

# توسعه‌ی منابع انسانی در مؤسسات حسابرسي

سید محمد علوی

این چنین آدم که  
نامش می‌برم  
گر ستایم تا قیامت  
قاصرم (مولوی)

در گذشته شاخص‌های حاکم بر توسعه‌ی منابع انسانی بیش‌تر معطوف به مؤلفه‌های آموزشی بود لیکن در گذر زمان و سیر تحول این رشته‌ی علمی هم‌اینک بیش‌تر بر معیارهای فرا-آموزشی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی دانش و مهارت، توانمندسازی، بهره‌وری، سلامت جسمی و روانی، پرورش، حفاظت و ایمنی، رضایت شغلی، کرامت و تعالی انسانی کارکنان تمرکز دارد. منابع انسانی مهم‌ترین نیروی محرک غلبه بر چالش‌های مختلف توسعه‌ی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقلیمی و... قلمداد می‌شود. با این حال، در جهان سوم مدیریت منابع انسانی با چالش‌های متعدد در زمینه‌ی نرخ‌های بیکاری بالا، ترک کار، مهاجرت، فرار مغزها، فرار دل‌ها، هزیمت و... بدل شده است. منابع انسانی به‌عنوان تنها منبع حیاتی زاینده‌ی موفقیت سازمان قلمداد می‌شود.

مؤسسه‌ی حسابرسي «ارنست اند

یانگ» ریسک منابع انسانی را به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی کرده است. ریسک منابع انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به شمار می‌رود با این حال شواهد تجربی نشان می‌دهد اغلب سازمان‌ها آمادگی اندکی برای مدیریت و غلبه بر آن دارند. پیتز فرانکوپن در کتاب راه‌های ابریشم نوشته «پیش از آن نیز بارها در تاریخ اروپا معلوم شده بود بیش‌ترین پول در تجارت انسان (برده) بوده و بیش‌ترین توسعه در دنیای امروز هم نه البته از تجارت انسان بلکه از جذب، حفظ و ارتقای انسان به‌دست می‌آید».

بر این اساس بیش‌تر کسب‌وکارهای پیشرو امروزه چشم‌انداز خود را «جذب، استخدام و حفظ کارکنان با استعداد در بازه‌ی زمانی مشخص که سازمان را در دنیای رقابتی پیشرو و موفق می‌سازد» تعیین نموده‌اند. چون اعتقاد بر این است که تصور هر جایگاه و چشم‌اندازی برای کسب‌وکار تنها با پیشرانی منابع انسانی رقم خواهد خورد، بنابراین باهدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای جذب برترین استعدادهای به‌طریق اولی تحصیل حاصل است. رقابت

در دنیای کسب‌وکارها روزبه‌روز شدیدتر و پیچیده‌تر می‌شود و کسب‌وکارها در فضای متغیر امروزی برای بقا، رشد و توسعه‌ی خود باید منابع انسانی زنده را در جنگ استعدادها شکار کنند تا بتوانند مزیت رقابتی داشته باشند. در فضیلت منابع انسانی همین بس که یگانه عامل برتری و حفظ مزیت رقابتی کسب‌وکارها به شمار می‌رود. بنابراین رقابت برای جذب منابع انسانی روزبه‌روز فشرده‌تر می‌شود. از طرف دیگر جمعیت‌شناسی و بوم‌شناسی منابع انسانی گویای آن است که این منبع روز به روز کمیاب و محدود می‌شود. کسب‌وکاری برنده است که در جنگ استعدادها پیروز این میدان باشد.

گذشته، حال و آینده‌ی منابع انسانی گویای آن است که به‌تدریج مفاهیم نیروی انسانی، منابع انسانی، سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی فکری، توسعه‌ی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و در نهایت پایداری منابع انسانی مطرح شده و یا در شرف نهادینه شدن قرار دارد. انباشت تدریجی دانش، تجربه و شایستگی نیروی انسانی در کسب‌وکارها منجر به شکل‌گیری سرمایه‌ی انسانی شده است. تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌ی انسانی

به پایداری منابع انسانی و در نهایت به پایداری کسب‌وکار منجر می‌شود. در این رویکرد نوین کارکنان به‌عنوان شرکای استراتژیک کسب‌وکار به حساب می‌آیند. در صورتی که در مدل سنتی منابع انسانی صرفاً رابطه‌ای قراردادی، نگاه از بالا به پایین و تحقیرآمیز و ربات‌گونه حاکم بوده و کارکنان به حساب نمی‌آمدند و رویکرد مورد عمل بیش‌تر استثمار و بیگاری بوده است. اما این مدل موزه‌ای در فضای کسب‌وکار رقابتی امروزه دیگر کارساز نیست و به‌نوعی منسوخ شده است. به‌قول آنتونی رابینز «تنها چیزی که تغییر نمی‌کند خود تغییر است». اما رمز و راز ضرورت سرمایه‌شدن نیروی انسانی در اقتصاد غیررقابتی غیر قابل‌هضم، درک و باور است. بنابراین کارکرد منابع انسانی در بخش بزرگی از فضای کسب‌وکار از جمله مؤسسات حسابرسی بیش‌تر در حد امور کارگزینی، پرسنلی، نگهداری سوابق و اطلاعات استخدای، حضور و غیاب، مرخصی، محاسبات کارکرد، امور بیمه و... باقی مانده است. نتیجه‌ی آن در کوتاه‌مدت عدم تحول کسب‌وکار سنتی و بخور و نمیر و در بلندمدت نیز افزایش ریسک‌های عدم کشف، عدم امکان ایفای به‌موقع تعهدات و در نهایت ابهام در تداوم فعالیت را به ارمغان می‌آورد. این در حالی است که رویکرد مدیریت استراتژیک در کسب‌وکارها از مرحله‌ی «پیش‌بینی آینده» به فرایند «خلق آینده» تغییر کرده است. همه‌ی این تغییرات و نگرش‌ها و رویکردها محصول اقتصاد رقابتی است و نظام اقتصادی غیررقابتی و دولتی ما باعث شده که ما همچنان با هر ندانم‌کاری کورمال‌کورمال به عملکرد سنتی و ضعیف خود ادامه بدهیم و ورشکست، حذف و منقرض نشویم.

کسب‌وکار حسابرسی نیز تافته‌ی جدا بافته از این سیستم نیست. تمام مقدرات حرفه‌ی حسابرسی در اختیار دولت قرار دارد و مدیران دولتی نیز این حرفه را در حد فهم و نیازمندی خود تقلیل داده‌اند.

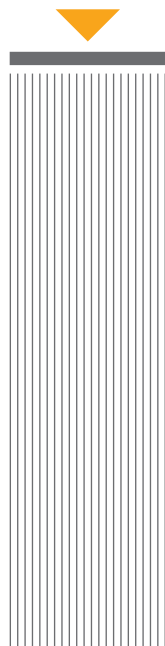
پس عقل سلیم آدم‌های هوشیار حکم می‌کند در عدم امکان راه‌حل برون‌رفت از وضعیت فعلی و سرخوردگی لاجرم به فکر راه فرار باشند، راهکاری که ناگزیر گریزناپذیر می‌شود. در کشورمان برای حل یک مشکل و چالش باید حتماً به یک سطح بالاتر رفت زیرا ریشه و منشأ اکثر مسائل معمولاً در یک پله بالاتر نهفته و پنهان است. بنابراین اگر چالش‌های نظام اقتصادی، حکمرانی، قوانین تجارت، مالیات‌ها، محاسبات و استفاده از خدمات حسابرسان رسمی و... ما حل‌وفصل شود قطعاً مسائل اصلی حرفه‌ی حسابرسی نیز راه‌حل پیدا می‌کند ولی با نگاه و تلاش‌های مستقل که اتفاقاً ضروری هم است فقط درد و رنج مان را کم می‌کنیم ولی در جا زدن هم چنان پابرجاست، زیرا بند ناف ما به جاهای دیگری بسته است فقر و فلاکت که انتخابی نبوده بلکه همیشه تحمیلی بوده است.

مقام معظم رهبری در فروردین ماه ۱۳۸۹ سیاست‌های کلی ۲۶ گانه نظام اداری کشور را ابلاغ فرمودند. بندهای (۲) تا (۹) این سیاست‌ها مربوط به توسعه‌ی منابع انسانی است. در این بندها از جمله می‌خوانیم: ۲- عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی ۳- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای ۴- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران ۵- ایجاد زمینه‌ی رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان ۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی ۷- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کم‌تر توسعه‌یافته

و مناطق محروم. ۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آن‌ها. ۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.

حال با گذشت بیش از یک دهه از ابلاغ این موازین چند درصد این سیاست‌ها در نظام اداری کشور و به تبع آن در سازمان‌ها جاری شده است؟ تقریباً هیچ! در آموزه‌های دینی ما انسان اشرف مخلوقات ذکر شده ولی ما ابزار تحقق آن را فراهم نمی‌کنیم و نگاهمان به کارکنان هنوز که هنوز است فیزیکی و غیر انسانی است. برای این که بتوان از معرکه‌ی رقابت جان سالم به در برد باید حکمرانی منابع انسانی نهادینه شود. بدین منظور سازمان‌ها از چارچوب‌ها، الزامات، استانداردها و رهنمودهای مشخصی پیروی می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را توسعه دهند. مدل ISO ۳۰۴۱۴ ضوابط بین‌المللی است که نقشه‌ی راه توسعه‌ی منابع انسانی را نشان می‌دهد. هم‌چنین مدل ISO ۳۴۰۰۰ در کشور برای این ایجاد شده است تا بتواند به‌طور یکپارچه همه‌ی فرایندهای منابع انسانی را ارزیابی، آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را بررسی و سازمان‌ها را در جهت بهبود آن‌ها یاری کند. طبق این مدل می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی و سطح بلوغ فرایندهای آن را در سازمان بررسی و پروژه‌های بهبود آن‌ها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در کسب‌وکار ایجاد نمود.

عدم توجه و باور به مدل‌های توسعه منابع انسانی پیامدها و تبعات ناگواری را به کسب‌وکارها تحمیل می‌کند. کسب‌وکار نوپای حسابرسی در کشورمان به دلیل ماهیت نظام اقتصادی و عدم تبعیت آن از قواعد جهانی هنوز فاقد دوام و قوام لازم برای استفاده‌ی کامل از ظرفیت مدل‌ها، تکنیک‌ها و توصیه‌های توسعه‌ی منابع



انسانی است. لیکن منطقاً جهت‌گیری و چشم‌اندازمان حداقل باید با دست فرمان فعلی نباشد. امروزه سرعت یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارها به شمار می‌رود. انعطاف‌پذیری و کسب آرایش سریع و اتخاذ تاکتیک‌های چریکی عامل برتری و پیروزی در جنگ کسب‌وکارها به شمار می‌رود. به قول رایبزن، فرایند تیراندازی سنتی شامل، آماده شدن، هدف گیری کردن و در آخر تیراندازی کردن است در صورتی که در مدیریت نوین این فرایند، تیراندازی کردن، آماده شدن

بیش از پنج عقیده‌ی متفاوت درمی‌آید، اما قیمت فلان میوه توسط واسطه‌ها در سراسر کشور آن هم در یک لحظه تعیین می‌گردد! با این جدایی فکری ما چگونه بر چالش‌های توسعه‌ی منابع انسانی فائق می‌آییم؟ چرا سنت مروت و مدارا را کنار گذاشته‌ایم؟ چرا جامعه‌دور لخت شدیم؟ چون ما یاد گرفته‌ایم که دیگران برای ما تصمیم بگیرند و ما تکیه‌تک عمده‌تاً نقشی در رشد، توسعه و تعالی حرفه نداشته‌ایم. علی‌رغم پیشرفت تدریجی مدل‌های توسعه‌ی منابع انسانی



و هدف گیری کردن است. کسب‌وکار بسازوبفروشی با این رویکرد تبدیل به بفروش‌سازی شده است. کسب‌وکارها باید یک قدم از فرصت‌ها پیش باشند. در صورتی که ما در کسب‌وکار حسابرسی بیش‌تر فرصت‌سوزی می‌کنیم تا فرصت‌سازی و شکار فرصت‌ها چون سنت ایجاد فرصت در گرو با هم بودن، همراهی و همدلی است که از آن به شدت غافلیم. در ارکان جامعه، کارگروه‌ها، مجامع و محافل حرفه‌ای از پنج حسابرس که در دور یک میز جمع می‌شوند گاهی

لیکن از ابتدا سرشت حسابرسی مبتنی بر مدل‌های تعالی و شایستگی بنا شده است. برای ورود به حرفه‌ی حسابرسی داشتن سواد تخصصی و عمومی روز فارغ از مدارک تحصیلی اخذ شده، تجربه و مهارت که در هرم حرفه‌ای و یا نردبان شغلی در مؤسسات حسابرسی با کیفیت کسب شده باشد و فارغ از کنترل‌انداختن و نیز برخورداری از شایستگی‌های عمومی (نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری، وظیفه‌شناسی، صداقت و روراستی، برون‌گرا و صمیمی، ارتباطات

گفتاری، نوشتاری، شنیداری، اعتماد به نفس، انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، توان کار گروهی، وجدان کاری، تواضع و خویشتن‌داری، سلامت روحی و روانی، گشودگی ذهن)، اختصاصی (شم قوی نظارت و بازرسی، خلاقیت، کنجکاوی، نکته‌سنجی، ابتکار عمل، قدرت تجزیه و تحلیل واستدلال و توان قضاوت) و اخلاقی (صلاحیت حرفه‌ای، درستکاری، بی‌طرفی، رازداری و رفتار و آداب حرفه‌ای) ضروری است. حسابرسی کاری اکتشافی است در صورتی که بیش‌تر مشاغل الگوریتمی هستند لذا همین عامل باعث شده که شواهد تجربی بگوید حسابرس، حسابداری است که با گوشش می‌بیند و با چشمش می‌شنود! به قول مولوی: «ای بسا بیدارچشم و خفته‌دل / خود چه بیند دید اهل آب‌وگل؟»

از همین رو، در حسابرسی، عموماً دانش را می‌شود با تجربه معادل‌سازی کرد و تقلیل داد ولی معکوس آن درست نیست یعنی تجربه را نمی‌توان با دانش معادل‌سازی کرد و به آن تقلیل داد. کاری که به‌غلط در آزمون انتخاب حسابدار رسمی و آزمون رتبه‌بندی کارکنان حرفه‌ای رخ می‌دهد! عمق فاجعه هم زمانی است که حتی مدارک تحصیلات تکمیلی هم خریدنی شده است. سنت حساب‌کشی ایجاب می‌کند که حسابرس به لحاظ دانش، تجربه و حقوق و مزایا همیشه یک سر و گردن بالاتر از مدیران واحد مورد رسیدگی باشد به همین جهت است که مؤسسات حسابرسی بین‌المللی (BIG FOUR) همیشه برترین استعدادها را جذب و بالاترین حقوق و مزایا را در بین کارفرمایان پرداخت می‌کنند. شایستگی به مجموعه‌ی دانش‌ها، مهارت‌ها، خصوصیات فردی و توانمندی‌های مرتبط با کار است که باعث می‌شود سازمان به مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

به استناد شواهد تجربی حدود ۲۰ درصد شایستگی‌ها ذاتی، جوششی و مشمول استعدادیابی و حدود ۸۰

درصد آن کوششی و اکتسابی است که سازمان‌های برجسته با درک اهمیت این موضوع با بسط فرهنگ سازمانی نسبت به استعدادسازی در کارکنان خود اقدام می‌کنند که به همین دلیل به مزیت رقابتی دست می‌یابند و با عنایت به تولید بومی و اختصاصی آن به‌سختی و به‌ندرت توسط رقبا تقلید یا کپی می‌شوند. حسابرسی به‌عنوان کسب‌وکاری دانش‌بنیان که خدمات آن کالایی عمومی قلمداد می‌شود و ذی‌نفعان متعددی دارد، داشتن مجموعه‌ی شایستگی‌ها برای جلب اعتماد ذی‌نفعان کلیدی و پذیرش عمومی حرفه و تبدیل آن به سرمایه‌ی اجتماعی اهمیت حیاتی دارد. غفلت از شایستگی‌های ضروری ضریب نفوذ حسابرسی را به پایین‌ترین شکل نگاه می‌دارد و در نهایت نیز آن را به ابتذال می‌کشاند.

براساس آیین‌نامه‌ی «سقف مجاز ارایه‌ی خدمات تخصصی و حرفه‌ای توسط مؤسسات حسابرسی»، ساعات قابل تخصیص در هر کار حسابرسی مشتمل بر مدیر ۶ درصد، سرپرست ۱۴ درصد، حسابرس ارشد ۲۰ درصد، حسابرس ۵۰ درصد و کمک‌حسابرس ۱۰ درصد است. ارتقای رده‌های حرفه‌ای طبق آیین‌نامه‌ی فوق‌الذکر با فرض داشتن لیسانس حسابداری مشتمل بر حسابرس ارشد با سه سال سابقه‌ی کار، سرپرست با ۵ سال و سرپرست ارشد با ۷ سال سابقه‌ی کار تعیین شده است. بنابراین برخلاف عمده‌ی کسب‌وکارها در حرفه‌ی حسابرسی امکان نگهداشت همه‌ی کارکنان جذب شده در هرم حرفه‌ای امکان‌پذیر نیست. ماهیت حسابرسی الزام می‌کند نرخ خروج کارکنان متناسب درصدهای مزبور به‌تدریج محقق شود. چرخه‌ی حیات کسب‌وکار حسابرسی مستلزم این است که در این فرایند نرخ ورود و جذب با نرخ خروج کارکنان متوازن و متعادل باشد. در صورت فرونی خروج نسبت به ورود با

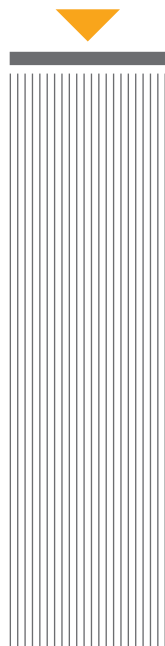
کسری نیروی انسانی مواجه خواهیم شد. برای این که مقصدمان را تعیین کنیم باید اول مبداء را شناسایی کنیم و بدانیم کجا ایستاده‌ایم؟ بضاعت‌مان چیست؟ بنابراین توجه به مختصات موقعیت حاضر جهت غلبه بر چالش‌ها و بحران‌های موجود ضروری است.

اول این که طی دهه‌های اخیر، هرم سنی جمعیت کشور شاهد تغییراتی بوده است و با توجه به نرخ باروری رو به سالخوردگی حرکت می‌کند. این مسأله باعث شده تا جمعیت جوان کشور که می‌توانست به‌عنوان یک فرصت برای رشد اقتصادی به کار بیاید، به‌تدریج، بحران‌های متعددی را به کسب‌وکارها تحمیل می‌کند. میزان مشارکت افراد یک جامعه، به‌ویژه جوانان در بازار کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر رشد اقتصادی محسوب می‌شود. در صورتی که در دهه‌ی اخیر روند جمعیت فعال و نرخ مشارکت جوانان در اقتصاد کشور کاهش یافته، به‌طوری که جمعیت فعال جوان از ۸ میلیون نفر در سال ۱۳۹۰ به ۵/۶ میلیون نفر در ۱۳۹۹ کاهش یافته است.

گزارش آماری -تحلیلی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، نشان می‌دهد نسبت جمعیت NEET یعنی جوانانی که نه شاغل هستند و نه مشغول تحصیل یا کارآموزی education or training not in employment، در ایران نسبت به میانگین دنیا و کشورهای منطقه بالاتر است. جمعیت NEET افراد بدون شغلی هستند که جزو «آمار بیکارها» به حساب نمی‌آیند؛ زیرا «در جست‌وجوی شغلی» نیستند. اگر جمعیت NEET مانند افراد بیکار، برای جست‌وجوی شغل وارد بازار کشور شوند و نتوانند شغلی پیدا کنند، جمعیت «بیکارهای جوان کشور» بیش از ۶ برابر خواهد شد. مطابق آمارها در سال ۱۳۹۹ از جمعیت ۱۶/۷ میلیون نفری جوان کشور، بیش از ۶/۳ میلیون (۳۸ درصد) جزو جمعیت NEET هستند و در فرایند تولید ملی نقشی ندارند. این

نسبت در جهان ۲۲/۱ درصد، در ترکیه ۲۴/۴ درصد، در پاکستان ۳۱ درصد و در کشورهای عربی ۳۴/۴ درصد بوده است. این گزارش، نسبت بالای جمعیت NEET در ایران را یک هشدار برای اقتصاد تلقی می‌کند. عواملی نظیر تورم حاد، تبعیض، فساد، فرصت‌های نابرابر، رانت، آینده‌ی ناروشن باعث بالا رفتن این جمعیت خاموش در بازار کار ایران شده است.

آمار حضور و غیاب پنج سال اخیر آزمون انتخاب حسابدار رسمی بیانگر آن است که در سال ۱۴۰۰ نسبت ۶۹ درصد، ۱۳۹۹ نسبت ۶۵ درصد و در سال ۱۳۹۸ نسبت ۶۲ درصد و در سال ۱۳۹۷ نسبت ۶۱ درصد و در سال ۱۳۹۶ نسبت ۵۶ درصد و در سال ۱۳۹۵ نسبت ۵۵ درصد از داوطلبان آزمون انتخاب حسابدار رسمی در جلسات آزمون غایب بودند! قابل ذکر است که تاریخ برگزاری آزمون سال ۱۴۰۰ با نظرخواهی از داوطلبان و با نظر اکثریت آن‌ها تعیین شده بود. شمار دانشجویان کشور از ۵ میلیون دانشجو به ۳/۵ میلیون دانشجو رسیده است. دانشگاه آزاد اسلامی از ۲/۵ میلیون دانشجو در دهه‌ی قبل به ۸۰۰ هزار دانشجو در سال تحصیلی جدید رسیده است. این‌ها نشانه‌های نگران‌کننده‌ای است و مؤسسات حسابرسی باید چشم‌انداز کسب‌وکار خود را متناسب با تغییرات جمعیتی کشور تنظیم و هماهنگ کنند. دوم این که پدیده‌ی مهاجرت در کشور نیز با آن چه در گذشته شاهد بودیم تفاوت معنی‌داری پیدا کرده است. در دهه‌های گذشته بیش‌تر فعالان سیاسی و منتقدان قدرت و نیز استعدادهای برتر کشور را ترک می‌کردند اما اکنون موج مهاجرت به اقشار و گروه‌های بیش‌تری تسری و به مهاجرت منابع انسانی گرایش پیدا کرده است. کشورمان در سال ۲۰۱۷ با ۱/۳ میلیون نفر مهاجر رتبه‌ی ۵۴ را در میان کشورهای مهاجرفرست کسب کرده در حالی که اندک‌زمانی پیش‌تر این رتبه ۷۶ بوده است. افزایش تعداد دانشجویان



ایرانی در حال تحصیل در خارج از کشور به ۱۵۰ هزار دانشجو و عدم بازگشت آن‌ها به کشور منجر به کوچ فزاینده‌ی منابع انسانی شده است. اگر ریشه‌های این تغییرات درمان نشود زنجیروار آثار تخریبی تدریجی آن هم‌چنان بر کسب‌وکارها آوار خواهد شد.

سوم این‌که عوامل و متغیرهای گوناگونی بر توسعه‌ی منابع انسانی اثر دارند. عوامل حرفه‌ای آن در سطح مؤسسه‌ی حسابرسی شامل چشم‌انداز و ارزش‌های حاکم، برند و قدمت مؤسسه، ترکیب و تنوع کارها، ساختار یکپارچه و حرفه‌ای، اندازه و ظرفیت، رتبه‌ی کیفیت، حسن شهرت مدیران، رتبه‌ی درآمدی مؤسسه، روابط و ارتباطات شفاف شرکا، مدیران و کارکنان، شفافیت اصول و ضوابط حاکم، سطح تجربه و دانش روزآمد مدیران، میانگین سنی مدیران، جایگاه مؤسسه در حرفه، استفاده از فناوری اطلاعات، بازآموزی مداوم، محیط حرفه‌ای و شایسته‌سالار، فرصت‌های رشد و ترقی برابر، حاکمیت اخلاق حرفه‌ای و عزت و کرامت انسانی، ساختارهای انگیزشی، ارتباطات بین‌المللی، تعداد دفاتر و شعب، حقوق و مزایای منصفانه و.... کاملاً بر جذب و نگهداری نیروی انسانی مؤثر و تعیین‌کننده هستند

چهارم این‌که نوع نظام اقتصادی، نظام پاسخ‌گویی و حسابدگی، نظارت‌گریزی، تغییرات جمعیتی، بازارهای کار رقیب، نظام آموزشی، گستردگی ذی‌نفعان، تعدد نظارت‌های غیرحرفه‌ای، فشار مداوم کاری، تبعیض و نابرابری، ریسک دادخواهی، عوامل جغرافیایی، تأمین مالی و معنوی و.... همه و همه دومینوار در توسعه و یا تحلیل منابع انسانی تأثیر تام و شگرف دارد. نگاه تک‌بعدی، ساده‌انگارانه و تقلیل‌گرایانه به منابع انسانی و گر زدن کامل آن به حقوق و مزایای کارکنان و غفلت از ضعف‌های بنیادی، ساختاری، رفتاری، فکری و.... مانع از اصلاح و بهبود و توسعه‌ی کسب‌وکار می‌شود.

منابع انسانی کارآمد و فناوری روزآمد دو روی سکه به‌عنوان قوای محرکه موفقیت سازمان به شمار می‌روند. در گذشته عقب‌ماندگی فناوری اطلاعات یکی از چالش‌های اصلی حرفه بود امروز نه تنها رفع نشده بلکه بحران منابع انسانی نیز به آن اضافه شده و فردا مسائل دیگری قطعاً در راه است. باید صورت‌بندی واقع‌بینانه از چالش‌های موسسات حسابرسی ارایه کنیم و حل‌وفصل آن‌ها با نگاه و مدل‌های سنتی و به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست و همه‌ی مؤسسات حسابرسی باید همت کنند. جدای از مباحث ضروری چارچوب نظری توسعه‌ی منابع انسانی، در مواجهه با کسری نیروی انسانی شواهد تجربی ۲۰ فرمان ذیل را تجویز کرده‌اند که برخی از آن‌ها ریشه‌ای و برخی دیگر مسکنی عمل می‌کند و صد البته حصول نتیجه در این زمینه مستلزم ترک عادت و سنت‌های قدیمی و غلط کسب‌وکار و اقدامات ساختاری است. تداوم مؤسسه‌داری سنتی می‌شود: گرگ دهن‌آلوده و یوسف ندریده؟ شرکای مؤسسه، کارکنان، صاحب‌کار، ذی‌نفعان کلیدی و.... همه ناراضی! در صورتی‌که مدیران مؤسسات حسابرسی در فضای کسب‌وکار پیچیده‌ی امروزی باید فیلسوف و با تئوری‌ها، روش‌ها و مدل‌های علمی و روزآمد آشنا باشند و با کار بست آن‌ها بر چالش‌ها فایق آیند و منافع همه‌ی زنجیره‌ی حسابرسی را تأمین کنند. نق زدن مداوم، دست‌دست کردن، فرافکنی و بی‌عملی در این زمینه مقرون به توسعه نیست و سخن آخر آن که می‌دانید دردناک‌تر و تلخ‌تر از «آدم» بی‌«حرفه» چیست؟ «حرفه»ی بدون «آدم» است!

#### ۱. جایگزینی:

در ادبیات منابع انسانی چهار بی (B) در زمینه تأمین کسری منابع انسانی توصیه می‌شود. ساختن و پرورش دادن (build)، حفظ و نگهداری

(bind)، قرض گرفتن (borrow) و خرید (buy). بنابراین آخرین پیشنهاد استخدام جدید است و قبل از آن بر نگهداشت سرمایه‌ی انسانی توصیه شده است. در حرفه‌ی حسابرسی با توجه به سرشت آن وجود منابع انسانی جوان و با انگیزه و استعداد در خط مقدم اجرای عملیات و ضرورت برقراری جریان زاینده و مستمر ورود و خروج نیروی انسانی استفاده از رویکرد جایگزینی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. اما برای رده‌های سرپرستی و مدیریت باید از سایر بی‌ها استفاده کرد و حتی‌المقدور جایگزینی در این رده‌ها توصیه نمی‌شود. در جایگزینی اول باید بدانیم که مخاطبان ما از کدام نسل هستند؟ نیازها و اولویت اصلی آن‌ها چیست؟ چه خلقیات و سلیقه و خصوصیات دارند؟ کجا می‌توان آن‌ها را پیدا کرد؟ از کدام رسانه‌ها بیش‌تر استفاده می‌کنند؟ سپس متناسب پاسخ‌های ارایه شده نسبت به طراحی اطلاع‌رسانی جذب اقدام کنیم. جذب نسل دهه‌ی هشتادی با دهه‌های هفتاد، شصت و پنجاه کاملاً متمایز باید باشد و برای ارتباط با هر نسل باید با به با خصوصیات فرهنگی آن نسل آشنا باشیم. نسل جدید باهوش‌تر، با تکنولوژی عجین‌تر، فردگراتر و دارای استقلال مالی و فکری، جاه‌طلب، دنبال پیشرفت سریع و.... هستند. نسل جدید به اشتغال دیگر مثل ما به‌عنوان «ممدّ حیات» نگاه نمی‌کند بلکه شاید در این نسل رویکرد «مفرح ذات» غالب‌تر باشد. از این‌رو، حتماً برای جذب همکاری باید پیشنهاد متمایز و اثرگذاری طراحی کرد. فرهنگ سازمانی باید برای استعدادها فرش قرمز پهن کند. اطلاع‌رسانی مستقیم به جامعه‌ی هدف و متناسب علاقه و ذائقه هریک از دوره‌های نسلی مشتمل بر درج آگهی استخدام در دانشکده‌های حسابداری، اپلیکیشن‌های کاربایی حرفه‌ای در فضای مجازی، اپلیکیشن‌های بین‌المللی، رسانه‌های

اضطرابی کسری نیروی انسانی انجام شود بلکه فرایند جذب به خصوص در حرفه‌ی حسابرسی فرایندی مستمر باید تلقی شود و همیشه خزانه‌ای از مصاحبه شدگان در دسترس مدیریت باشد. در جذب باید توجه داشت که در قانون کار چیزی به نام قرارداد آزمایشی وجود ندارد. ماده‌ی ۱۱ قانون کار نیز به حق توافق دو طرف برای داشتن چنین قراردادی اشاره می‌کند. مانند هر قرارداد دیگری هر دو طرف باید آن را تأیید و امضا کنند. این نوع قرارداد



تنها می‌تواند در ابتدای کار منعقد شود و کارفرما نمی‌تواند بعد از از گذشت مدتی از انجام خدمت درخواست انعقاد قرارداد آزمایشی داشته باشد. حداکثر مدت قرارداد آزمایشی در قرارداد کار برای کارگر ساده یک ماه و برای نیروی کار متخصص سه ماه تعیین شده است. کارفرما نمی‌تواند مدتی بیش از سه ماه را به عنوان قرارداد آزمایشی تعیین یا آن را با شرایط فعلی برای مدت بیشتری تمدید کند. در قرارداد کار رعایت حداقل‌های تعیین‌شده در قانون کار

بنابراین مؤسسات حسابرسی نیازمند بازآفرینی و معماری برند کارفرمایی و خدمات در این زمینه هستند و قطعاً با رویکردها و مدل‌های سنتی و کسب‌وکارهای کوچک دیگر نمی‌توان چشم‌انتظار هجوم کارجویان و ماندگاری استعدادها بود.

شرکت گوگل در سنوات اخیر حدود ۴ میلیون درخواست استخدام در سال از سراسر جهان دریافت می‌کند در صورتی که فقط امکان جذب ۱۰ درصد آن‌ها را در هر سال دارد. نتیجه‌ی انتخاب کارکنان

مجازی، روزنامه‌های پرتیراژ سیاسی و اقتصادی، نشریات تخصصی، نمایشگاه‌های تخصصی، شرکت‌های کاریابی، وبسایت‌های کاریابی، وبسایت مؤسسه و... می‌تواند مناسب باشد. آیا درج آگهی استخدام سنتی و ساده از سوی مؤسسات حسابرسی طی ۲۰ سال گذشته صرفاً در سایت جامعه بدون هیچگونه تحولی حتی در ادبیات آن به نظر جذب‌کننده می‌رسد؟

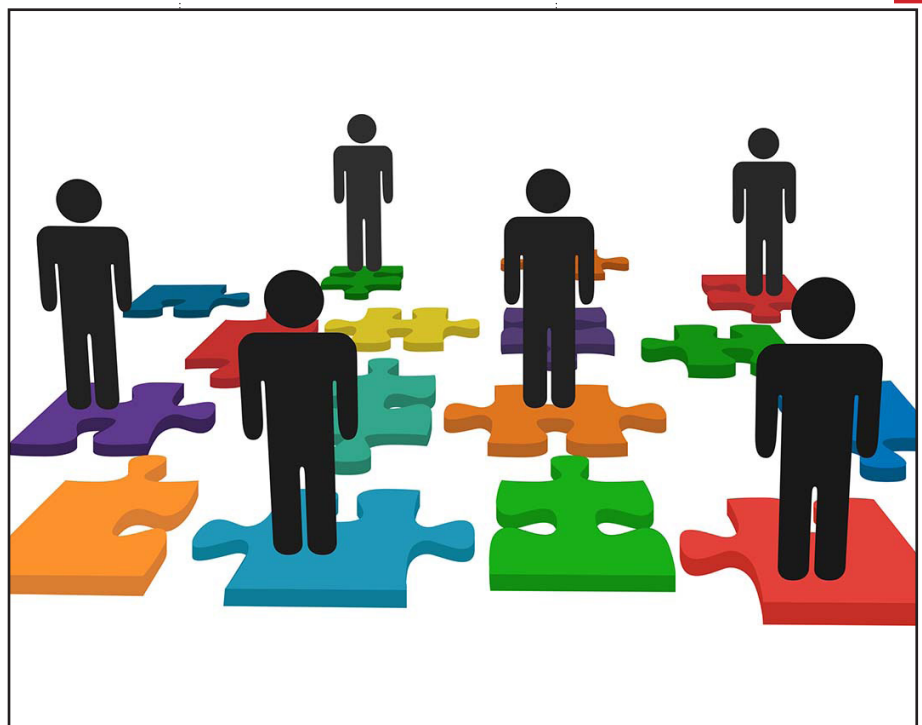
بر مبنای شواهد تجربی فراوان معیار درآمد و حقوق مؤلفه‌ی اصلی پیوستن و خروج از سازمان نیست بلکه کارجویان به دلیل وجهه‌ی عمومی سازمان به آن می‌پیوندند و به دلیل رفتارهای مدیران سازمان را ترک می‌کنند. فرهنگ سالم سازمانی کارکنان را متعهد و راضی (به خصوص در شرایط دشوار) نگه می‌دارد. عضو یک «خانواده» بودن مهم‌ترین دلیل پیوستن نسل جدید به سازمان‌هاست که باعث می‌شود «جذب» به معنای واقعی کلمه اتفاق بیفتد نه این‌که فقط «استخدام» روی بدهد. نسل جدید با شهادت مدیریت را نقد می‌کند و تحمل‌پذیری کمتری به شرایط غیر انسانی، اخلاقی، تبعیض، استثمار و بیگاری از خود نشان می‌دهد.

آهن‌ربای «برند» در جذب معجزه می‌کند. برند محصول رابطه‌ی روانی و عاطفی بین تولیدکننده مصرف‌کننده ایجاد می‌کند و برند کارفرمایی نیز رابطه‌ی روانی و عاطفی بین کارفرما و کارکنان و کارجویان ایجاد می‌کند. شواهد تجربی می‌گوید کارکنان و کارجویان به دلیل احساس غرور، افتخار و اعتبار اجتماعی، فضای شایسته‌سالاری و صمیمی، داشتن فرصت‌های یادگیری، ارتقاء، رشد و پیشرفت، روابط و ارتباطات سالم، حقوق و مزایای منصفانه و... به دنبال کارفرمایان برند هستند. معجزه‌ی برند است که کارکنان را در موفقیت‌های سازمان شریک می‌کند و نیازهای متنوع آن‌ها را ارزشمند تلقی و برآورده می‌کند.

هم می‌تواند آینده سازمان را تضمین و هم می‌تواند آن را تضعیف کند. به بعد از فراخوان جذب باید مصاحبه اختصاصی جهت ارزیابی سواد، تجربه و شایستگی کارجویان صورت گیرد لیکن به دلیل این‌که مصاحبه‌ها حالت شکلی پیدا کرده و کارجویان اغلب دست مصاحبه‌کنندگان را می‌خوانند و باب میل آن‌ها پاسخ می‌دهند بنابراین اشتغال آزمایشی مؤثرترین روش جهت ارزیابی کارجویان در حرفه‌ی حسابرسی قلمداد می‌شود. البته نباید فرایند جذب صرفاً در مواقع

الزامی است و کارگر و کارفرما حتی با توافق و درج در قرارداد کار نمی‌توانند برای امتیازات و مزایای کم‌تر باهم به توافق برسند. هرگونه توافق در این زمینه بر خلاف مقررات قانون کار و فاقد اعتبار است و در مراجع حل اختلاف نیز مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. در صورتی که کارفرما توانایی لازم را برای انجام مسئولیت در فرد نبیند می‌تواند با پرداخت حقوق و مزایای دوره‌ی آزمایشی با او قطع همکاری کند حتی اگر چند روز از شروع کار گذشته باشد

به شمار می‌رود. همانطور که تئاتر برای سینما، رادیو برای تلویزیون و... نیروهای کارآمد تربیت می‌کند. یکی از رسالت‌های حرفه‌ی حسابرسی نیز تعلیم و تربیت نیروی انسانی کارآمد برای حرفه‌ی حسابداری است. رشد و توسعه‌ی حرفه‌ی حسابرسی بدون پرورش نیروی انسانی و نیز صدور آن ممکن نیست. پرورش نیروی انسانی هم مصرف داخلی برای حرفه‌ی حسابرسی دارد و هم مصرف خارجی برای حرفه‌ی حسابداری بنابراین وجود آن برای چرخه‌ی حیات



کارفرما موظف به پرداخت حقوق کامل مدت قرارداد به انضمام عیدی و سنوات است. کارمندان در مدت قرارداد کار آزمایشی نیز باید از سوی کارفرما بیمه شوند بیمه نشدن کارمندان در این دوره به معنی تخلف از قانون کار است و در صورت شکایت باعث تعلق جریمه علاوه بر حق بیمه مربوط می‌شود.

## ۲- ساختن و پرورش دادن:

تعلیم و تربیت نیروی انسانی یکی از محصولات فرعی حسابرسی مستقل

حسابرسی ضروری است و هیچ منتهی نمی‌تواند داشته باشد. فقط نرخ ورود و خروج آن باید تدبیر شود. تعلیم و تربیت نیروی انسانی در مؤسسه دارای ساختار و ظرفیت حرفه‌ای، با کیفیت، دارای تنوع کاری، با طی سلسله‌مراتب حرفه‌ای و با نردبان شغلی زیر نظر افراد کارآموده امکان پذیر می‌شود. در غیر این بستر، رغبت برای جذب و ماندگاری صرفاً از سرناچاری و استیصال خواهد بود و خروجی آن پرورش نیروی انسانی نیست. به‌کارگیری الگوهای نوین مؤسسه‌داری،

ساختارهای حرفه‌ای، بزرگی مؤسسات حسابرسی، نگاه بلندمدت و ... عامل پرورش نیروی انسانی محسوب می‌شوند.

## ۳- حفظ و نگهداری:

حفظ سرمایه‌های انسانی برای موفقیت کسب‌وکارها از اوجب واجبات است. همه‌ی کارکنان در زنجیره‌ی ارزش خدمات حرفه‌ای، ارزش یکسانی ایجاد نمی‌کنند و کارکنانی که ارزش خلق می‌کنند سرمایه‌ی انسانی محسوب می‌شوند. فرهنگ سازمانی باید سرمایه‌گذاری برای حفظ و نگهداری منابع انسانی مشتمل بر اعطای بورس اخذ مدارک حرفه‌ای و مهارتی در حوزه‌ی حسابداری، حسابرسی، فناوری اطلاعات، زبان و... اعطای رتبه‌های جهشی، توزیع بن و یارانه‌های حرفه‌ای، اعطای مدال‌ها و تقدیرنامه‌ها، مراسم نکوداشت و... نهادینه کند. موفقیت هر سازمانی به خلق ارزش برای ذی‌نفعان آن وابسته است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بیش از توانایی کارکنان خود کاری انجام دهد. سازمان‌های برجسته اعتقاد دارند «روی سوارکار باید شرط‌بندی کرد نه روی اسب». دیل بروئر متخصص بهبود عملکرد می‌گوید «اگر در حال خلق ارزش نیستید پس حتماً در حال کاستن از ارزش هستید». هر سازمانی چه بداند یا نداند غیرمستقیم ابزاری برای تحقق مقاصد اجتماعی است. آخر عاقبت تقلیل ارزش هم حرفه‌ای شکلی و صوری و حفظ ظاهر است، امروزه مباحث نگهداشت نیروی انسانی به مدل ماندگاری نیروی انسانی بدل شده است و حفظ و نگهداری اجباری جواب نمی‌دهد و باید شرایط و محیط ماندگاری مهیا شود. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اگر بخواهند هم نمی‌توانند مدل‌های ماندگاری را جاری کنند. الزام وجود حداقل سه سال سابقه‌ی کار حسابرسی برای شرکت در آزمون انتخاب حسابداری رسمی و سه سال سابقه‌ی کار مدیریت حسابرسی برای امکان شراکت

در مؤسسات حسابرسي به عنوان تنها فرصت پيش روی تأمين كسري نيروی انسانی مؤسسات حسابرسي استفاده می شود در صورتی كه با اتكای صرف به اين اجبارها، توسعه منابع انسانی میسر نمی شود. شواهد بی شمار تجربی پیوستن به قواعد جهانی كسب و كار را پیشنهاد می كند.

#### ۴- انعطاف در تقسیم كار:

در اجرای تبصره (۴) ماده (۱۰) آیین نامه ی سقف مجاز ارایه خدمات تخصصی و حرفه ای حسابداران رسمی در هر كار حسابرسي هريك از رتبه های بالاتر به استثنای مدیر حسابرسي دوم كه الزاماً باید از شركای مؤسسه ی حسابرسي باشد می تواند به جای رتبه های پایین تر انجام وظیفه كند. بنابراین در اجرای عملیات حسابرسي بین ایفای ماهوی «نقش های گوناگون» و «تقسیم كار» شكلی تفاوت جدی وجود دارد و مسئولیت نهایی با امضاكنندگان گزارش حسابرسي است. در مواقع كسري نيروی انسانی نقش های گوناگون باید توسط شركای مؤسسه حسابرسي بدون توجه به تقسیم كار مرسوم ایفاء شود.

#### ۵. برنامه ی جانشینی:

برنامه ی جانشینی بیش تر برای رده های سرپرستی و مدیریت موضوعیت دارد. فقدان سن بازنشستگی حرفه ای در مؤسسات حسابرسي مانع از آن شده تا از این قابلیت و ظرفیت به نحو مناسب استفاده شود. یکی از دلایل كثرت مؤسسات حسابرسي می تواند همین موضوع باشد كه حسابداران رسمی جوان خواهان تجربه ی مدیریت و شراكت به دلیل فقدان چشم انداز و صف انتظار طولانی از این بابت به تاسیس مؤسسه ی حسابرسي روی می آورند. مدیریت سنتی اغلب مؤسسات حسابرسي مانع از تدوین و اعلام برنامه ی جانشینی می شود. نسل گذشته با عشق

تمام هنوز مشغول تصدی مناسب مدیریتی هستند و این عشق به نظر به این زودی سرد نمی شود از طرف دیگر هم استعدادی در سنت جانشین پروری ندارند. این باعث می شود ما مدیریت های آینده را به شانس بسپاریم كه روش آزمون و خطای آن هزینه ی بسیاری را به كسب و كار تحمیل می كند. تدوین برنامه ی زمانبندی جانشینی و تدوین خزانه ی استعداد آینده ی كسب و كار را بیمه می كند. در دوران قبل از انقلاب در محله ی ما سینمایی فعالیت می كرد به نام «فرخ» بعد از انقلاب صاحب سینما برای این كه كم ترین هزینه را از بابت تغییرات نظام حكمرانی پرداخت كند با افزودن فقط یک نقطه نام سینما را به «فرخ» تغییر داد و سپس بعد از مدتی فعالیت به دلیل عدم درك سیرت تحولات مربوط و صرف اصلاح صورت موضوع، منقرض شد.

#### ۶ استفاده از نرم افزار حسابرسي

در حوزه ی حسابداري نرم افزارهای مختلفی متناسب صنایع مختلف تدوین و استفاده می شود. لیكن در بخش حسابرسي، شركت های تولیدكننده ی نرم افزار به دلیل بازار محدود حسابرسي حاضر به سرمایه گذاری در تولید نرم افزار حسابرسي نشدند. بنابراین در كاربرد مجموعه اصول و ضوابط حسابرسي عقب ماندگی عمیقی در استفاده ی فراگیر و نهادینه از این فناوری وجود دارد. علیرغم تأکید تصویب نامه هیأت وزیران در بند (۹) «آیین نامه ی راهكارهای افزایش ضمانت اجرایی و تقویت حسابرسي» در سال ۱۳۸۸ مبنی بر تهیه ی نرم افزار حسابرسي در سطح ملی، متأسفانه هیچگونه سرمایه گذاری ملی در این زمینه صورت نگرفته است. در جهان مؤسسات حسابرسي به تناسب اندازه و ظرفیت خود از نرم افزارهای حسابرسي از جمله ای سی ال و... استفاده می كنند. شواهد تجربی نشان

می دهد كه بین استفاده از نرم افزار حسابرسي و بازده نيروی انسانی ارتباط دو سویه ی مثبتی وجود دارد و در نتیجه خدمات حسابرسي با سرعت، دقت و کیفیت بیش تری ارایه می شود و متقابلاً بهای تمام شده ی خدمات و ریسك آن نیز کاهش پیدا می كند. در صورتیکه پایین بودن تاریخی سطح حق الزحمه ی حسابرسي در اقتصاد غیر رقابتی كشور باعث شده ما فقط بر روی افزایش حق الزحمه ی حسابرسي تمرکز كنیم و از فرایندهای كارآمد و روزآمد فاصله داشته باشیم و از كاستی ها و ضعف های خود غافل شویم. در كشورهای پیشرفته مدیران كسب و كار تمام هوش، استعداد و توان خود را صرف کاهش بهای تمام شده ی خدمات می كنند تا از صحنه ی رقابت حذف نشوند. درست برعكس در كشورمان همه هم و غم ما افزایش حق الزحمه است! بنابراین افزایش حق الزحمه از طرف قسمت تقاضا تا حدی كاهش دارد و باید در قسمت عرضه خدمات نیز بر روی مؤلفه های دیگر موضوع از جمله کاهش بهای تمام شده خدمات هم تلاش كنیم. استفاده از نرم افزار حسابرسي باعث کاهش ساعات كار كاركنان در زمان كسري نيروی انسانی و کاهش بهای تمام شده ی خدمات در بازار رقابتی می شود.

#### ۷. نوآوری فناورانه:

استفاده از پهباد در نظارت بر انبارگردانی ها و...، استفاده از ظرفیت و قابلیت های بی نظیر نرم افزارهای اكسل، اوراكل، اكسس، اس كیو ال سرور، كیس ویر، آیدیا و...، در فرایند و اجرای عملیات حسابرسي، تحلیل و ارزیابی اطلاعات مالی صاحب كار را با سرعت، دقت و کیفیت بیش تری انجام می دهد. این ابزارها، در واقع برای استخراج و جستجوی داده ها استفاده می شود و تجزیه و تحلیل داده ها را با انواع آمارهای توصیفی انجام می دهد.

نرم افزارهای مذکور شامل ابزارهایی است که روش های حسابرسی را نمونه سازی و آسان می کند. استفاده از نرم افزارهای کاربردی باعث کاهش زمان اجرای عملیات، اشتباهات انسانی و ریسک حسابرسی می شود و حسابرسی را تسهیل و کیفیت آن را تأمین می کند.

#### ۸. ارتقای بهره‌وری:

همه‌ی سازمان‌های موفق می‌دانند که میزان بهره‌وری هر یک از کارکنان چقدر اهمیت دارد و چه مقدار می‌تواند برای سازمان تولید ارزش کند. وقتی می‌گوییم «بهره‌وری کارکنان»، منظور این است که کارکنان از ساعات کار خود به نحو احسن و هدفمند برای انجام وظایف مهم و مرتبط استفاده می‌کنند وقتی کارکنان به این شکل بهره‌وری داشته باشند، کسب‌وکار از تمام ظرفیت منابع انسانی خود با حداقل هدررفت استفاده کرده است. در هر کسب‌وکاری برای این که استخدام کارکنان منطقی به نظر برسد، لازم است تا میزان ارزشی که کارکنان برای سازمان تولید می‌کنند بیش‌تر از مقدار هزینه‌ای باشد که صرف پرداخت دستمزد آنان می‌شود. به این ترتیب، می‌توان گفت که استخدام کارکنان یک سرمایه‌گذاری است و انتظار می‌رود که مانند هر سرمایه‌گذاری، بازده ارزشمندی را برای مؤسسه داشته باشد. این تنها در صورتی می‌تواند اتفاق بیفتد که کارکنان بهره‌وری لازم را داشته باشند. مهندسی مجدد فرایندها، ساختاردهی و پیکربندی مجدد سازمان، برقراری نظام بازخورد، تصمیم‌گیری‌های سریع، استفاده‌ی موثری از فناوری اطلاعات در کلیه‌ی فرایندها، فرهنگ سازمانی سالم، بانشاط و سرزنده، برقراری حس تعلق خاطر و وابستگی سازمانی، نظام پیشنهادها، جشن‌ها، تشویق‌ها، مسابقات، فعالیت‌های خیریه، تولدها، تشکیل خانواده‌ی سازمانی، گروه‌های مذهبی و ورزشی، نظام

(شگفتانه‌ها (سورپرایزها)، تبدیل سازمان سلسله‌مراتبی به سازمان حرفه‌ای و... از عوامل مهم ارتقای بهره‌وری است.

#### ۹. افزایش آموزش‌های حرفه‌ای:

آموزش حرفه‌ای سالانه حداقل ۴۰ ساعت برای حسابداران رسمی شاغل و کارکنان حرفه‌ای تحت پوشش طبق اصول و ضوابط حرفه‌ای الزامی است. کارگاه‌های آموزشی کاربردی، مسئله‌محور و بومی، اساس آموزش حرفه‌ای مستمر است. ذات آموزش حرفه‌ای با صرف آموزش‌های نظری، کلیشه‌ای، تقلیدی و صوری در تعارض است. فلسفه‌ی آموزش حرفه‌ای افزایش مهارت و توانمندی کارکنان است هم‌چون چاقوتیزکن که حین استفاده باید به‌طور مستمر از آن استفاده کرد. باید با نیازسنجی آموزشی و تعیین نیازمندی‌های واقعی و با استفاده از مدرسین حرفه‌ای باتجربه که سلسله‌مراتب حرفه‌ای را صحیح و کامل طی کرده باشند باعث افزایش توانمندی و مهارت کارکنان شد. به‌خصوص در زمان کسری نیروی انسانی آموزش حرفه‌ای کلیدی طلایی محسوب می‌شود. کارکنان باید یاد بگیرند که در سلسله‌مراتب موجود سرپرست خود باشند. در گذشته بیش‌تر سازمان‌ها خدمات فنی و مشاوره‌ای مورد نیاز خود را برون‌سپاری (OUT-SORCING) می‌کردند لیکن در حال حاضر سازمان‌های پیشرو از طریق آموزش و ایجاد مهارت‌های فنی و حرفه‌ای این خدمات را درون‌سپاری (IN-SOURCING) می‌کنند. سازمان‌ها بدین روش با کم‌ترین هزینه و ساده‌ترین راه‌حل کارکنان خود را به جای مشاوران خارج از سازمان تربیت می‌کنند.

#### ۱۰. دعوت مجدد از کارکنان

##### مستعفی:

در زمان مواجهه با کسری نیروی انسانی دعوت از نیروی‌های منفعل شده‌ی مؤسسه از جمله اقدامات میان‌بر

در جذب تلقی می‌شود. جذب کارکنانی که به صورت ذهنی هنوز از سازمان منفعل نشده‌اند قطعاً هزینه‌ی کمتری به سازمان تحمیل می‌کند.

#### ۱۱. اشتراک‌گذاری نیروی انسانی:

نظر به پیش‌بینی استفاده‌ی موقت از خدمات حرفه‌ای کارکنان مؤسسات حسابرسی با توافق کتبی دو مؤسسه‌ی حسابرسی ذی‌ربط بنابراین قرض گرفتن نیروی انسانی و استفاده از ظرفیت ماده‌ی ۱۲ آیین‌نامه‌ی اجرایی موضوع ماده ۲۸ اساسنامه جامعه در مواقع کسری نیروی انسانی می‌تواند مؤثر باشد.

#### ۱۲. استفاده از ظرفیت زنان:

زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت کشور قابلیت بالقوه بی‌نظیری را دارا می‌باشند. با تغییر فرهنگ مردسالارانه سنتی و سیاست اشتغال زنان می‌توان از این فرصت به‌خصوص در شرایط کمبود نیروی انسانی حداکثر بهره را جست.

#### ۱۳. تعریف مشاغل نیمه‌وقت:

در مقررات جامعه استفاده از کارکنان حرفه‌ای و حسابداران رسمی تحت استخدام به صورت تمام‌وقت تعیین شده است. لذا با توجه به کمبود نیروی انسانی با ملاحظات می‌توان با پیشنهاد تغییر و امکان استفاده از نیروی انسانی که به دلایلی می‌خواهند نیمه‌وقت فعالیت کنند فراهم شود. ایستایی قوانین و مقررات از موانع توسعه‌ی کسب‌وکار به شمار می‌رود و باید در مواقع مقتضی پویا شوند. استفاده از ساعات کار شناور برای شروع کار، اتمام کار و زمان‌های کمتر از نصاب‌های قانونی در هفته می‌تواند علاوه بر حفظ نظم و نظام مزیت رقابتی تلقی شود.

#### ۱۴. تعیین مشاغل دورکار:

تجارب حاصل از شرایط همه‌گیری کرونا باعث تغییر سبک زندگی و کار بسیاری از افراد و سازمان‌ها شده است این

به‌عنوان راه‌کار جایگزین می‌تواند مؤثر باشد لیکن توجه به سلامت جسمی کارکنان باید مورد عنایت نیز قرار گیرد.

#### ۱۹. کاهش مرخصی:

در شرایط حاد کسری نیروی انسانی یکی از روش‌های جایگزین تأمین کسری نیروی انسانی استفاده از ظرفیت کامل نیروی انسانی موجود و کاهش مرخصی‌ها و بازخرد آن است.

#### ۲۰. تغییر سال مالی واحدهای مورد



#### رسیدگی:

نظر به این‌که سال مالی اغلب واحدهای مورد رسیدگی پایان اسفند ماه است، یکی از روش‌های مؤثر برای توزیع متوازن کار در طول سال ترغیب و تشویق واحدهای مورد رسیدگی برای تغییر سال مالی می‌باشد. ایجاد توازن در بازار خدمات حسابرسی و غیر فصلی کردن آن می‌تواند آرایه‌ای خدمات حسابرسی را دارای توجیه اقتصادی کند و از فشار کاری و استرس کارکنان بکاهد و باعث ماندگاری آن‌ها شود.

ای، هماهنگی امور فنی و حرفه‌ای مدیریت‌های حسابرسی می‌تواند از فشار کاری مدیریت‌های حسابرسی بکاهد و در مواقع کمبود نیروی انسانی مؤثر باشد.

#### ۱۷. به‌کارگیری نیروی انسانی

##### محلی:

یکی از موانع توسعه نیافتگی حسابرسی در کشور تمرکز آن در تهران و تبدیل آن به شغلی غیرمحلی شده است. بنابراین عدم حضور فیزیکی حسابداران رسمی به صورت موثری در سراسر کشور باعث

تجربه غیر قابل‌برگشت است و لاجرم باید مورد تعمیم قرار گیرد و از تجارب حاصل از آن استفاده شود. امروز دیگر جهان «مسطح» شده و ماندگاری استعدادها در مرزهای محدود سازمان دشوار شده است. واقعیت این است که در فضای کسب‌وکار امروزی همه‌ی استعدادها را در قالب مرزهای سازمان نمی‌توان به بند کشید و در استخدام دیگر محل و مکان حائز اهمیت نیست. لذا می‌توان با معماری مجدد مشاغل و مدل‌سازی برد - برد به حذف مرزها و ایجاد رابطه‌ی کاری نوآورانه و ارزش‌آفرینی اقدام کرد. مشاغل ترکیبی حضوری و دور کار از جمله نسل‌های جدید کاری محسوب می‌شود.

#### ۱۵. تشکیل کنسرسیوم:

نظر به عدم استقبال مؤسسات حسابرسی از ادغام مؤسسات حسابرسی کوچک و ایجاد مؤسسات حسابرسی بزرگ با مدل‌های نوین کسب‌وکار برای غلبه بر چالش‌های منابع انسانی به استناد شواهد تجربی فراوان استفاده از ظرفیت ماده‌ی ۱۰ آیین‌نامه‌ی اجرایی موضوع ماده‌ی ۲۸ اساسنامه‌ی جامعه و ایجاد شبکه‌ی کاری از مؤسسات حسابرسی و هم‌افزایی منابع انسانی در زمان کمبود نیروی انسانی می‌تواند بسیار مؤثر و راهگشا باشد. به صورتی که ظرفیت منابع انسانی مؤسسات حسابرسی به اشتراک گذاشته می‌شود.

#### ۱۶. استفاده از بازنشستگان:

استفاده از بازنشستگان سر حال و به‌روز به‌عنوان اتاق فکر در امور کسب‌وکار و نیز در زمینه پشتیبانی فنی و حرفه‌ای از آرایه‌ی خدمات حسابرسی مشتمل بر آرایه‌ی مشاوره‌های تخصصی، شناسایی ریسک صنایع مختلف تحت حسابرسی مؤسسه، بازنگری مستمر فرایندها، چک‌لیست‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی، آموزش حرفه‌ای مستمر، کنترل کیفیت، پاسخ به سؤالات فنی و حرفه

#### ۱۸. افزایش اضافه‌کاری:

به‌منظور جبران کسری نیروی انسانی استفاده از ظرفیت ساعات اضافه‌کاری