

۵ استراتژی برای افزایش انگیزه پرسنل حسابرسی داخلی



ترجمه: محسن عسگری

در بین تغییرات بسیاری که حسابرسان داخلی با آن مواجه هستند، تنوع در رشد پرسنل حسابرسی داخلی یکی از بزرگترین تغییرات می باشد. گزارش جدید مرکز انجمن حسابرسان داخلی روشن می سازد که موفقیت در ترکیب اعضای تیم حسابرسی که دارای تجربه، سن، جنسیت و فرهنگ های مختلف هستند، نیازمند ساختار شکنی در تفکر است.

طبق گزارش انجمن حسابرسان داخلی " همکاری تیم های حسابرسی داخلی با یکدیگر و ایجاد انگیزه در آن ها برای اشتیاق به یادگیری، پذیرش و سعی در یادگیری موارد جدید که ممکن است حتی از آسایش خود بزنند، زمانبر است "

کار گروهی خوب، هدفی است که در خود حسابرسان داخلی ایجاد می شود ولی در نهایت موجب ارزش افزوده برای سازمان می گردد. با توجه به پاسخ دریافتی از ۱۴/۸۵۱ فرد حرفه ای (۲۶ درصد مدیران ارشد حسابرسی، ۱۳ درصد مدیران، ۱۷ درصد سرپرستان و ۴ درصد کارکنان) از ۱۶۶ کشور جهان، این افراد راهبردهای افزایش انگیزه حسابرسان داخلی را در ۵ طبقه پیشنهاد می دهند:

- ۱- تعیین هدف
- ۲- حفظ و نگهداری از استعدادها
- ۳- تجهیز پرسنل
- ۴- ارزیابی عملکرد

در زیر یک شمای کلی از این موارد ارائه می شود:

۱- **تعیین هدف:** هماهنگی اهداف حسابرسان داخلی با اهداف واحد حسابرسی و استراتژی های سازمان برای رسیدن شرکت ها به اهدافشان کمک می کند. تجزیه و تحلیل رسمی اهداف سازمان در اینجا مورد نیاز است. اهداف و قابلیت های حسابرسان داخلی باید با اهداف سازمان مطابقت داشته باشد، البته آن ها باید مجاز به ایجاد مهارت های لازم باشند.

۲- **حفظ افراد با استعداد:** زمانی که کسب و کارها و حسابرسی داخلی در حال تغییر هستند، استعدادها باید شناسایی شوند، این بدان معناست که نسل های مختلف به تاکتیک های گوناگون انگیزشی نیاز دارند. یکی از تاکتیک های شناخته شده مدیریت، چرخش کارکنان می باشد. پاسخ ها نشان می دهد که ۶۶ درصد شرکت ها در خصوص واحد حسابرسی داخلی از این تاکتیک استفاده نمی کنند. ۱۲ درصد هم از فرایندهای رسمی اقدام می نمایند.

NG Shankar، مدیر ارشد موسسه Aditya Birla Group در گزارشی بیان کرده است که منافع زیر در چرخش پرسنل عاید سازمان ها می گردد:

- افزایش ارزش حسابرسی داخلی با ارائه یک بینش عملی به متخصصان کسب و کار در خصوص حسابرسی های پیچیده و افزایش اعتبار حسابرسی داخلی زمانی که خروجی های (گزارش های) فنی قوی ارائه می شود.
- بهبود سرمایه فکری و تخصص واحد حسابرسی داخلی
- کمک به افزایش درک متخصصان کسب و کار از حاکمیت شرکتی، مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی
- ورود استعدادهای جدید به واحد حسابرسی داخلی و به طور بالقوه کمک به پرشدن استخر استعدادها برای کسب و کارهای نوین در بلند مدت.
- کمک به جذب و حفظ کارکنان کلیدی

۳- تجهیز کارکنان

زمانی حسابرسان داخلی برای سازمان ایجاد ارزش افزوده می کنند که ظرفیت و توانایی هر یک از اعضا و در مجموع کل تیم در نظر گرفته شود و لازمه این کار برنامه های توسعه حرفه ای برای نیروی کار می باشد. و اما در

مورد حفظ پرسنل کلیدی، تاکتیک ها و پیام های مدیر ارشد اجرایی با توجه به تفاوت های نسل باید طراحی شود و در این بین انعطاف پذیری شاه کلید آن است.

۴- ارزیابی عملکرد

حسابرسی داخلی باید تلاش هر کارمندی در مقایسه با عملکرد کلی سازمانش ارزیابی و بررسی کند. باید از کارت ارزیابی متوازن و یا موارد مشابه، ارائه آموزش و بازخورد آن استفاده نماید. تاکتیک ها می توانند شامل:

- ۱- بازخورد بعد از هر تعامل
- ۲- نقشه پیشرفت در حرفه
- ۳- ارزیابی از تمام جهات (بازخورد از مدیران، هم رتبه ها و زیردستان)
- ۴- گفتمان های کوتاه مرتبط با پیشرفت حرفه ای
- ۵- ارزیابی سالانه پرسنل توسط مدیر ارشد اجرایی از طریق جلسات پرسش و پاسخ رو در رو
- ۶- تعیین مربیان و مشاوران برای حسابرس
- ۷- بررسی نوع شخصیت حسابرسان

۵- تشویق

همگان از تحسین و مورد توجه قرار گرفتن خوششان می آید. بنابراین برای افزایش بهره وری، به پرسنل بها بدهید و تشویق نمایید. به عبارت دیگر از هر دستی بدهید از همان دست خواهید گرفت. یک مدل تعامل کارکنان و یک سیستم پاداش که شامل پاداش مالی نمی باشد را توسعه دهید. به اصطلاح پاداش درونی که می تواند شامل یک تقدیر خودمانی (مثلا زدن بر روی شانه پرسنل و تشکر خودمانی کردن) در برابر نگاه دیگران، آوردن یک مشاور، برنامه ریزی انعطاف پذیر کارها و حمایت آموزشی

جداول خلاصه ارائه شده در CBOK:

استراتژی	هدف	منفعت
تعیین هدف	هماهنگ کردن اهداف شخصی حسابرسان داخلی با اهداف واحد حسابرسی داخلی و استراتژی های سازمان	کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش
حفظ استعدادها	مشخص کردن استعدادهایی که در بین چالش ها(تغییرات) حسابرسان داخلی و کسب و کار به آن نیاز دارند.	ایجاد تیم حسابرسی داخلی اثربخش
تجهیز پرسنل	ایجاد ظرفیت و توانایی برای حسابرسان داخلی	گزارش با ارزش
ارزیابی عملکرد	ارزیابی دوباره حسابرس داخلی و عملکرد کل واحد حسابرسی داخلی	تخصیص اختیاری همکاری توسط واحد حسابرسی داخلی
تشویق	فراهم کردن و شناسایی موارد انگیزش حسابرسی داخلی	افزایش بهره وری حسابرسی داخلی

استراتژی	موارد فعالیت
تعیین هدف	۱- تحلیل کردن استراتژی سازمان ۲- منطبق کردن اهداف حسابرسان داخلی با استراتژی های سازمان
حفظ استعدادها	۳- برقرار کردن مدیریت استراتژی برای سازمان ها ۴- پذیرفتن استراتژی های انگیزشی برای نسل های مختلف
تجهیز پرسنل	۵- برقرار کردن درک برنامه کاری ۶- گسترش و به کارگیری یک برنامه توسعه حرفه ای
ارزیابی عملکرد	۷- تهیه و گزارش کارت ارزیابی متوازن(یا یک روش مشابه) ۸- به کارگیری ارزیابی مداوم و آموزش مستمر برای حسابرسان داخلی
تشویق	۹- برقراری یک سیستم پاداش ۱۰- توسعه مدلی برای تعهد پرسنل

ماخذ:

- Strategies for motivating your internal audit staff. By Terry Sheridan
- Great ways to motivate your staff. By Bruce Turner