌تر که ارتفاع هرم کم‌تر است، بسیاری از کارهای مدیر و سرپرست، حتی حسابرس ارشد را در عمل باید خود شریک انجام دهد. حق‌الزحمه‌ها و ملاحظات درآمد و هزینه‌ی مؤسسه، غیر از آن، راهی باقی نمی‌گذارد.

مؤسسات تازه‌تأسیس طبیعتاً کوچک‌تر بوده و از این الگو باید پیروی کنند. مشکل جایی شروع می‌شود که در قالب ساختار مؤسسه‌ی کوچک‌تر، شرکای مؤسسه بخواهند همانند و مشابه شرکای ارشد مؤسسات خیلی بزرگ عمل کنند! فکر کنند حالا که ما شریک شده‌ایم، چرا باید کار اضافه کنیم؟ دوستی تعریف می‌کرد که شریک جدیدی وارد مؤسسه شده



که برخلاف روال مؤسسه، صبح‌ها دیر سر کار حاضر می‌شود و وقتی مورد سؤال قرار گرفته، پاسخ داده که من شریک شده‌ام که دیگر نخواهم مثل کارمندان مؤسسه «حضور و غیاب بزنم»! فرض کنید مؤسسه‌ای از مشارکت سه - چهار نفر حسابدار رسمی تشکیل شده، چند نفری را به‌عنوان صاحب کار بالقوه از قبل می‌شناختند و چند کار توسط این آشنایان به آن‌ها ارجاع شده است. از همان ابتدا ممکن است به‌جای دنبال کردن روال تجربه شده طی بیش از صد سال فعالیت مؤسسات حسابرسی، کار را ساده گرفته، فرض کنند مجموعه به‌صورت خودکار و خلق الساعه راهش را پیدا می‌کند و لذا تمایل به سخت‌کوشی و انجام کار با دقت حرفه‌ای لازم نداشته باشند. در نتیجه، بدون داشتن کیفیات لازم برای احراز شرایط شریک مؤسسه، چند نفر کارمند رتبه‌بالا و ارشد با حقوق زیاد استخدام می‌کنند. از آنجایی که ممکن است کیفیات لازم برای راهبری مؤسسه را هم نداشته باشند، پس از مدتی که نیروهای زیردست، آنها را محک زده و آزمایش کردند، یا آنها را زیاد جدی نگرفته و دستورات را درست اجرا نمی‌کنند، یا قبول‌شان ندارند و خود را پاسخگو در قبال آنها نمی‌دانند و در نتیجه در سازمان نوعی رخوت و سستی و مقاومت و اصطکاک ایجاد می‌شود و بعضاً ممکن است پرسنل تصمیم به ترک مؤسسه و خروج بگیرند. شرکا هم که به ایشان وابسته‌اند و به‌اصطلاح دست‌شان زیر ساطور آنها است، ابتدا با مشوق‌های مادی و معنوی (کم‌تر و بیشتر) و دل‌جویی و قول‌و‌قراری‌های واهی سعی می‌کنند آنها را راضی کرده و نگهدارند. اگر هم نشد، چون شریک مؤسسه هستند و خود را مبرا از هرگونه اشتباه و خطا و انتقاد می‌دانند، با استفاده از زور و اعمال قدرت و تهدید و ارباب و کم‌کم دعوا و مرافعه و حتی دست‌به‌پیکه شدن، تلاش می‌کنند اعمال قدرت کنند که نتیجه‌ی آن قطعاً مطلوب نیست. ساختار سازمانی مؤسسات حسابرسی با نوعی هژمونی و اقتدار (و نه قدرت و زور) باید کار کند. ارتباط پرسنل در عین صمیمانه بودن باید محترمانه و همراه با انضباط و رعایت سیاست‌ها و دستور ارشدها باشد. در غیر این صورت تهدید و تحبیب و قول‌و‌قرار، اگر هم جواب دهد موقتی است!

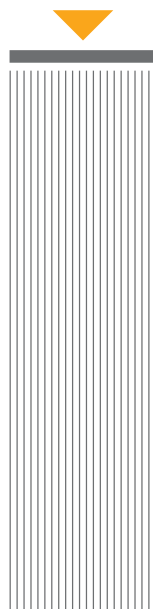
نه‌تنها مؤسسات جوان‌تر و تازه‌تأسیس از این بیماری رنج می‌برند، حتی کسانی که در داخل مؤسسات بزرگ‌تر و باسابقه به هر دلیل (به‌جا و نابه‌جا) ارتقای پیدا کرده و در سمت‌های بالاتر باید انجام وظیفه کنند، به همین عارضه مبتلا می‌شوند. پس از مدتی همان که «پیتتر» گفت: همه چیز به‌هم می‌ریزد "Everything goes wrong"!

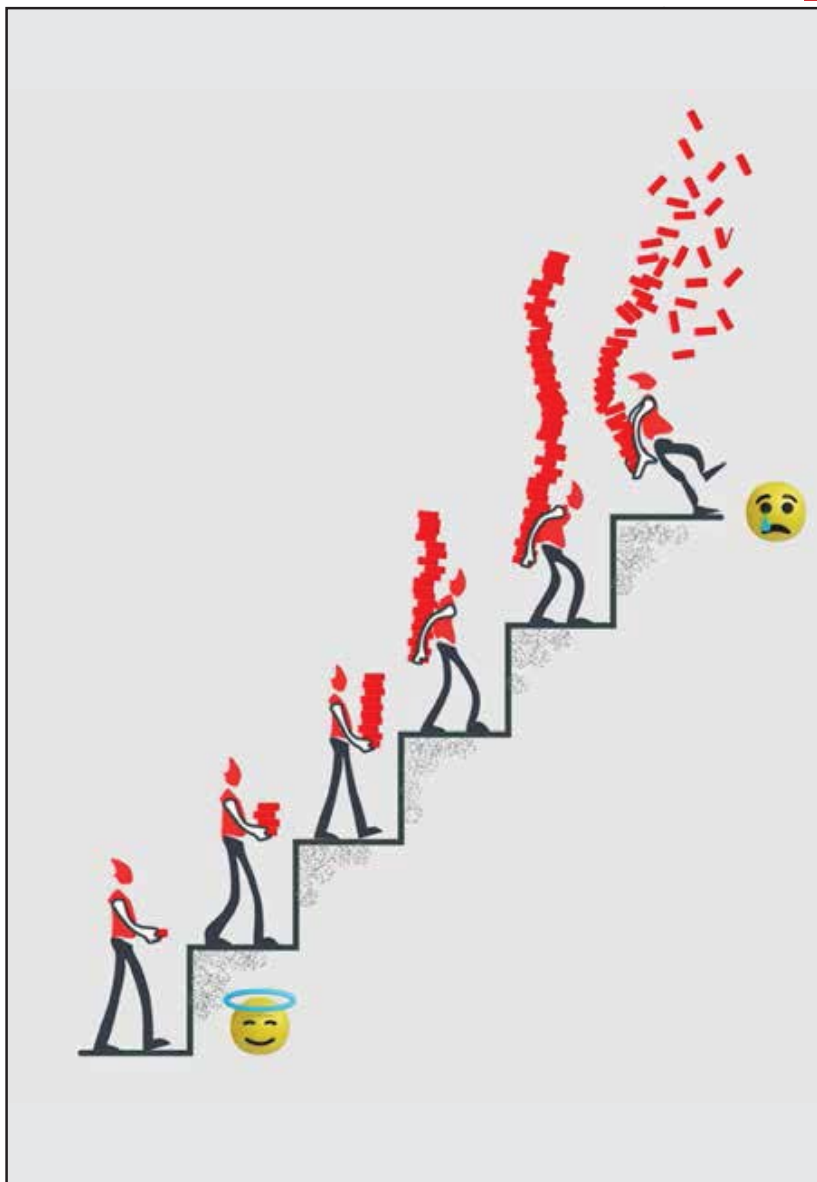
اولاً مؤسسات نیروهای کیفی و مناسب را از دست می‌دهند. ثانیاً رفتار ناهنجار و اگیر دارد! در نتیجه این شیوه‌ی کار و نحوه‌ی برخوردها تبدیل می‌شوند به فرهنگ کاری مؤسسات! حرفه‌ای که ظاهر موقر و معقولی به لحاظ کاری و همچنین

ارتباطات افراد با یکدیگر دارد و باید نمونه‌ی اخلاق‌مداری و خوش‌خلقی باشد، تبدیل می‌شود به محل کشمکش و بگومگو. دیگر کسی احترام بقیه را حفظ نمی‌کند، همه می‌خواهند باهم بی‌ادبانه صحبت کنند، و به‌اصطلاح توی روی یکدیگر بایستند. نیروهای کاری مؤسسه از مؤسسه ناراضی می‌شوند و مؤسسه هم از پرسنل ناراحت! آبرویی که به‌مرور به دست آمده یک‌باره می‌ریزد. همه دنبال کار جدیدند (و با کمال تاسف مؤسسات دیگر را هم مشابه قبلی می‌یابند)، فضای دوستانه به محل دشمنی تبدیل خواهد شد.

به این‌ها اضافه کنید مشکلی که دنیا با نسل جدید دارد. تفاوت‌های ارزشی، اعتقادی، فرهنگی و غیره همواره بین نسل‌های قبلی و نسل‌های بعدی وجود داشته است^{۱۴} لیکن به نظر می‌رسد در نسل Z این تفاوت‌ها (یا شکاف با نسل‌های قبل) خیلی بیشتر شده است. این نسل متولد سال‌های آخر قرن بیستم تا دهه‌ی اول قرن جدیدند. به نظر می‌رسد بی‌مسئولیتی، تحمل کم و علاقه به رشد سریع، بی‌تفاوتی، نداشتن پشتکار، پای‌بند نبودن کافی به اخلاقیات حرفه‌ای، غرور بی‌جا، نداشتن مهارت‌های لازم برای تعاملات اجتماعی با مشتریان و همکاران و علاقه به تغییر دادن همه‌چیز، ازجمله اصول و ضوابط پذیرفته شده گذشته، درگیری بیش از حد با فناوری اطلاعات و غیره، مشکلاتی است که فعلاً نه فقط در ایران بلکه در سطح جهانی مطرح می‌شود. شاید هم این‌ها عوارض دنیای پست‌مدرن است! اما طبیعتاً این موضوع بر کار مؤسسات حسابرسی هم تأثیرگذار است.

در مطلبی که حدود یکسال قبل در سایت aicpa-ci-ma.com^{۱۵} (و چند وب‌سایت علمی و پژوهشی دیگر) تحت عنوان «افسون‌زدایی از آنچه نسل آینده از کارفرمایان می‌خواهد»^{۱۶} منتشر شد، تحلیلی از این موضوع ارائه شده است. در این تحلیل، ضمن اشاره به موارد فوق، به‌طور خلاصه علت بروز این تحولات در فرهنگ کاری نسل Z را (حداقل در آمریکا و دنیای غرب) در پس‌زمینه‌ی سال‌های تولد و رشد این نسل بررسی کرده است. وقایع ۱۱ سپتامبر و اتفاقات بعد از آن، بحران مالی و بانکی دهه‌ی اول قرن بیستم و جنبش me too (بویژه جنبه‌های مرتبط با وضعیت بانوان در محل کار و توقع رفتار مساوی با زنان و مردان در اجتماع)، در کنار آنها شیوع بیماری کرونا و عملاً تعطیل شدن دنیا و تغییرات اساسی در زمینه‌ی روابط آدم‌ها، فرهنگ کاری و زندگی افراد و خانواده‌ها، عوض شدن شکل کسب‌وکارها، تغییر انتظارات و اصول اعتقادی و اخلاقی و به‌وجود آمدن ارزش‌های اخلاقی جدید، علاقه به تأثیرگذاری در دنیای اطراف با عمل و نه با حرف و ... را عمده دلایل شکل‌گیری و ویژگی‌های نسل جدید عنوان شده است. قطعاً این عوامل با توجه به شبکه جهانی اینترنت و مراودات اینترنتی، در سایر نقاط دنیا هم می‌تواند





به کار می‌برند. متأسفانه در شرایط فعلی، حرفه به لحاظ مزایای مادی، امکان رقابت با مشاغل پیش روی استعدادهای نو را ندارد. لیکن چیزی که همیشه در حرفه‌ی حسابرسی حرف اول را زده، یادگیری و امکانات خاص مؤسسات برای آموزش نیروهای جدید است. به هر دلیل این مهم متأسفانه کم‌رنگ‌تر شده که باید مؤسسات فکری عاجل برای آن بکنند. ارتقای رتبه در گذشته بر اساس تشخیص مؤسسه صورت می‌گرفت. در حال حاضر جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران این مسئولیت را بر عهده گرفته و آزمون تعیین سطح و رتبه برای حسابرس ارشد و سرپرستان و مدیران برگزار می‌کند و مؤسسات هم باید از آن تبعیت کنند. حال آن‌که مدیریت مؤسسه هم باید

تأثیرات خود را بگذارد. آنچه را در کنار این موارد می‌توان مورد توجه قرار داد، اتکای نسل جدید به فناوری‌های نو به‌ویژه فناوری اطلاعات (IT) است. در گذشته، برای دستیابی به اطلاعات یا موضوع خاص، فرد باید ساعت‌ها وقت صرف می‌کرد، به کتابخانه‌ها مراجعه می‌کرد، تحقیقات میدانی انجام می‌داد و... تا مطلب موردنظر و پاسخ به سؤال خود را بیابد. اما نسل جدید این کار را با صرف زمان اندک و با یک **search** در گوگل انجام داده است. نسل‌های قبل برای انجام محاسبات ساده باید مدتی وقت صرف می‌کردند و ضرب و تقسیم و جمع و تفریق می‌کردند (آخرش هم اشتباه!). این نسل نتیجه‌ی این محاسبات را به‌سهولت و با وارد کردن اعداد به تلفن همراه به‌دست آورده است. به لحاظ تعلیم و تربیت و آموزش و پرورش هم که انواع و اقسام امکانات را به‌راحتی در اختیارش گذاشته‌اند. نتیجه این که در مقایسه با نسل‌های قبلی همه چیز را به‌دست آورده‌اند بدون این که زحمت زیادی بکشند، بدون این که به ذهن‌شان فشار بیاید و کاری بکنند؛ بدون داشتن هر گونه چالش (حداقل فکری)!

همان مشکل «چاله‌ی آموزشی» که در ابتدای این مطلب به نقل از جانی تامسن در توجیه بی‌کفایتی‌ها مطرح شد! مسن‌ترها از این که نسل جدید فاقد توانایی درک یا خرد متعارف و به‌اصطلاح **common sense** هستند، شاکی‌اند (کافی است شما هم در گوگل جست‌وجو کنید و ببینید چقدر مطلب در این زمینه طی این چند ساله انباشته شده است). از ویژگی‌های دیگر نسل Z نداشتن اعتقاد به خصوصی‌بودن بسیاری از موضوعاتی است که در گذشته محرمانه به حساب می‌آمد (احتمالاً به علت در دسترس بودن نامحدود داده‌ها و اطلاعات در طول دوران رشد آنها). در سال‌های قبل دانستن حقوق و مزایای دیگر همکاران در سازمان‌ها به‌ویژه مؤسسات حسابرسی «تابو» محسوب می‌شد، حالا قبل از آن که حتی حکم مرا دستم بدهند، همه‌ی رفقا و همکاران در مؤسسه تبریک می‌گویند!

زمانی حسابدار برای آن که یک ریال اختلاف در تراز آزمایشی‌اش داشت، باید تا دو ساعت پس از نیمه‌شب وقت صرف می‌کرد تا ترازش بخواند! این همان چالشی است که برای قوی‌شدن لازم بود. این مطلب را برای یک نسل زدی تعریف کنید، حدس بزنید چه عکس‌العملی خواهد داشت! چه باید کرد؟

مطلبی که در سایت **aicpa-cima** انتشار یافته، موارد زیر را توصیه کرده است:

اول: شایسته‌سالاری (**Meritocracy**)، فرآیندی که منجر به انتخاب افراد شایسته برای پذیرش مسئولیت می‌شود. مؤسسات حسابرسی بزرگ از طریق مصاحبه و روش‌های مختلف غربال‌گری و گزینش، در استخدام افراد دقت خاص

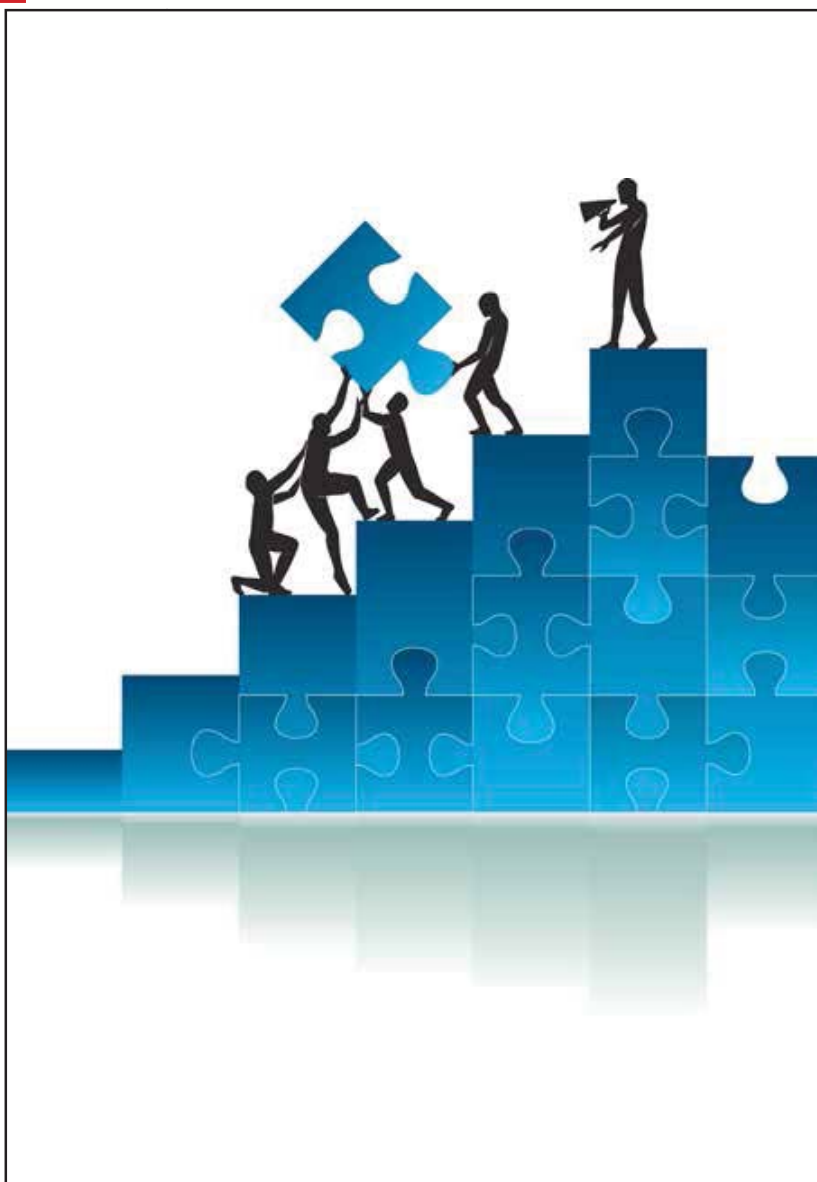
باشد ولی کافی نیست. اگر تمام استانداردهای حسابداری و حسابرسی را هم کسی بلد باشد ولی فاقد درک و خرد متعارف باشد، توان راهبری تیم حسابرسی و تعامل با محیط را نداشته باشد، نتواند نسبت به خودش و دیگران احساس احترام و اعتماد ایجاد کند، رفتار غیر معقول داشته باشد... آیا صرفاً چون امتحان را گذرانده، باید سمت بگیرد؟ و اگر نگرفت قهر کند؟ بعد هم لابد از مؤسسه بدگویی کند!

وقتی من بزرگ‌تر به آداب و اخلاق و دقت حرفه‌ای و آموختن و آموزش اعتقاد ندارم، چگونه می‌توانم از دیگران انتظار داشته باشم؟ در ادبیات جدید کنترل‌های داخلی اصطلاحی است تحت عنوان **Tone at the Top** (یا لحن صحبت مدیران و افراد ارشد در سازمان)، باید مؤسسات حسابرسی اسوهی اخلاق و سرمشق رفتار پسندیده باشند. از بالا تا پایین. در این زمینه، آموزش مناسب، نظارت و پایش پرسنل، تشویق ارزش‌های خوب و اعمال تنبیه در صورت ارتکاب خطا، ممکن است به ارتقای فرهنگ کار^{۱۷} کمک کند. به‌علاوه، اجتناب از به تعویق انداختن ارتقای رتبه و ترفیع افراد در زمان‌های مناسب می‌تواند موجب حفظ روحیه‌ی کارکنان مؤسسه^{۱۸} در سطح مناسب گردد. ضمن آن‌که ترفیع بی‌موقع و خارج از نوبت به هر دلیل هم طبیعتاً می‌تواند جلوی شایسته‌سالاری را بگیرد.

درخصوص این موارد حتماً محرمانه بودن موضوعات را هم باید مورد توجه قرار داد.

دوم: داشتن ارتباط شرکا و مدیران با پرسنل و تبادل نظر و انتقال افکار و عقاید^{۱۹} هم از بدیهیات است. شاید دهه‌های قبل به‌ویژه در مؤسسات بزرگ‌تر، این موضوع به دلائل مختلف امکان پذیر نبود ولی برای کار کردن با نسل Z، شاید از اصول اساسی باشد. شفافیت و باز بودن^{۲۰} می‌تواند خیلی اثرگذار باشد. چنانچه پرسنل فرصت یابند تا نظرات و افکار خود را بدون داشتن محدودیت و بیم از عواقب بعدی آن بیان کنند و این نظرات مورد توجه قرار گیرند، فرهنگی در سازمان به‌وجود می‌آید که تصمیمات براساس شایستگی و ارزشمند بودن نظرات و نه این‌که چه فردی در چه سطحی در سازمان، نظر را ارائه کرده است، گرفته خواهد شد.^{۲۱} در ادبیات حسابرسی در سنوات اخیر بر لزوم صحبت و مذاکره‌ی اعضای تیم در مورد مسائل و نکاتی که در جریان کار با آن‌ها برخورد کرده‌اند و تبادل نظر با دیگر اعضای تیم و مستندسازی موارد تأکید بسیاری شده است. احتمال دارد چیزی به ذهن همکاران با رتبه‌های پایین‌تر برسد که مهم بوده و عدم توجه به آن می‌تواند آثار نامطلوبی در پی داشته باشد.^{۲۲}

سوم: طبیعتاً حقوق و دستمزد و مزایا هم می‌تواند ابزار مناسبی برای ایجاد رضایتمندی در پرسنل برای انجام وظایف محوله و پیروی از ضوابط و مقررات و انضباط باشد و آنها را



در مورد توان و قابلیت‌های فرد (مثبت یا منفی) و کیفیات شخصی و قدرت راهبری و مدیریت ایشان نظرانی داشته باشند. سابقاً ارشدها در مؤسسات وظیفه‌ی خود می‌دانستند که به پرسنل آموزش دهند. نه فقط حسابداری و حسابرسی بلکه اخلاق حرفه‌ای، رفتار درست در محل کار، پایبندی به اصول، ادب، آداب و احترام و ...

لیکن باب شده که پرسنل مرخصی بگیرند تا برای امتحانات جامعه «بخوانند»! در حالی که پرسنل باید در جریان انجام وظیفه در حین کار چنان مهارت و دانش و تجربه‌ای کسب کرده باشند که برای کار در رتبه‌ی موردنظر آماده باشند. ممکن است گذراندن آزمون رتبه‌ای خاص، شرط لازم

جهت تبیین انتظارات و ایجاد دیالوگ با همکاران (به جای مونولوگ و صدور دستور و سخنرانی) در سطوح مختلف سازمان یا در جمع، ممکن است از چالش‌ها و برخوردهای بعدی جلوگیری کند.

اما سخن آخر: طی طریق از دانشگاه تا مدیریت حسابرسی و شراکت در مؤسسات، راه دشواری است و شاید کار همه نباشد. مؤسسات باید آنهایی را که استعداد بیشتری دارند، علاقه‌مند به کار حرفه‌ای هستند، قابلیت‌های فردی لازم را دارند، برای ایفای نقش در رتبه‌های بالاتر در آینده، آموزش دهند. قبلاً اشاره شد که پارتner هم به ترینینگ احتیاج دارد.

نسبت به مؤسسه محل کار پای‌بند کند و نگهدارد. چهارم: تعریف انتظارات از پرسنل از روز اول استخدام و شاغل شدن در مؤسسه. مواردی مثل آداب و اتیکت کاری و رعایت اخلاق و چگونگی برخورد با دیگران و متعهد بودن به کار و نحوه‌ی انجام کار و تأکید بر توسعه‌ی فردی و ضرورت یادگیری (درمقابل آموزش)، می‌تواند پایه و اساس مناسبی برای ساختن بنایی استوار و پاسخ‌گویی به نیازهای استعدادها در آینده باشد.

پنجم: برنامه‌های آموزشی، چه فنی و چه به لحاظ رفتار و اخلاقیات، برگزاری میزگرد با همکاران و تبادل نظر و گفت‌وگو

پی‌نوشت‌ها:

۱. نگاه کنید به: <https://bigthink.com/business/the-peter-principle-why-most-companies-are-filled-with-people-out-of-their-depth>
۲. Jonny Thomson
۳. اصل یا قانون پیتر. Peter Principle.
۴. Peter, Laurence and Hull, James. The Peter Principle. Bantam Books. New York, 1977
۵. Hierarchy.
۶. در زبان انگلیسی اصطلاح out-of-depth به معنای نداشتن مهارت و دانش و توانایی لازم است.
۷. Steve Wozniak کارآفرین آمریکایی و از بنیانگذاران شرکت Apple.
۸. Partner (شریک مؤسسه حسابرسی).
۹. Training (آموزش).
۱۰. Big Eight و بعداً Big Four، مؤسسات بزرگ بین‌المللی. در حال حاضر شامل مؤسسات PWC, KPMG, EY, Deloitte.
۱۱. Bias به معنای سوگیری یا پیش‌داوری، که منجر به قضاوت نادرست می‌گردد.
۱۲. عدم‌کفایت یا نامناسب بودن بودن اطلاعات (Inadequacy of Information یا Deficit of Knowledge) که منجر به ارتباط و درک غلط، موضع‌گیری اشتباه و سوگیری می‌شود.
۱۳. Field Work کار میدانی حسابرسی که در خارج از محل مؤسسه‌ی حسابرسی و در محل صاحب‌کار انجام می‌شود.
۱۴. Generation Gap (شکاف نسلی).
۱۵. از سال ۲۰۱۷ انجمن حسابداران خبره‌ی مدیریت انگلستان (CIMA) hartered Institute of Management Accountants و انجمن حسابداران خبره‌ی بین‌المللی (Association of International Certified Public Accountants) همکاری مشترکی در زمینه‌های پژوهشی و آموزشی در رشته‌های حسابداری و حسابرسی و امور مالی، پایداری شرکتی، مسئولیت اجتماعی، حاکمیت شرکتی و ... آغاز کرده‌اند.
۱۶. نگاه کنید به: <https://www.aicpa-cima.com/professional-insights/article/demystifying-what-the-next-generation-wants-from-employers>
۱۷. فرهنگ کاری (Work Culture) مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات، نظرات، سامانه‌ها یا سیستم‌ها و قواعدی است که بر رفتار کارکنان در سازمان تأثیر گذارند.
۱۸. Employee Morale (نظرات جمعی، رضایتمندی کلی و نگرش احساسی گروه یا کارکنان نسبت به محیط کار و نقش افراد در سازمان).
۱۹. Communication ارتباطاتی (اعم از کتبی یا شفاهی) که منجر به انتقال درست اطلاعات، مفاهیم، معانی و افکار و احساسات و تعاملات می‌شود.
۲۰. Openness سیاست درهای باز، نداشتن محدودیت و پذیرا بودن مراجعین و شنیدن سخنان ایشان.
۲۱. Idea Meritocracy بها دادن به فکر و نظر و نه اینکه چه فردی با چه کیفیاتی آنرا بیان می‌کند.
۲۲. نگاه کنید به: <https://www.accountingtoday.com/opinion/idea-meritocracy-for-cpa-firms>