

لازمه‌های حفظ و جذب نیروی انسانی کارآمد در مؤسسات حسابرسي



محمود نجف‌لو



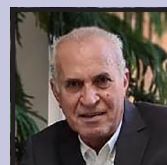
کاظم محمدی



مهدی شلیله



محمد جم



مصطفی جان‌نثاری

مؤسسات حسابرسي از زمره‌ی بنگاه‌های دانش‌بنیان به‌شمار می‌روند و بهره‌وری و پایداری فعالیت آن‌ها مهم‌تر از هر چیز به نیروی انسانی کارآمد و فناوری‌های نو متکی است. از همین رو، در سرتاسر جهان مؤسسات حسابرسي به‌طور متوسط بیش‌ترین سرمایه‌گذاری را در بخش مدیریت منابع انسانی می‌کنند و نیروی انسانی کارآمد عامل تعیین‌کننده‌ای است که در نهایت سرنوشت بنگاه را رقم می‌زند. در حقیقت می‌توان گفت مزیت نسبی یک مؤسسه‌ی حسابرسي در قیاس با سایر مؤسسات را نیروی انسانی کارآمدتر آن تشکیل می‌دهد.

در صنعت حسابرسي ایران در تمامی سال‌های اخیر در مجموع شاهد رشد نسبی بوده‌ایم. با این حال، مجموعه‌ای از عوامل سبب شده که مؤسسات حسابرسي از نارسایی داریم در جذب و حفظ نیروی انسانی خود آسیب ببینند. از سویی مجموعه‌ای از متغیرها در عرصه‌ی کلان شرایط جذب و حفظ نیروی انسانی کارآمد را دشوار ساخته است. در نگاه نخست، پایین بودن نسبی درآمد مؤسسات حسابرسي در مقایسه با سایر فعالیت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات مالی مهم‌ترین عاملی است که شرایط محدودکننده‌ای برای جذب و حفظ نیروی انسانی کارآمد در مؤسسات را پدید آورده است. برطرف ساختن این مانع طبعاً از عهده‌ی یک بنگاه و مؤسسه‌ی خاص خارج است و نیازمند تلاش و عزمی جمعی در چارچوب اصلاح ساختارهای اقتصاد کلان به‌منظور گسترش شمول فعالیت‌های حسابرسي و ارتقای حاشیه‌ی سود این فعالیت‌ها دارد و این امر خود مستلزم ایجاد بسترهای قانونی و مقرراتی و فرهنگ‌سازی در زمینه‌ی فعالیت حسابرسي و شفاف‌سازی است. همچنین نادیده گرفتن نیازهای عملی و کاری مؤسسات در برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها نیز باعث شده مؤسسات به کارکنان تازه استخدام شده‌ی خود در حکم کارآموزانی نگاه کند که تازه باید الفبای کار را بیاموزند و همین امر نیز در ایجاد واگرایی بین مؤسسه و پرسنل مؤثر تأثیرگذار است.

اما از سوی دیگر و فراتر از این معضل‌های کلان و محیطی، به نظر ما بسیاری از مسایل در سطح خرد و بنگاه نیز وجود دارد که حتی در چارچوب محدودیت‌های موجود نیز رفع آن می‌تواند محیط پویایی برای حفظ و جذب نیروی انسانی کارآمد در مؤسسات پدید آورد.

در این چارچوب شماری از حسابداران رسمی درخواست کردیم دیدگاه‌های خود را در زمینه‌ی محورهای ذیل ارائه کنند. در ادامه این پرسش‌ها و پاسخ‌های همکاران در مؤسسات را می‌خوانیم.



اما عوامل مؤثر بر ترک کار و یا به عکس ماندگاری نیروها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد و برشمرد:

۱- عدم سیستم پرداخت مطلوب- که خود ناشی از نرخ‌های حق الزحمه است- یا به عبارتی تا زمانی که نرخ حق الزحمه متناسب با شرایط اقتصادی و در مقایسه با حقوق بخش حسابداری به شکل مناسب ارتقا نیابد خروج نیروها را باید انتظار داشته باشیم.

۲- یکی دیگر از عوامل که به نظر بنده مهم است عدم توجه به انگیزه‌ی متقاضی کار برای کار در حرفه‌ی حسابرسی است. اصولاً در زمان جذب نیرو مدیریت منابع انسانی باید توجه خاص به انگیزه‌ی فرد متقاضی بپردازد که آیا اصولاً فرد صرفاً برای این‌که بیکار نباشد و یا صرفاً به دنبال کسب حقوق و مزایا هست متقاضی کار است و یا نه با انگیزه‌های دیگری نظیر کسب تجربه و ارتقای دانش تئوری خود و یا علاقه‌مندی به عدالت مالی و جلوگیری از سوءجریان‌ها، به دنبال اشتغال در مؤسسه است. روشن است در حالت اول فرد با کوچک‌ترین پیشنهاد افزایش حقوقی مؤسسه را ترک می‌کند. اما در حالت دوم چون فرد دنبال ارزش‌های متعالی‌تر است احتمال ماندگاری وی در مؤسسه بیش‌تر است.

۳- عامل دیگر در استمرار و یا ماندگاری کادرهای فنی عدم توجه مدیران مؤسسه به برقراری روابط سازمانی و انسانی مناسب با منابع انسانی است و این عدم توجه، منبعث از عدم به کارگیری شیوه‌ی مناسب مدیریت در مؤسسات است. متأسفانه در این مورد کم‌تر مدیران مؤسسات با این مباحث و

۱

براساس تجارب شما، چه عواملی به‌طور عام مانع از استمرار ارتباط شغلی کارکنان با مؤسسات حسابرسی می‌شود. در این میان، کدام دسته از عوامل به محیط داخلی مؤسسه بازمی‌گردد و کدام دسته از عوامل به شکلی برون‌زا تأثیر منفی روی ارتباط شغلی کارکنان با مؤسسات حسابرسی با مؤسسه‌ی متبوع دارد؟

◀ مصطفی جان‌نثاری

ابتدا، باید توجه داشت که اصولاً روند خروج کارکنان از مؤسسات غیرطبیعی نیست چرا که فارغ‌التحصیلان حسابداری بعضاً با این نگرش وارد مؤسسات حرفه‌ای می‌شوند که تجربه‌ی کافی کسب کنند و بعداً جذب بازار بخش‌های مختلف مالی شوند. بنابراین باید همیشه این انتظار را داشته باشیم که در سال‌های آینده حدود ۲۵ الی ۴۰ درصد نیروهای تازه‌استخدام مؤسسه را ترک کنند و با این نگرش همیشه باید در جذب نیرو به این تهی‌شدن مؤسسات در سنوات آتی توجه کرد و به گونه‌ای شناسایی و جذب نیرو صورت گیرد که به یک‌باره مؤسسه خالی از کادر فنی نشود.

شیوه‌های مدیریت آشنا هستند. آیا هر شیوه‌ی مدیریت برای مؤسسات حرفه‌ای قابل استفاده هست؟ آیا شیوه‌ی مدیریت طرفداران تئوری X (نظام‌گرایی) برای مؤسسات حرفه‌ای مناسب است یا نظریه‌ی طرفداران Y (مردم‌سالارانه)؟ و یا آیا در یک مؤسسه‌ی حرفه‌ای (مؤسسات حسابرسی، بیمارستان‌ها، دفاتر وکالت، مهندسين مشاور) می‌توان رأس مدیریت را از افرادی انتخاب کرد که طرفدار نظریه‌ی X هستند.

یکی از شیوه‌های مدیریت، مدیریت باشگاه (Club Management) است در این شیوه‌ی مدیریت، مدیریت باشگاه (منظور باشگاه ورزشی نیست) صرفاً باید رضایت خاطر صد درصد اعضا را برآورده کند و مدیر صرفاً مجری دستورات اعضاست. به نظر می‌رسد در مؤسسات حرفه‌ای هم این‌گونه است چرا که اعضا افراد تحصیل‌کرده‌ی دارای تخصص و دانش حرفه‌ای هستند و مدیر عامل صرفاً هماهنگ‌کننده است و باید در جهت حل مشکلات کادر فنی تلاش کند. به‌صورت خلاصه می‌توان گفت که مهم‌ترین وظایف مدیران مؤسسات حسابرسی پرداختن به اموری است که بر کیفیت و اثربخشی تأثیرگذار است.

۴- یکی از عوامل دیگر عدم توجه به برقراری روابط دوستانه و ایجاد روابط مرشد و مریدی است و بعضاً دیده می‌شود که فاصله‌ی زیادی بین مدیران و کارکنان حرفه‌ای وجود دارد - ایجاد روابط دوستانه و صمیمی و برخورد با نیروهای جوان از مقام یک بزرگ‌تر و پیشکسوت، نگاه کادر فنی را به مدیران به شکل مثبت‌گرایانه می‌کند. آگاهی از مشکلات خصوصی و خانوادگی فرد متقاضی و بحث در مورد کمک و حل این‌گونه مسائل می‌تواند روابط را صمیمانه‌تر کند و این برخوردهای دوستانه باعث ماندگاری بیش‌تر کارکنان می‌شود.

محمد جم

عوامل عمده درون و برون‌سازمانی که مانع ایجاد و استمرار ارتباط شخصی کارکنان با مؤسسات می‌گردد عبارتند از:

۱- عوامل درون‌سازمانی

- اختلاف سنی و فرهنگی بین کارکنان و مدیریت مؤسسه.
- تخصیص وقت کم‌تر توسط شرکا و مدیران مؤسسه جهت ایجاد فضای دوستانه‌ی مناسب با پرسنل.
- خستگی مفرط پرسنل به دلیل اضافه‌کاری خصوصاً در فصول شلوغ (و ازدست‌دادن فصل گردشگری خصوصاً بهار).
- از دست دادن فرصت حضور بین دوستان و خانواده به دلیل ساعات کاری زیاد طی هفته.
- خستگی و دوری از خانواده و دوستان به دلیل مسافرت‌های طولانی جهت انجام کار در شهرستان‌ها.

۲- عوامل برون‌سازمانی:

• با توجه به ماهیت کار حسابرسی که عمدتاً در خارج از مؤسسه، محل کار صاحب‌کار (محل غیر ثابت) انجام می‌گردد، ایجاد حس تعلق کارکنان و ارتباط کاری پرسنل با مؤسسه به‌مراتب کم‌تر از سایر مشاغل با کار در محل ثابت است. به عبارت دیگر کار کردن زیر یک سقف حسن تعلق بیش‌تری ایجاد می‌کند.

• زمان برگزاری امتحانات حسابدار رسمی در بهمن‌ماه که به دلیل ضرب‌الاجل‌های حسابرسی سال مالی میلادی در برخی از مؤسسات برای پرسنل مرخصی تحصیلی برای امتحانات را غیر ممکن می‌کند.

• مشکلات مالی ناشی از شرایط اقتصادی فعلی کشور که موجب ترک مؤسسه علی‌رغم میل باطنی پرسنل می‌گردد.

مهدی شلیله

برای ورود به این موضوع ابتدا باید ویژگی‌های حرفه‌ی حسابرسی را شناخت تا بتوان با تبیین آن‌ها وارد پاسخ به سؤالات و چراهای تمایل پایین ورود فارغ‌التحصیلان رشته‌های مالی به حرفه‌ی حسابرسی و عدم رشد این حرفه شد. به‌طور خلاصه ویژگی‌های حرفه‌ی حسابرسی چیست؟ به اعتقاد من موارد زیر رئوس این ویژگی‌ها است:

۱- داشتن دانش تنوع‌بخش مناسب و کاربردی و مهارت در کسب دانش و تخصص با توجه به یافته‌های روزافزون در این رشته.

۲- کسب تجربه‌های مفید و ارزشمند در محیط‌های حرفه‌ای فعال در حین کار و تحت نظارت افراد مجرب و متخصص.

۳- داشتن روحی همکاری در کارهای گروهی و داشتن روحیه‌ی صداقت و درستکاری.

۴- جوان بودن و داشتن انگیزه و توان کار در شرایط سخت و پیچیده.

۵- قبول مسئولیت اخلاقی و اجتماعی و پاسخ‌گویی و تعامل با محیط‌های حرفه‌ای مرتبط.

۶- هوش و استعداد کافی و درک صحیح مفاهیم مالی و اقتصادی و قدرت تمیز دادن مطالب.

۷- اشراف به بار تکلیف و مسئولیت سنگین اجتماعی حرفه‌ی حسابرسی.

۸- پیچیده بودن حرفه‌ی حسابرسی و لزوم گذاشتن وقت کافی در مقایسه با سایر رشته‌های مرتبط.

۹- قبول و تحمل استرس‌های کاری با توجه به الزامات گزارشگری در مواعید تعیین شده از طرف صاحب‌کاران.

با توجه به مطالب فوق باید پذیرفت که حسابرسی اصولاً حرفه‌ای سخت و تا حدی طاقت‌فرساست و برای ورود به آن

باید انگیزه‌هایی قوی وجود داشته باشد در غیر این صورت تمایل جوانان به وارد شدن به حرفه‌ی حسابرسی دور از انتظار است.

با این مقدمه به پرسش نخست می‌پردازم. یکی از جامعه‌شناسان جمله‌ای جالب و کلیدی دارد و آن این است که:

«جامعه‌ای را می‌توان جامعه‌ی سالم نامید که فرصت رشد به افراد آن جامعه بدهد.»

حالا حکایت حرفه‌ی ما هم همین است آیا حرفه‌ی حسابرسی می‌تواند برای افرادی که وارد این فعالیت می‌شوند رشد و تعالی به همراه داشته باشد.

جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مالی و فعالیت در مؤسسات حسابرسی به عوامل متعددی بستگی دارد که برخی از این عوامل به شرح زیر است:

- آیا این حرفه می‌تواند زندگی و آسایش اقتصادی آینده‌ی زندگی آن‌ها را تامین کند و منشاء امرار معاش آن‌ها قرار گیرد؟

- آیا این حرفه می‌تواند حس موفقیت و رضایت شغلی برای آن‌ها در برداشته باشد؟

- آیا این حرفه می‌تواند امید را برای زندگی بهتر به همراه داشته باشد و افق مثبتی پیش روی آن‌ها قرار خواهد داد؟

- آیا شواهد قابل‌قبولی از نظر پایداری و تداوم این حرفه در سایه‌ی سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی کشور وجود دارد؟
- آیا اطمینان نسبی قابل‌قبولی وجود دارد که جایگاه این حرفه به رشد بیش‌تری برسد؟

- آیا حرفه جایگاه اعتباری و اجتماعی مناسبی را برای آن‌ها رقم خواهد زد؟

- آیا امنیت شغلی در این حرفه برای آن‌ها وجود خواهد داشت؟

- آیا این حرفه با تمام ویژگی‌هایش برای آن‌ها شناخته شده است و می‌تواند مشکلات ناشی از سختی و مسئولیت کار را بپذیرد؟

- آیا روحیه‌ی آن‌ها با این حرفه که با پرسشگری و جستجوگری همراه است سازگاری دارد؟

- آیا مجموعه عوامل انسانی مؤثر در محیط‌های حرفه‌ای برای آن‌ها شناخته شده و از نظر فردی و اجتماعی می‌تواند قابل قبول باشد؟

- در مقایسه با حرفه‌های مشابه خصوصاً محیط‌های اجرایی می‌توان سطح درآمد قابل‌قبولی برای خود و خانواده آن‌ها به همراه داشته باشد؟

به نظر من پاسخ بخش عمده‌ی سؤالات فوق برای افرادی که می‌خواهند به حرفه‌ی حسابرسی وارد شوند، روشن و شفاف نیست و تا رفع این ابهامات نمی‌توان فضای کسب‌وکار

قابل‌قبولی را برای جذب افراد به حرفه‌ی حسابرسی متصور باشیم و انتظار داشته باشیم که این جامعه‌ی حرفه‌ای فرصت رشد به آن‌ها خواهد داد.

◀ کاظم محمدی

کافی نبودن مبالغ حق‌الزحمه‌های مؤسسات حسابرسی مخصوصاً در بخش خدمات اطمینان‌بخشی و پیرو آن پایین بودن سطح حقوق و مزایای کارکنان مؤسسات به‌طور عام مانع از استمرار ارتباط شغلی کارکنان با مؤسسات است.

تفاوت معنادار سطح حقوق و مزایا بین مؤسسات حسابرسی و بخش امور مالی سایر بنگاه‌های اقتصادی بخش عمومی و خصوصی، میزان تورم واقعی اقتصاد کشور که متناسب با حقوق و مزایای کارمندان در کلیه‌ی بخش‌های اقتصادی نیست و حساب‌خواهی درست و به‌حق مراجع نظارتی و پیرو آن افزایش ریسک انجام عملیات حسابرسی با توجه به کاهش کیفیت حسابرسی به دلیل عوامل گوناگون از جمله خروج نیروهای کارآمد از حرفه را می‌توان از نمونه‌های عوامل برون‌زا در این مورد نام برد.

◀ محمود نجف‌لو

معمولاً اکثر افراد نسبت به تغییر شرایط حس خوبی ندارند و از تغییر اجتناب می‌کنند. در حرفه‌ی حسابرسی شرایط برای تغییر شغل به نسبت فراهم‌تر از سایر مشاغل است و حسابرسان دائماً با پیشنهادهای جدید کاری مواجه هستند در این شرایط استمرار همکاری کارکنان در گرو رضایت شغلی است با وجود میل به عدم تغییر شرایط افراد زیادی این حرفه را ترک می‌کنند که گویای این مسئله هست که اکثر پرسنل در شرایط فعلی از حرفه‌ی حسابرسی رضایت چندانی ندارند.

موارد زیر عواملی است که بر رضایت شغلی تأثیرگذار است ولی در حرفه‌ی ما فراهم نیست.

حقوق و مزایا

حقوق و مزایا با دانش و تخصص مورد انتظار از حسابرسان به‌هیچ‌وجه سازگاری ندارد. همکاران همیشه خود را با پرسنلی که در حرفه‌های حسابداری و مالی مشغول هستند مقایسه می‌کنند و هیچ پاسخی برای این که چرا با تخصص و دانش بالاتر و حجم کار بیش‌تر دستمزد پایین‌تری دارند پیدا نمی‌کنند.

ماهیت کار

کار حسابرسی، کار تیمی است، معمولاً در کارهای گروهی وظایف هر فرد و گروه مشخص است ولی در حرفه‌ی حسابرسی پذیرش کار جدید و خروج پرسنل از حرفه مکرراً اتفاق می‌افتد و متأسفانه همیشه پرسنل مورد نیاز برای انجام



۲

علاوه بر عامل درآمد و حقوق مزایای کارکنان، بسیاری از عوامل دیگر نیز در ایجاد حس تعلق به مؤسسه‌ی متبوع نقش دارند. برای مثال، روابط کاری صمیمانه و پویا، احساس پیشرفت شغلی، وجود عواملی در محیط کار که در کارکنان حس رضایت ایجاد کند، احساس فعالیت در یک مؤسسه‌ی خوشنام، با کیفیت، با امکان رشد و پیشرفت در این چارچوب، تا چه حد تلاش کرده‌اید از طریق مجموعه ابزارهایی غیر از حقوق و دستمزد در کارکنان حس تعلق به مؤسسه را پدید آورید؟

مصطفی جان‌نثاری

متأسفانه در کل نظام مدیریت موجود در ایران صرفاً به پاداش‌های مالی توجه می‌شود در صورتی که علاوه بر پاداش‌های مالی، یکی از ضروریات، پاداش‌های معنوی است. تحقیقات انجام‌شده در یکی از دانشگاه‌های معتبر مدیریت خارج از کشور حاکی از این است که رضایت‌مندی ناشی از پاداش‌های مالی حداکثر دو هفته ماندگاری دارد. ولی

حسابرسی کم‌تر از منابع انسانی در دسترس است. هر تغییر پیش‌بینی نشده‌ای فشار را بر روی گروه و افراد موجود بیش‌تر می‌کند. از طرف دیگر محل کار مرتباً در حال تغییر است هر چند همین موضوع باعث کسب تجربیات ارزشمندی می‌شود. ولی مشخص نبودن ساعت و محل کار امکان برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های خارج از ساعات کاری را سلب می‌کند. به‌طوری که عموماً حسابرسی یک سبک زندگی پر استرس و پرفشار، بدون استراحت و غیر قابل برنامه‌ریزی است.

پیشرفت و چشم‌انداز حرفه

رشد تقاضا برای خدمات حسابرسی در سال‌های اخیر قابل توجه نبوده، درآمد مؤسسات به‌قدری کم است که قابل‌مقایسه با سایر بنگاه‌هایی که یک‌دهم مؤسسات پرسنل دارند هم نیست و همین موضوع جذابیتی برای حرفه باقی نگذاشته است. از طرفی شاید چون حساب‌رسان همیشه سخت مشغول به کار بودند کم‌تر به بازنشستگی فکر می‌کنند و برای اکثر شرکای قدیمی مؤسسات، حسابرسی بخش از سبک زندگی شده و گر نه ادامه‌ی حضور اصلاً توجیه اقتصادی ندارد. در این شرایط تصور پیشرفت در رقابت با افراد صاحب‌نام و باتجربه که چندین سال در این حرفه هستند و خواهند بود و بازار بسیار محدود خدمات حسابرسی انگیزه‌ای برای ادامه‌ی حضور در این مسیر باقی نمی‌گذارد و جذابیتی برای جایگاه آتی که در حرفه می‌توان کسب کرد وجود ندارد.



◀ محمد جم

- ایجاد همبستگی از طریق گردهمایی در جشن تولد پرسنل مؤسسه و یا مناسبت‌های خاص با حضور شرکا و مدیران.
- پرداخت حق عضویت سالانه، ثبت‌نام برای امتحانات ACCA و در صورت امکان فراهم کردن شرایط استفاده از مرخصی تحصیلی.
- پرداخت شهریه‌ی کلاس‌های زبان انگلیسی و سایر دوره‌های مرتبط با حسابداری شامل آموزش Excel و ...
- فراهم کردن شرایط آموزش عملی در حین کار (job training) و ارتقای دانش حرفه‌ای پرسنل از طریق بررسی پرونده‌های حسابداری و انتقال تجربه.
- پرداخت هزینه‌ی عضویت پرسنل در مراکز ورزشی و تفریحی مناسب.
- پرداخت هزینه‌های پارکینگ پرسنل.
- بررسی پرونده‌ی حسابداری در محل صاحب کار، حضور پرسنل، تیم حسابداری و قدردانی از زحمات آنان.
- دعوت تیم حسابداری به صرف نهار در خارج از محیط مؤسسه در پایان فصل کاری.

◀ مهدی شلیله

در این زمینه، مواردی که در پاسخ به پرسش پیشین مطرح شد قطعاً از عوامل مؤثر و تأثیرگذار در انتخاب فرد برای ورود

رضایتمندی ناشی از پاداش‌های معنوی عمری طولانی دارد و به اندازه‌ی عمر کارمند ادامه‌دار است. علاوه بر حقوق و مزایا و استفاده از طرح‌های کارانه که می‌تواند انگیزه‌ی بیشتری برای کارکنان ایجاد نماید، از مهم‌ترین پاداش‌های معنوی که برای کارکنان حرفه‌ای به شرح زیر است:

۱- داشتن آزادی عمل در تصمیمات مربوط به کار (اگر کارکنان حرفه‌ای استقلال کافی برای تصمیم‌گیری نداشته باشند حقوق و دستمزدی که برای آنان صرف می‌شود به هدر خواهد گرفت).

۲- فرصت کار کردن با حرفه‌ای‌های ارشد

۳- محیط کار مناسب، جذاب و نشاط‌آور

۴- ساعات کار شناور

۵- سهم بودن در موقعیت‌های شغلی

۶- فرصت ابراز وجود

۷- نقش داشتن در آینده‌ی سازمان

۸- مدیریت درهای باز

۹- داشتن امکانات و تسهیلات رفاهی

۱۰- تشویق کارکنان صرفاً با دست زدن به شانه‌ی فرد و ابراز رضایت از عملکرد فرد و تصویرسازی نقش وی در آینده. مثلاً همراه با دست زدن پشت شانه‌ی طرف با جمله‌ای نظیر آفرین به سرپرست و یا مدیر فنی آینده‌ی مؤسسه، می‌تواند فعالیت فرد را دو چندان کنند.

به کارگیری موارد پیش گفته می‌تواند تأثیرات به‌سزایی بر ماندگاری کادر فنی مؤسسات داشته باشد.

۳

آموزش حرفه‌ای مستمر از زمره‌ی مهم‌ترین عواملی است که هم به افزایش کارایی کارکنان کمک می‌کند و هم با بسترسازی برای پیشرفت شغلی انگیزه‌های کاری آنان را افزایش می‌دهد. برنامه‌های آموزش حرفه‌ای موجود را تاچه میزان در این راستا ارزیابی می‌کنید؟ چه کاستی‌ها و ضعف‌هایی در آن می‌بینید؟

«مصطفی جان‌نثاری»

در سال‌های اخیر تحولات اساسی و مهمی در زمینه‌ی دوره‌های آموزشی صورت گرفته است که امیدوارم تداوم داشته باشد آموزش دوره‌های حرفه‌ای باید از حالت کلاسیک خارج شود و کلاس‌ها به صورت کارگاه آموزشی باشد. ضمناً به فرایند آموزش حین کار که بسیار مهم است باید توجه خاص کرد چراکه اثرگذاری بیش‌تری دارد. در عین حال، سرفصل آموزش‌های کلاسیک جامعه به‌درستی انتخاب نشده است. مثلاً برای کارکنان جدیدالاستخدام آموزش استانداردهای حسابداری و حسابرسی مناسب نیست. بهتر است که دوره‌های حسابرسی برای افراد تازه‌کار شامل اصول و آزمون‌های محتوا و رعایت باشد و به‌تدریج در دوره‌های بعد وارد مباحث استانداردها شد. ضمن این‌که صرفاً به نتیجه‌ی امتحان نمی‌توان اکتفا کرد چرا که بعضی از افراد در کار توانایی بالایی دارند ولی در زمان امتحان دچار استرس و تشویش می‌شوند و گاه قادر به پاسخ‌گویی به سؤالات ابتدایی هم نمی‌شوند. بهتر است مدرسین در حین دوره‌های آموزشی توانایی افراد را در کلاس‌ها مد نظر داشته باشند و امتیازی بابت این‌گونه افراد در نتیجه‌ی امتحانات تأثیر داده شود. افزون بر این، دوره‌های آموزشی جامعه صرفاً مباحث حسابداری و حسابرسی است، در صورتی که برای رده‌های سرپرست به بعد می‌بایستی دوره‌های مختلف مدیریت نیز برگزار شود.

«محمد جم»

به‌طور کلی مؤسسات حسابرسی به دلایل مختلف فاقد امکانات، توان مالی و تخصص و مکان مناسب جهت ارائه‌ی آموزش حرفه‌ای و عملی مؤثر است. از این‌رو انتظار می‌رود جامعه‌ی حسابداران و سایر انجمن‌های حسابداری با

به حرفه‌ی حسابرسی است. این انتخاب در درجه‌ی اول با اقتصاد مؤسسات حسابرسی و روند روبه‌رشد درآمدی آن‌ها و ارتقای جایگاه اجتماعی مؤسسات حسابرسی مواجه است. به نحوی صریح‌تر می‌توان گفت تا وقتی که بازده اقتصادی مؤسسات، گشایش واقعی پیدا نکند و در مقایسه با سایر فعالیت‌ها آینده‌ای روشن و شفاف نداشته باشد، مشکلات ورود به حرفه حل نخواهد شد. به‌طور خلاصه انتخاب حرفه‌ی حسابرسی به‌عنوان شغلی که آینده‌ی فرد را رقم بزند به‌طور شفاف و منطقی باید قابل‌توجه باشد.

«کاظم محمدی»

فقدان روابط کاری صمیمانه و پویا و وجود سیستم مدیریتی و اداری غیرمنعطف مبتنی بر آموزه‌های چند دهه پیش در برخی مؤسسات با توجه به تغییرات فرهنگی و تغییر ارزش‌های نسلی نیروی جوان متولد دهه‌ی هفتاد و هشتاد منجر به کاهش حس تعلق کارکنان به مؤسسات می‌شود. در این‌خصوص توجه به ویژگی‌های نسل جدید از جمله ایجاد زمینه‌های رشد و احترام متقابل و انجام کار باکیفیت و اشتها به این ارزش در سطح جامعه‌ی حرفه‌ای، ایجاد محیط آموزشی تخصصی و مهارت‌های عمومی ضمن کار و تأکید بر رعایت آیین رفتار حرفه‌ای مانند درست‌کاری، بی‌طرفی و حفظ استقلال و... و فرهنگ‌سازی آن در ساختار سازمانی مؤسسات را می‌توان در این مهم مؤثر دانست.

«محمود نجف‌لو»

تجربه‌ی شخصی برای بهبود ارتباط با کارکنان و افزایش رضایتمندی انتقال حس آزادی عمل به پرسنل به‌طوری که فکر کنند بخشی از تصمیم‌گیری هستند این موضوع باعث احساس مسئولیت بیش‌تر می‌شود. حس این که می‌توانند مفید و مؤثر باشند انگیزه‌ی افراد را ارتقا می‌دهد و تحمل نارضایتی‌های ناشی از سایر شرایط آسان‌تر می‌شود. ارزیابی عملکرد و ارتقا موضوعی است که اگر به‌درستی به آن توجه شود باعث می‌شود که فرد هر لحظه احساس کند در مسیر روبه‌رشدی قرار دارد و تلاش و ابتکاراتش دیده می‌شود. قدردانی موضوع مهم دیگری است که انگیزه‌ی افراد را برای انجام کارها با کارایی بالاتر و اثربخشی لازم بیش‌تر می‌کند و ذهن فرد از این‌که به خاطر دستمزد وظیفه‌اش را انجام می‌دهد دور می‌کند. محیط صمیمی و دوستانه بین رده‌ها باعث رضایت بیش‌تری نسبت به کار می‌شود و تعلق خاطر فرد به مجموعه‌ای که در حال همکاری با آن است بیش‌تر می‌شود.

هماهنگی با سایر سازمان‌های آموزشی (pact و...) اقدامات مؤثرتری در ارتقای دانش حرفه‌ای انجام دهند. خصوصاً در شرایط فعلی که فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به دلایل مشکلات مالی تمایلی به جذب در مؤسسات حسابرسی ندارند.

- با توجه به این که دانش حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های کشور مناسب نیست، از این رو باید شرایطی فراهم شود که فارغ‌التحصیلان قبل از استخدام در مؤسسات حسابرسی و سپری کردن راه سخت و مدت زیاد جهت کسب دانش حسابرسی،... از طریق مراکز آموزشی خصوصی دانش حرفه‌ای و عملی خود را ارتقا دهند.

- اقدامات مؤثر سال‌های اخیر توسط جامعه‌ی حسابداران در ارائه آموزش حرفه‌ای از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی (حضور و غیر حضور) انجام شود که می‌بایستی به‌طور مستمر نیز ادامه یابد.

◀ مهدی شلیله

به‌طور مشخص و منطقی کسب آموزش‌های حرفه‌ای مستمر می‌تواند برای کارکنان ایجاد انگیزه کند و توانایی‌های آن‌ها را ارتقا دهد. لیکن تا رفع عوامل مبهم طرح‌شده‌ی فوق و انتظار ایجاد محیطی فعال و خلاق دور از ذهن است و باید با رفع آن‌ها محیطی شاداب، فعال، پُرانگیزه و اطمینان‌بخش ایجاد کرد تا تمایل جوانان با ویژگی‌های منحصربه‌فرد این حرفه (ذکر شده در مقدمه‌ی پرسش نخست) برای ورود و فعالیت در این حرفه تسهیل شود.

◀ کاظم محمدی

برنامه‌های آموزش حرفه‌ای برگزار شده در واحد آموزش جامعه از کیفیت لازم برخوردار است با این همه می‌توان علاوه بر تمرکز بر مفاهیم استانداردهای حسابداری و حسابرسی بر آموزش‌های تفصیلی‌تر مثل نحوه‌ی تهیه و تنظیم کاربرگ‌های حسابرسی و سایر آموزش‌های کاربردی دیگر که به اجرای صحیح حسابرسی کمک می‌کند نیز توجه کرد.

◀ محمود نجف‌لو

حرفه‌ی حسابرسی نیازمند آموزش مستمر برای ارتقای دانش و تخصص کارمندان است. معمولاً حسابرسان به‌نوعی نیازهای آموزشی تخصصی خودشان را، چه از طریق آموزش فردی، آموزش‌های جامعه و یا سایر مراکز آموزشی، فراهم می‌کنند. اما مهارت‌های دیگری هم هستند که در این حرفه بسیار ضرورت دارند. ایجاد فضای حرفه‌ای و صمیمی به‌خصوص با رده‌های پایین‌تر موضوعی است که متأسفانه

مغفول مانده و معمولاً رابطه‌ی خشک و انعطاف‌ناپذیر بین رده‌ها وجود دارد. آموزش نحوه‌ی ارتباط با پرسنل و مدیریت مسائلی که در محیط کار وجود دارد قطعاً بر رضایتمندی افراد تأثیرگذار است و متأسفانه فقدان این مهارت در بین رده‌های مختلف دیده می‌شود.

علاوه بر این، تعامل صحیح و حرفه‌ای با بیان مناسب با صاحب‌کار موضوع مهمی است که باعث می‌شود دست‌یابی به مدارک و مستندات موردنیاز تسهیل و تنش‌ها در محیط کار کم‌تر شود. متأسفانه کلاس‌هایی با موضوعاتی مثل فن بیان، ارتباط مؤثر، فنون مذاکره، سخنوری و... کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد. در صورتی که هم در بحث منابع انسانی، هم در فرایند حسابرسی و هم در ارتقای قدرت حرفه‌ای حسابرس مؤثر هستند. اهمیت این مهارت‌ها در بین اعضای فعال حرفه باید بیش‌تر مورد توجه قرار گیرد و انگیزه‌ی حضور فعال در چنین آموزش‌هایی ایجاد شود.

۴

بررسی‌ها نشان می‌دهد که به‌طور متوسط شکاف سنی میان بخش غالب کارکنان مؤسسات حسابرسی و شرکای مؤسسه تا دو نسل می‌رسد. این شکاف نسلی را به‌عینه می‌توان در سبک زندگی و بعضاً ارزش‌های فرهنگی متفاوت مشاهده کرد. همین امر می‌تواند مانع از ارتباط صمیمانه میان مدیران و کارکنان بشود. تا چه حد تلاش کرده‌اید بر این شکاف غلبه و با پرسنل جوان‌تر مؤسسه زبان مشترکی پیدا کنید؟ چه موانعی برای دست‌یابی به این زبان مشترک وجود دارد؟

◀ مصطفی جان‌نثاری

اصولاً لازمه‌ی رابطه و برقراری یک ارتباط مناسب و مفید، وجود زبان مشترک بین فرستنده‌ی پیام (استاد) و گیرنده‌ی پیام (حاضرین در کلاس) است. در صورت نبود زبان مشترک، قطعاً ارتباط برقرار نخواهد شد. برای ایجاد زبان مشترک و فرهنگ‌سازی مناسب بهتر است مدرسان خود را تا سطح حاضرین در کلاس پایین آورده و وارد مباحث مورد علاقه‌ی جوانان نظیر هنر، ادبیات، سینما بشوند تا نزدیکی بیش‌تری بین مدرس و دانشجو ایجاد شود. در صورت ایجاد این نزدیکی، مباحث حرفه‌ای را هم خود دانشجو با علاقه



قرمزهای مؤسسه توسط برخی پرسنل می‌شود.

◀ مهدی شلیله

افرادی که جدیداً به حرفه‌ی حسابرسی راه پیدا می‌کنند تا حدی آینده‌ی خود را در شرکای فعلی مؤسسات که ممکن است فاصله‌ی سنی زیادی با آن‌ها داشته باشند، جستجو می‌کنند. فاصله‌ی سنی زیاد می‌تواند به‌عنوان یک عامل منفی تأثیرگذار تلقی شود. لیکن با ورود حسابداران رسمی جدید و خروج تدریجی شرکای قدیمی می‌توان به کاهش این فاصله و نزدیکی تفکر آن‌ها به شرکا و مدیران جوان‌تر کمک کرد. این موضوع به لحاظ جذب پایین حسابداران رسمی جوان‌تر در سه دهه‌ی گذشته به این مشکل بیش‌تر دامن زده است که امیدوارم در آینده تا حدی متعادل شود.

◀ کاظم محمدی

تا حدودی این پرسش به سؤال دوم مرتبط است، با این حال، عدم وجود کافی مدیران میانی (رده‌های سرپرست و سرپرست ارشد) در گروه‌های حسابرسی که فاصله‌ی بین شرکا و گروه‌های حسابرسی را پر کنند به تشدید این گسست دامن زده است. این مهم نیز باز به بحث حقوق کارکنان که در سطور پیشین بدان اشاره شد برمی‌گردد.

گوش می‌دهد و سطح گیرایی وی افزایش می‌یابد. استفاده از زبان بدن برای انتقال مطلب یکی از مؤثرترین روش‌هاست بعضاً دیده می‌شود که مدرسین صرفاً مانند یک ضبط صوت مطالب را به صورت خشک و غیرمنعطف تلاش دارند که به خورد دانشجو بدهند.

◀ محمد جم

به منظور کم‌رنگ کردن شکاف سنی و تا حدودی ارزش‌های فرهنگی بین شرکا و پرسنل مؤسسه اقدامات زیر انجام شده است:

- برگزاری گردهمایی‌ها در مؤسسه به بهانه‌ی سالروز تولد پرسنل توأم با پذیرایی مناسب و حضور شرکا حداقل به صورت ماهانه.
- دعوت پرسنل به صرف غذا (حداقل به صورت فصلی) خارج از محیط کار با حضور شرکا و مدیران.
- ایجاد روابط کاری صمیمانه و پویا از طریق برگزاری جلسات با شرکا و تفویض برخی از مسئولیت‌ها به پرسنل ارشد.
- اما در این زمینه موانع زیر وجود دارد:
- عدم امکان حضور کلیه‌ی پرسنل مؤسسه به دلیل تعهدات کاری و یا دوری از محل مؤسسه.
- تلاش‌ها برای رفع موانع، بعضاً موجب عبور از خط



محمود نجف‌لو

با توجه به این که شکاف سنی زیادی بین من و پرسنل زیرمجموعه وجود ندارد تجربه‌ای در این زمینه ندارم.

۳

مدیریت منابع انسانی وقتی به‌درستی صورت پذیرد می‌توان نیروی هدایت‌کننده‌ای برای یاری به توسعه و بهینه‌سازی عملکرد کارکنان سازمان باشد. هدف کلی پیشینه‌سازی اثرگذاری هر فرد برای بهبود عملکرد اقتصادی مؤسسه است. به نظر شما، آیا مدیریت منابع انسانی باید در قالب یک واحد مستقل در نمودار سازمانی مؤسسه‌ی حسابرسی فعالیت داشته باشد؟ اگر پاسخ مثبت است در کدام مرحله از فعالیت مؤسسه این نیاز احساس می‌شود؟ این امر چه قدر به جذب و حفظ و ارتقای نیروی انسانی مؤسسه یاری می‌کند؟

مصطفی جان‌نثاری

- ابتدا باید تعریفی از مدیریت منابع انسانی داشته باشیم و تفاوت مدیریت منابع انسانی در مؤسسات حرفه‌ای و سایر بنگاه‌های اقتصادی را برشمردیم تا بتوانیم بین این دو تفاوت قائل شویم.

اصولاً وظایف مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، جذب، به‌کارگیری، ارزش‌گذاری (تعیین حقوق و مزایا)، نگهداری، آموزش - ارتقاء، بازنشستگی و دوران بعد از بازنشستگی است. در مؤسسات بزرگ حسابرسی وجود و استقرار مدیریت منابع انسانی بسیار ضروری است. چرا که در نبود چنین واحد سازمانی، توزیع وظایف این مدیریت به مدیران بخش‌های مختلف، تعارضاتی را بین کادر فنی ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال اگر مدیریت منابع انسانی همراه با کمیته‌ی جذب و به صورت مستقل نسبت به استخدام افراد اقدام کند خودبه‌خود یکنواختی در برخورد با فرد متقاضی در رابطه با میزان حقوق و مزایا و فرهنگ سازمان ایجاد می‌شود و در مقابل در صورت نبود چنین مدیریتی و توزیع قدرت انتخاب فرد بین مدیریت‌های مختلف ممکن است افراد با یک سطح دانش و یک میزان تجربه با نرخ‌های متفاوت جذب مؤسسه شوند و این در آینده تعارضاتی را ایجاد می‌کند.

وجود مدیریت منابع انسانی و کمیته‌ی جذب باعث می‌شود که با موضوع جذب برخورد یکسان صورت بگیرد و

مؤسسات، وجود واحد مستقل HR مقرون به صرفه نیست.

◀ مهدی شلیله

عوامل تأثیرگذار در برون‌رفت از وضعیت فعلی تا حدی بیان شد لیکن بخش زیادی از عوامل تأثیرگذار در عدم جذب کارکنان جدید در حرفه و گسترش مؤسسات حسابرسی را هم باید خارج از حرفه‌ی حسابرسی و در فضای حاکم بر اقتصاد کشور جستجو کرد. به باور اینجانب هنوز اقتصاد ما عمده‌تاً دولتی است و بنگاه‌های خصوصی دارای جایگاه توانمندی در اقتصاد کشور نیستند که نیاز به داشتن مؤسسات حرفه‌ای خصوصی و توانمند را مطالبه کند. گسترش بخش خصوصی و واگذاری فعالیت‌های اقتصادی از بخش دولتی و عمومی به بخش خصوصی واقعی و عزم جدی برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران برنامه‌های کلان اقتصادی در کشور و تداوم گسترش مالکیت بخش خصوصی در اقتصاد کشور به ایجاد تقاضای واقعی خدمات حرفه‌ای در جامعه و تشکیل مؤسسات حسابرسی مستقل و توانمند، کمک زیادی می‌کند و این موضوع به جذب فارغ‌التحصیلان جدید به حرفه‌ی حسابرسی منجر خواهد شد.

◀ کاظم محمدی

یکی از مهم‌ترین معضلات بیش‌تر مؤسسات حسابرسی عدم آشنایی کافی مدیران با نحوه‌ی مدیریت سازمان، عدم وجود ساختار یا واحدی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی و عدم آموزش کافی مدیران در زمینه‌ی مفاهیم مدیریت از جمله ساختار و طرح سازمان، اثر بخشی سازمانی و عوامل تعیین‌کننده‌ی ساختار سازمانی از جمله راهبرد، اندازه، محیط، فرهنگ و مباحث جدید مثل مدیریت تغییر، تعارض و تکامل سازمانی است. به نظر می‌رسد با توجه به آن که در ابتدای این بحث نیز بدان اشاره شد که بهره‌وری و پایداری فعالیت مؤسسات حسابرسی به نیروهای کارآمد و فناوری‌های نو متکی است، لازم است در مراحل ابتدای فعالیت و از بدو استخدام کارکنان دست‌کم از نظرات مشاورین مربوطه استفاده و در ادامه‌ی مسیر علاوه بر استفاده از نظرات مشاوران ذی‌صلاح در این مورد با توجه به اندازه‌ی مؤسسه حسابرسی اقدام به راه‌اندازی چنین واحدی کرد.

◀ محمود نجف‌لو

در صورتی که مؤسسات از لحاظ پرسنلی و منابع درآمدی به بلوغ لازم برسند حتماً وجود واحد مدیریت منابع انسانی مستقل با اختیارات کافی در حفظ و به‌کارگیری نیروی انسانی بسیار مثمرتر است. در شرایط فعلی، هیچ انتخاب و آزادی عملی برای مدیران منابع انسانی در تخصیص منابع

تجارب حاصل از این فرایند در کمیته جمع‌آوری شده و در آینده از آن استفاده کرد. ضمناً یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی تهیه‌ی جدول زمان‌بندی جذب نیرو است که با توجه به وضعیت پرسنل موجود از لحاظ بازنشتگی در دوره‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌تواند برنامه‌ریزی کند و به‌موقع افراد جدید را جذب و فرایند جانشین‌پروری را اجرا کند تا به‌ناگاه مؤسسه از پرسنل تهی نشود. وجود مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که در رابطه با برنامه‌های رفاهی و اجتماعی کارکنان به صورت یکسان برنامه‌ای تنظیم و اجرا شود و در صورت نبود چنین مدیریتی ممکن است مدیران مختلف واحدها هر کدام جداگانه اقدام به استقرار چنین برنامه‌هایی کنند و یا برعکس مدیریت دیگر در این زمینه اقدامی ننماید - مدیریت منابع انسانی این هماهنگی را به وجود می‌آورد که کل کارکنان به صورت یکسان و یکنواخت از این گونه برنامه‌ها استفاده کنند.

هر چند اصول مدیریت منابع انسانی در کلیه‌ی واحدهای مختلف تولیدی و خدماتی تقریباً مشابه هم هستند ولی در مؤسسات حرفه‌ای این اصول با دیگر واحدها تفاوت‌های اساسی دارد. به عنوان مثال شما در یک واحد تولیدی به‌راحتی فردی را می‌توانید اخراج و یا تنبیه کنید ولی این‌عمل در مؤسسات حرفه‌ای و به‌خصوص در سطح سرپرستان و مدیران کاملاً اشتباه است و به جای اخراج باید فرد را به سوی استعفا سوق داد و از اخراج خودداری کرد. چرا که افراد دارای اطلاعات محرمانه‌ای هستند که در صورت برخورد تند و خصمانه با آنان ممکن است در بیرون از این اطلاعات استفاده کنند و باعث ضرر و زیان مؤسسه شود.

در مباحث تئوری‌های مدیریت، روش‌های مختلف برای سوق دادن افراد به سمت و سوی استعفا وجود دارد به عنوان نمونه می‌توان از موارد زیر نام برد.

۱- جریان ارائه‌ی اطلاعات به فرد و یا اخذ اطلاعات از وی کاملاً متوقف شود.

۲- در جلسات مهم از فرد ناراضی دعوت به عمل نیاید.

۳- هیچ‌گونه گزارش کاری از فرد درخواست نشود.

تحقیقات انجام شده در مورد این موضوع حاکی از این است که فرد ناراضی حداکثر ظرف سه هفته خود نامه‌ی استعفا را تحویل مدیر می‌دهد.

◀ محمد جم

به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی (HR) قطعاً در هر بنگاه اقتصادی و از جمله مؤسسات حسابرسی بزرگ مؤثر است. با توجه به این‌که اندازه (سایز) مؤسسات حسابرسی در ایران عمده‌تاً کوچک است، و با در نظر گرفتن مشکلات مالی

مالی و پرسنل محدود وجود ندارد و اضافه شدن واحد منابع انسانی در این شرایط نمی‌تواند اثر بخشی لازم را داشته باشد و به نوعی اتلاف منابع مالی محدود مؤسسات است.

عوامل و موانع موجود در زمینه جذب و نگهداری استعداد های برتر در مؤسسات حسابرسی به نظر شما کدام است؟ پیشنهاد شما برای برون رفت از وضعیت فعلی چیست؟

مصطفی جان نثاری

بخش عمده‌ی پاسخ به این سؤال در پاسخ‌های پیشین مستتر است. ولی به صورت خلاصه برای جذب و نگهداری نیروها و به خصوص نیروهای مستعد پیشنهاد های زیر ارائه می‌شود:

- ۱- هماهنگی با اساتید رشته‌ی حسابداری در دانشگاه‌ها جهت معرفی افراد خبره به مؤسسات
- ۲- از طریق مصاحبه و تست‌های روان‌شناسی و تست‌های انگیزه‌ی فرد به کار تیمی برای مناسب بودن فرد برای حضور در مؤسسات پی برد.
- ۳- ساعات کار شناور به‌خصوص برای دانشجویان فوق لیسانس و دکتری.
- ۴- ارتباط صمیمانه و مردم‌سالارانه با متقاضیان کار.
- ۵- توجه به پاداش‌های مالی و به‌خصوص پاداش‌های معنوی.
- ۶- شنیدن سخنان افراد و نشستن پای درددل آن‌ها.

محمد جم

- تا زمانی که وضعیت حق‌الزحمه‌ی حسابرسی و در نتیجه توان مالی مؤسسات همانند مؤسسات مشابه در سایر کشورها نگردد، به دلیل مشکلات مالی، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها (علی‌رغم میل باطنی) تمایلی به جذب در مؤسسات حسابرسی ندارند.
- داشتن تعداد اندکی مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ و باتوان مالی معقول و دارای شعب در سراسر کشور به‌مراتب بهتر از وجود چند صد مؤسسه‌ی کوچک است که به صورت جزیره‌ای فعالیت می‌کنند.

کاظم محمدی

با توجه به پرسش پیشین به نظر می‌رسد ابتدا مؤسسات باید به تدوین استراتژی (راهبرد) خود در خصوص اهداف سازمانی مؤسسه در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اقدام کنند و به عبارتی تکلیف خود را مشخص سازند که در افق‌های زمانی یاد شده قرار است بیش‌تر در کدام بخش از صنایع و ساختار مالکیتی بنگاه‌های اقتصادی طرف قرارداد تمرکز داشته باشند، در چه اندازه، رتبه و حوزه‌ی خدمات حرفه‌ای مصوب در اساسنامه‌ی جامعه‌ی حسابداران رسمی قرار است فعالیت بیش‌تری داشته باشند و سپس راهبردهای مناسب جهت جذب، پرورش و نگهداشت نیرو به عنوان یکی از سرمایه‌های مؤسسه را تدوین کنند.

موضوع بسیار مهم دیگر که مکمل بحث نگهداشت کارکنان است، حذف فرایندهای اضافی و منسوخ شده در اجرای عملیات حسابرسی و پیرو آن کاهش بهای تمام‌شده‌ی خدمت مورد ارائه توسط مؤسسات است. این مهم را می‌توان با استفاده از فناوری در حسابرسی و سایر خدمات قابل ارائه تا حدود زیادی برطرف کرد. به‌عنوان مثال تحقیقات دانشگاهی نشان داده است که استفاده از کامپیوتر در حسابرسی و حسابرسی کامپیوتری و ایجاد بسترهای قانونی پذیرش مدارک الکترونیکی به‌عنوان مدارک قابل قبول در کاهش حجم و زمانبندی اجرای کار حسابرسی مؤثر بوده است و کمک شایانی به کاهش بهای تمام‌شده داشته است.

سخن آخر آن که علی‌رغم تلاش‌های قابل تقدیر جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران در چند سال اخیر در خصوص سامان‌دهی و افزایش مبلغ قراردادهای حسابرسی، به نظر می‌رسد همچنان حرفه برای کارکنان مؤسسات حسابرسی جذابیت چندانی نداشته و سهم کم‌تری از افزایش مبالغ قراردادهای صرف گسترش منابع انسانی در مؤسسات حسابرسی شده است. ضمن آن که سایر بنگاه‌های اقتصادی در جذب و نگهداشت فارغ‌التحصیلان رشته‌های حسابداری، امور مالی و رشته‌های مرتبط به هر دلیلی بهتر عمل کرده‌اند.

محمود نجف‌لو

شرایط ورود افراد بی‌تجربه به حرفه‌ی حسابرسی بسیار آسان است و معمولاً افراد مستعد به‌راحتی جذب این حرفه می‌شوند و در شروع کار تصور آنان از پیشرفت به واسطه‌ی حضور در این حرفه موجب ادامه همکاری کارکنان می‌شود و تلقی همکاران از پذیرفتن فشار کاری در برابر حقوق ناچیز، سرمایه‌گذاری‌ای است که در آینده با بازده بالا همه این مشقت‌ها را جبران خواهد کرد. اما با ارتقای کارکنان در



تعیین حداقل نرخ قرارداد برای بنگاه‌های متوسط و بزرگ که هزینه‌های حسابرسی برایشان بسیار ناچیز هستند منابع درآمدی قابل توجهی ایجاد می‌شود.

- اصلاح مبنای جریمه‌ی عدم ارائه‌ی صورت‌های مالی حسابرسی شده‌ی ماده‌ی ۲۷۲ قانون مالیات‌های مستقیم به درصدی از درآمد یا حداقل غیر قابل بخشش شدن جریمه‌ی عدم ارائه‌ی گزارش حسابرسی و همچنین گنجاندن حسابرسی و گزارش حسابرسی در قانون تجارت به افزایش تقاضای حسابرسی کمک می‌کند.

- رایزنی به تعریف خدمات حسابرسی جدید و الزام به ارائه‌ی گزارش حسابرسی در برخی از حوزه‌ها که خدمات اطمینان بخشی به ذی‌نفعان برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. به عنوان نمونه در خصوص تسهیلات با اهمیت بانک‌ها که باید برای مصارف خاصی پرداخت شوند گزارشگری در خصوص محل هزینه‌کرد تسهیلات به صورت سالانه تا زمان تسویه‌ی وام و یا در خصوص طرح‌های توجیهی افزایش سرمایه‌ی گزارشگری در مورد عملکرد مدیران در دستیابی به اهداف افزایش سرمایه می‌تواند اطلاعات مفیدی ارائه کند.

- در بحث کنترل کیفیت حقوق مزایای کارکنان و نرخ‌های قرارداد حسابرسی و استمرار حضور پرسنل ضریب مناسبی داشته باشد تا مؤسسات برای توجه بیش‌تر به بحث درآمد کارکنان به دنبال افزایش مبلغ قراردادها باشند.

مؤسسات انتظارات آن‌ها برآورده نمی‌شود به همین دلیل با وجود بازار جذاب‌تر مالی اکثر افراد سعی می‌کنند که نتیجه‌ی زحمات‌شان را در خارج از حسابرسی پیدا کنند.

انتظارات از یک حسابرسی بسیار بالاتر از یک فرد مالی است برآورده کردن این انتظارات مستلزم داشتن انگیزه‌ی کافی و تلاش مستمر است.

متأسفانه حسابرسی در اکثر فعالیت‌های اقتصادی کشور یک نیاز نیست و صرفاً یک الزام قانونی است و مبلغ قراردادها به همین دلیل بسیار پایین است. ولی مؤسسات به دلیل بار سنگین مسئولیت و انتظاراتی که از این حرفه وجود دارد مجبور به فشار مضاعف به کارکنان می‌شوند. بسیاری از کاستی‌های حرفه با متناسب شدن مبلغ قرارداد با مسئولیت و خدمات ارائه شده قابل جبران است.

شرایط بنگاه‌های اقتصادی کشور به گونه‌ای نیست که با تبیین کردن اهمیت وجود حسابرسی با کیفیت، قیمت خدمات را منصفانه کرد به همین دلیل توصیه می‌شود با استفاده از ایجاد ظرفیت‌های قانونی، رسیدن به شرایط مطلوب‌تر می‌تواند مثمرتر باشد. پیشنهادهایی که می‌تواند به بهبود شرایط کمک کند در ادامه ذکر شده است:

- در راستای تعیین کف حق‌الزحمه‌ی خدمات حسابرسی و افزایش نرخ قرارداد سالیانه با تنظیم دستورالعمل‌هایی برای