

تضاد پیرامون تعادل بین کار و زندگی در موسسه‌های حسابرسی

تصورهای ناعادلانه بودن منجر به ترک کار کارمندان می‌شود

زهرا نوری ✍️

مارک، ای. نیکرسون^۱ ✍️

خلاصه

برای سالهای متمادی، کار حسابرسی با ترک کار^۲ بالای کارمندان شناخته شده است. در چند دهه گذشته، موسسه‌های حسابرسی، شیوه‌های تعادل بین کار و زندگی را به‌عنوان بخشی از تلاشهای خود برای مهار ترک کار بیش از حد به اجرا گذاشته‌اند. پژوهشهای قبلی نشان می‌دهد که استفاده از چنین شیوه‌هایی در صنایع دیگر به کاهش درخور توجه ترک کار کارمندان و افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند. با وجود اجرای این شیوه‌ها در موسسه‌های حسابرسی



ایالات متحده^۳ (U.S.)، ترک کار همچنان در حال افزایش است. نویسنده پژوهش نشان داد که تضاد پیرامون شیوه‌های تعادل بین کار و زندگی، و برداشت رفتار ناعادلانه با توجه به کاربرد آنها در یک موسسه حسابدار رسمی (CPA)، به‌طور مستقیم با هدف ترک کار کارمندان مرتبط است.

مقدمه

برای سالهای متمادی، موسسه‌های حسابرسی و دانشگاهیان رشته حسابداری به‌طور مشابه تلاش کرده‌اند تا به‌مشکل شناخته‌شده ترک کار کارمندان در این حرفه رسیدگی کنند. این نگرانیها به انجام بیش از ۱۰۰ مطالعه پژوهشی منتشر شده منجر شده است که به سال ۱۹۷۳ برمی‌گردد، و ترک کار کارمندان را به یکی از موضوعهای مورد مطالعه در ادبیات حسابداری تبدیل کرده است (اچ. نوری و آر. جی. پارکر، ۲۰۲۰)^۴. در نتیجه تداوم ترک کار بالا (و به‌احتمال در پاسخ

با احساس رفتار ناعادلانه پیرامون توزیع نامتناسب ساعتها در بین کارمندان بود و مانع از آن شد که برخی افراد بتوانند از مزایای رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل استفاده کنند.

توصیف مسئله

پژوهشهای محدود، به صراحت رابطه بین رویه‌های تعادل بین کار و زندگی و ترک کار در حرفه حسابداری را بررسی کرده است. اگرچه یک مطالعه خاص برای موسسه‌های حسابداری در واقع نشان داد که کارمندان با ترتیبهای کاری جایگزین، رضایت شغلی بیشتر و تمایل کمتری برای جابجایی، فرسودگی شغلی و استرس در مقایسه با افرادی که در یک برنامه کاری سنتی هستند، دارند. این مطالعه هیچ پیامد منفی بالقوه ترتیبهای کاری جایگزین را بررسی نکرد (اندرسون و اسمیت، ۲۰۱۹)^{۱۲}. این پیامدهای منفی شامل رتبه‌بندی همکاران شرکت‌کننده در ترتیبهای کاری جایگزین به عنوان افرادی که احتمال موفقیت حرفه‌ای کمتری دارند، ترک کار پیش‌بینی شده بالاتری را تجربه می‌کنند و احتمال کمتری برای انتخاب شدن برای کارهای بعدی نسبت به آن‌هایی که در ترتیبهای کاری جایگزین کار نمی‌کنند، می‌باشد. این نشان می‌دهد که ممکن است نوعی تعارض بین کارمندانی که از ترتیبهای کاری جایگزین استفاده می‌کنند و آن‌هایی که استفاده نمی‌کنند، وجود داشته باشد. مطالعه‌های دیگر گزارش کرده‌اند که مشارکت در ترتیبهای کاری جایگزین بر نوع نگرش از شغل بلندمدت، تاثیر منفی گذاشته است. کسانی که در ترتیبهای کاری جایگزین بودند از سوی هم‌تایان خود این طور به نظر می‌آمدند که به احتمال زیاد ضعیف عمل می‌کنند، احتمال کمتری دارد که برای پروژه‌های خاص انتخاب شوند، به احتمال زیاد کارهای چالش‌برانگیز کمتری به آن‌ها داده شود، و احتمال کمتری دارد که ارتقا پیدا کنند. با این حال، مشخص شد افرادی که در واقع براساس ترتیبهای کاری جایگزین شرکت می‌کردند، هیچ برداشت منفی از آینده شغلی بلندمدت خود ابراز نمی‌کردند، که نشان‌دهنده نوعی تعارض احتمالی - یا حداقل انتظاراتی متفاوت - بین کارمندان است. علاوه بر این، ممکن است تضاد بین مدیریت و کارمندان وجود

به حجم فزاینده پژوهشهای گزارش شده)، موسسه‌های حسابداری شروع به برداشتن گامهایی برای افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کردند و در نتیجه قصد کاهش ترک کار کارمندان را داشتند. یکی از اصلی‌ترین این سیاستها، تمرکز بر تعادل بیشتر بین کار و زندگی بوده است؛ به طوری که به توصیه موسسه‌ها، ترتیبهای کاری جایگزین^۵ (AWA) را به عنوان یکی از مشوقهای اصلی در دسترس کارمندان ادامه می‌دهند (جی.سی. آندرسون، ۲۰۲۰)^۶. نشان داده شده است که اجرا و استفاده از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی^۷ (WLBP) نه تنها نرخ ترک کار و استرس را کاهش، بلکه رضایت شغلی و بهره‌وری را در بیشتر صنایع افزایش می‌دهد (آی.ام. مارتینز-لئون و همکاران، ۲۰۱۹)^۸. با این حال، به رغم وجود بسیاری از این رویه‌های تعادل بین کار و زندگی، حرفه حسابداری همچنان نرخ بسیار بالایی از ترک کار کارمندان را تجربه می‌کند (اس. جانسون و بی. پایک، ۲۰۱۸)^۹. یک مطالعه اخیر نشان داد که ترک کار در موسسه‌های حسابداری با درآمد بیش از ۷۵ میلیون دلار، ۱۷٪ است؛ در حالی که از هر ۶ موسسه، ۱ موسسه ترک کار سالانه ۲۰٪ یا بیشتر را تجربه می‌کند (جانسون و پایک، ۲۰۱۸). با توجه به این که هزینه‌های مستقیم مربوط به ترک کار یک کارمند می‌تواند به اندازه ۵۰ تا ۶۰ درصد حقوق سالانه کارمند باشد، انگیزه‌های زیادی برای بررسی علل نرخ بالای ترک کار وجود دارد (جانسون و پایک، ۲۰۱۸). یکی از این مطالعه‌ها، ترک کار بالا را در مورد کارمندان نسل هزاره^{۱۰} که بین سالهای ۱۹۸۱ و ۱۹۹۶ متولد شده‌اند، مورد بررسی قرار داد (جورج و والیو، ۲۰۱۷)^{۱۱}. آن مطالعه نشان داد که نظریه عدالت سازمانی - که برداشت یک کارمند را در مورد عدالت در سازمان توصیف می‌کند - بهترین شاخص برای ترک خدمت است. نشان داده شده است که این درک از انصاف یا عدالت سازمانی بر فرسودگی شغلی، رضایت شغلی، تعهد شغلی، استرس، ترک کار واقعی کارمندان، و قصد ترک شغل تاثیر ایزاری دارد. چندین عامل مرتبط با کار - از جمله حقوق، ترفیع، ارزیابی عملکرد، تکالیف کاری، ترتیبهای کاری و تحت تعلیم قرار گرفتن - می‌توانند بر عدالت سازمانی برای کارمندان اثر بگذارند.

تمرکز اصلی گفته شده از سوی این افراد، در رابطه

به دنبال توضیح این موضوع نبوده است که چرا این رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به کاهش جابجایی کارمندان در حرفه حسابرسی کمک نمی‌کنند. از آنجایی که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی هنوز در موسسه‌های حسابرسی به نسبت جدید و هنوز یک جریان پژوهشی نوظهور هستند، نوری و پارکر (۲۰۲۰) پیشنهاد کردند که پرداختن به مشکل مهم و بلندمدت ترک کار در موسسه‌های حسابرسی به پژوهش‌های آتی در مورد رویه‌های مطلوبتر تعادل بین کار و زندگی نیاز دارد.

پژوهش

شرکت‌کنندگان در این نظرسنجی، کارمندان یک موسسه حسابرسی منطقه‌ای با اندازه متوسط واقع در غرب نیویورک (New York) بودند. این شرکت‌کنندگان شامل کارمندان از تمام سطوح، از جمله حساب‌رسان، حساب‌رسان ارشد، مدیران و شرکای حسابرسی بودند. علاوه بر این، این شرکت‌کنندگان تمام حوزه‌های خدماتی موسسه حسابرسی، از جمله مالیات، حسابرسی و اعتباردهی، مشاوره کسب‌وکار و پشتیبانی حسابداری را پوشش می‌دهند. موسسه مورد بررسی حدود ۱۳۰ کارمند از سن، جنسیت، نژاد، سالهای تجربه و موقعیتهای مختلف دارد. سن آنها بین ۲۳ تا ۶۷ سال بود. این افراد همچنین دارای تجربه‌های مختلف بودند؛ به طوری که برخی از آنها کمتر از یک سال تجربه داشتند، در حالی که یک فرد بیش از ۴۵ سال در این زمینه فعالیت داشته است. مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها با یک نمونه از کل جمعیت کارمندان انجام شد. در این مصاحبه تعدادی پرسش باز با پرسش‌های بعدی که براساس پاسخهای قبلی شرکت‌کنندگان

داشته باشد؛ زیرا پژوهش نشان داده است که اگرچه ترتیبهای کاری جایگزین بر ارزیابیهای رسمی تاثیر نمی‌گذارد، اما به نظر می‌رسد بر ارزیابیهای غیررسمی اثر می‌گذارد.

تضاد بیشتر ممکن است در میان کارمندان و بین کارمندان و مدیریت ایجاد شود؛ زیرا ممکن است احساس نارضایتی و بی‌عدالتی نسبت به افرادی که در ترتیبهای کاری جایگزین شرکت می‌کنند، از سوی افراد غیرشرکت‌کننده ایجاد شود (اندرسون و اسمیت، ۲۰۱۹). یک نظرسنجی نشان داد که ۴۰٪ از کارمندان نسبت به هم‌رده‌های خود که "مزایای خانواده‌پسند"^{۱۳} مانند ترتیبهای کاری جایگزین دریافت می‌کنند، احساس رنجش می‌کنند، در صورتی که این اقدامها به طور شخصی به آنها کمک نکند (اندرسون و اسمیت، ۲۰۱۹). مصاحبه با کارمندان چهار موسسه بزرگ (Big Four)، شواهد مشابهی از رنجش و احساس بی‌عدالتی نسبت به کسانی که در ترتیبهای کاری جایگزین شرکت می‌کنند، نشان داد. علاوه بر این، مدیران نشان دادند که در مدیریت کارمندان شرکت‌کننده در ترتیبهای کاری جایگزین در مقایسه با افرادی که از برنامه‌های کاری سنتی پیروی می‌کنند، مشکل بیشتری دارند.

متأسفانه، در حالی که اکثر موسسه‌های حسابرسی ایالات متحده در حال حاضر رویه‌های تعادل بین کار و زندگی از جمله ترتیبهای کاری جایگزین را ارائه می‌دهند (اندرسون و اسمیت، ۲۰۱۹)، نرخ ترک کار بالا همچنان این حوزه را آزار می‌دهد. موسسه‌های حسابرسی ابتکارهایی را اجرا کرده‌اند که باید ترک کار را کاهش دهد، اما مزایای مورد انتظار خود را نشان نداده است (جورج و والیو، ۲۰۱۷). هیچ پژوهشی تا به امروز

شکل ۱- اجرای تلافی رویه‌های تعادل بین کار و زندگی / براساس جنسیت

جمع کل	زن	مرد	شرکت‌کننده
۲۵	۱۳	۱۲	
%۱۰۰/۰۰	%۶۶/۶۷	%۳۳/۳۳	رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور عادلانه اجرا شده
%۱۰۰/۰۰	%۳۰/۰۰	%۷۰/۰۰	رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور عادلانه اجرا نشده
%۱۰۰/۰۰	%۵۲/۰۰	%۴۸/۰۰	جمع کل (به تفکیک)

همچنان به‌وسیله موسسه‌های حسابرسی به‌عنوان مشوقه‌های اصلی برای ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان، پیش‌رانده می‌شوند (اندرسون و اسمیت، ۲۰۱۹؛ اندرسون، ۲۰۲۰). اگرچه دراصل تعجب‌آور نیست، اما برای بقیه یافته‌های موضوعی ضروری است که نشان دهند شرکت‌کنندگان در واقع از مزایای ارائه‌شده از سوی کارفرمای خود اطلاع دارند و آن را درک می‌کنند. برای اطمینان از این‌که شرکت‌کنندگان در توصیف این شیوه‌ها دقیق بوده‌اند، قبل از انجام مصاحبه‌ها، نسخه‌هایی از سیاست‌های کار منعطف، سیاست کار جایگزین و سیاست کار از راه دور که در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد، بین مصاحبه‌شوندگان توزیع شد. این سیاستها ویژگیهای رویه‌های تعادل بین کار و زندگی را به‌تفصیل شرح دادند و دیدگاهی را در مورد چگونگی نظر موسسه، حداقل به‌صورت مکتوب، به رویه‌های تعادل بین کار و زندگی ارائه کردند. علاوه بر این، همه مصاحبه‌شوندگان از سیاست کار منعطف یا کار از راه دور استفاده کردند. در واقع، ۹۲ درصد نشان دادند که هم از زمان منعطف و هم از ترتیبهای کار از راه دور استفاده می‌کنند. متأسفانه، اینجاست که شباهتها بین همه کارمندان پایان می‌یابد؛ زیرا ۴۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان احساس می‌کنند

هدایت می‌شد، پرسیده شد. پس از تکمیل مصاحبه‌ها، یک نظرسنجی دارای ۱۵ پرسش برای شرکت‌کنندگان ارسال شد که برای تایید داده‌های جمع‌آوری‌شده در مرحله مصاحبه و جلوگیری از هرگونه "سوء برداشت"^{۱۴} از سوی محقق، مورد استفاده قرار گرفت. ابتدا یک نمونه متشکل از ۲۵ شرکت‌کننده انتخاب شد. براساس ایده اشباع داده‌ها در پژوهش کیفی، پس از انجام مصاحبه‌های اولیه، افزایش حجم نمونه ضروری نبود. (اشباع داده‌ها نقطه‌ای در فرایند تحقیق است که در آن داده‌های کافی برای نتیجه‌گیری لازم جمع‌آوری شده است و هرگونه جمع‌آوری داده‌های بیشتر هیچ موضوع جدید یا نوظهوری ایجاد نخواهد کرد.)

یافته‌ها

همه شرکت‌کنندگان مصاحبه‌شده از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی ارائه‌شده از سوی موسسه آگاه بودند و می‌توانستند جزئیات خاصی را در مورد رویه‌های تعادل بین کار و زندگی ارائه دهند. در دسترس بودن رویه‌های تعادل بین کار و زندگی با ادبیات موضوع مطابقت دارد، که نشان می‌دهد فرصتهای تعادل بین کار و زندگی از جمله ترتیبهای کاری جایگزین،

شکل ۲- عنوان شغلی براساس جنسیت

شماره شرکت‌کننده	جمع کل	N=۲۵	عنوان شغلی
۱۲	۱۲	۳	مردان = ۱۲ عنوان شغلی = حسابرس
		۴	عنوان شغلی = حسابرس ارشد
		۲	عنوان شغلی = مدیر حسابرسی
		۳	عنوان شغلی = شریک
۱۳	۱۳	۴	زنان = ۱۳ عنوان شغلی = حسابرس
		۴	عنوان شغلی = حسابرس ارشد
		۳	عنوان شغلی = مدیر حسابرسی
		۲	عنوان شغلی = شریک
	۲۵	۲۵	جمع کل

برداشت از تعارض بی عدالتی سازمانی و قصد ترک شغل در میان مردان بیشتر از زنان بود.

می‌گویند "شریکها کارمندان را می‌ترسانند تا احساس کنند نمی‌توانند از مزایایشان استفاده کنند".

با تکیه بر پاسخهای شرکت‌کنندگان مبنی بر این که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به‌طور منصفانه به‌وسیله شرکای ناظر یا مدیران اداره نمی‌شوند، موضوع مشابهی از داده‌های مربوط به عدم پشتیبانی مدیریت از این شیوه‌ها پدیدار شد. وقتی از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد که آیا شرکا و مدیریت از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی حمایت می‌کنند یا خیر، ۴۸٪ پاسخ دادند که احساس نمی‌کنند این اقدامها پشتیبانی می‌شود. بسیاری از شرکت‌کنندگان بیان کردند که اگرچه سیاستها نوشته شده و در اختیار حسابرسان قرار می‌گیرند، تعدادی از اقدامهای شرکا نشان می‌دهد که آنها از آن سیاستهای نوشته‌شده حمایت نمی‌کنند یا با آنها همسو نیستند. یکی از شرکت‌کنندگان به‌اختصار بیان کرد که "برای من، اقدامها بلندتر از کلمات

که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی موسسه به‌طور عادلانه در بین همه کارمندان اجرا نمی‌شود. اگرچه ادبیات موجود در مورد زنان به‌عنوان ذینفعان اصلی رویه‌های متعادل کار و زندگی اشاره می‌کند، یک یافته غیرمنتظره در این مطالعه این بود که مردان، نه زنان، بیشتر احساس می‌کردند که این شیوه‌ها به‌طور عادلانه اجرا نمی‌شوند. از شرکت‌کنندگانی که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به‌طور ناعادلانه اعمال می‌شود، ۷۰٪ مرد بودند (شکل ۱)؛ ۶۶٪ از کسانی که احساس می‌کردند که شیوه‌ها به‌طور عادلانه اجرا می‌شود، زن بودند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که این یافته‌ها ناشی از یک نمونه جنسیتی ناهنجار نیست؛ زیرا حجم نمونه به‌طور مساوی بین مردان و زنان توزیع شده است (شکل ۲).

از میان شرکت‌کنندگانی که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به‌طور عادلانه اجرا نمی‌شوند، مضمونهای دیگری نیز پدیدار شد. اکثریت (۷۰٪) پاسخ‌دهندگانی که احساس نمی‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به‌طور منصفانه اجرا می‌شوند، استدلالهایی را با محوریت ساعت‌های نامتناسب در رابطه با همبردهای خود و دیگران در موسسه ارائه کردند. نیمی از شرکت‌کنندگان (۵۰٪) که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به‌طور منصفانه اجرا نمی‌شوند، شریک یا مدیر ناظر خود را سرزنش کردند. به‌عنوان مثال، یکی از شرکت‌کنندگان گفت سیاستی وجود دارد که "شما هنوز نظرهایی را از شرکای خاصی می‌شنوید که چرا این شخص در خانه کار می‌کند، و آنها باید اینجا باشند و غیره". علاوه بر این، یک شرکت‌کننده دیگر شنیده بود که

شکل ۳- جدول بندی پشتیبانی از جنسیت/ رویه‌های متعادل کار و زندگی

جمع کل	زن	مرد	شرکت‌کننده
۲۵	۱۳	۱۲	
٪۱۰۰/۰۰	٪۷۶/۹۲	٪۲۳/۰۸	پشتیبانی از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی
٪۱۰۰/۰۰	٪۲۵/۰۰	٪۷۵/۰۰	عدم پشتیبانی از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی
٪۱۰۰/۰۰	٪۵۲/۰۰	٪۴۸/۰۰	جمع کل (به تفکیک)

باشد" (کوپر و همکاران، ۲۰۱۷). این ممکن است نتیجه اختلاف نظر، یک کلمه غیرمنصفانه، یا یک اقدام مستقیم برای حل یک موضوع باشد. اکثریت جزیی (۵۲٪) از همه شرکت‌کنندگان احساس تعارض در موسسه را شناسایی کردند. درگیریهایی شناسایی شده به طور عمده از موقعیتهایی مربوط به رویه‌های تعادل بین کار و زندگی ناشی می‌شوند که منصفانه اداره نمی‌شوند. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: "مسائل برنامه‌ریزی که با مسایل مربوط به حساب‌برسان ترکیب می‌شود، بین حساب‌برسان ارشد و مدیران، و مدیران و شرکا تضاد ایجاد کرده است." یکی دیگر این احساس را توضیح داد که "تضاد اساسی از جانب حساب‌برسان و حساب‌برسان ارشد وجود دارد که قادر به استفاده کامل از سیاستها نیستند". تعدادی دیگر از مصاحبه‌شوندگان ذکر کردند که تضاد نه‌تنها در عناوین شغلی مختلف در موسسه، بلکه در بین افرادی که در همان سطح هستند، به طور عمده در موقعیتهایی بالاتر وجود دارد.

تصور ناعادلانه بودن

شایان ذکر است که ۶۹٪ از افرادی که تعارض را در موسسه (۳۶٪ از کل شرکت‌کنندگان) درک کردند، احساس بی‌عدالتی یا عدالت سازمانی را به عنوان عامل کمک‌کننده ذکر کردند. تمرکز اصلی ذکر شده از سوی این افراد در رابطه با احساس رفتار ناعادلانه حول توزیع نامتناسب ساعتها در بین حساب‌برسان بود و مانع از آن شد که برخی افراد بتوانند از مزایای رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل استفاده کنند. اکثر نظرها حاکی از آن بود که حساب‌برسان در سطوح بالاتر کمترین احتمال

صحت می‌کنند، و من آن اقدام را ندیده‌ام. علاوه بر این، تعدادی از پاسخ‌دهندگان به نظریه‌های مستقیم شرکا یا مدیریت به آن‌ها اشاره کردند که نشان می‌دهد آن‌ها به طور کامل از سیاستها حمایت نمی‌کنند. برداشت از تعارض، بی‌عدالتی سازمانی و قصد ترک شغل در میان مردان بیشتر از زنان بود.

جنسیت همچنین در میان کسانی که احساس نمی‌کردند سیاستها به طور کامل از سوی شرکا حمایت می‌شوند، نقش مهمی داشت. در میان شرکت‌کنندگانی که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل از سوی شرکا حمایت نمی‌شوند، ۷۵٪ مرد بودند (شکل ۳)؛ برعکس، از کسانی که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل از سوی شرکا و مدیریت در موسسه حمایت می‌شوند، ۷۷٪ زن بودند. تفاوت‌های سنی یا نسلی نیز در مورد این‌که آیا رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به وسیله شرکت پشتیبانی می‌شوند، ظاهر شد. بیش از ۷۱ درصد از افراد ۳۰ تا ۳۹ ساله (یعنی نسل هزاره‌ها) احساس می‌کردند که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل به وسیله موسسه پشتیبانی نمی‌شوند، در حالی که تنها ۵۰ درصد از افراد ۴۰ تا ۴۹ ساله و ۳۳ درصد بالای ۵۷ سال موافق بودند (شکل ۴). در نهایت، مشخص شد که این مسایل شناسایی شده، منجر به تعارض در درون موسسه می‌شود. برای هدفهای این نظرسنجی، به شرکت‌کنندگان تعریف زیر داده شد: تعارض بیشتر نتیجه "عدم تناسب هدفها، انگیزه‌ها یا اقدامها بین دو طرف است که می‌تواند واقعی یا ادراکی

شکل ۴- جدول‌بندی پشتیبانی از سن/ رویه‌های متعادل کار و زندگی

شرکت‌کننده	سن کمتر از ۳۰	سن ۳۰ - ۳۹	سن ۴۰ - ۴۹	سن ۵۰ - ۵۶	سن بیشتر از ۵۶	جمع کل
پشتیبانی از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی	۶۱/۵۴٪	۲۸/۵۷٪	۵۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۶۶/۶۷٪	۵۲/۰۰٪
عدم پشتیبانی از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی	۳۸/۴۶٪	۷۱/۴۳٪	۵۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۳۳/۳۳٪	۴۸/۰۰٪
جمع کل (به تفکیک)	۴۸/۰۰٪	۵۲/۰۰٪	۱۰۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۱۰۰/۰۰٪	۱۰۰/۰۰٪

این گستره اغلب به قدری کوچک است که کارکردن بیشتر از نظر اقتصادی منطقی به نظر نمی‌رسد؛ زیرا می‌دانیم که گستره دستمزد تا زمان ارتقای شغلی افزایش نخواهد داشت. به طور خاص، یکی از شرکت‌کنندگان اظهار داشت: "اگر انتظارات موسسه X تعیین شود، و میزان کارکرد Y باشد، اما پاداش بیشتری دریافت نشود، چه فایده‌ای دارد؟" یکی دیگر از شرکت‌کنندگان تفاوت در دستمزد را در مقایسه با ساعت کار با بازیکنان فوتبال مقایسه کرد و گفت: "دریافت‌کنندگان دستمزد بالا در لیگ ملی فوتبال (NFL) حقوق یکسانی دریافت نمی‌کنند، فقط به این دلیل که همگی دستمزد بالا می‌گیرند، بلکه آن‌ها براساس ارزشی که برای تیمشان دارند، به طور متفاوت دستمزد می‌گیرند." احساس شرکت‌کنندگان این بود که براساس نابرابری در ساعتهای کاری یا انتظاراتی که شرکت باید متناسب با ارزش شخص برای شرکت باشد؛ نه فقط براساس سالهای تجربه یا عنوان شغلی. به طور اساسی خود حقوق و دستمزد نگران‌کننده نبود. در عوض، حقوق در مقایسه با همکارانی که ممکن است ساعتهای بسیار کمتری کار کنند، ناعادلانه بود. این احساسها از پژوهشهای قبلی حمایت می‌کند که نشان می‌دهد نابرابری ادراکی در واقع منجر به تعارض می‌شود.

متأسفانه، مصاحبه‌شوندگان همچنین نشان دادند که سبک رهبری شرکا در مدیریت اختلافهای دستمزد، سبک اجتنابی است. هنگامی که نگرانی در مورد نابرابری در پرداخت برای کار از سوی یکی از حساب‌برسان مورد توجه یکی از شرکا قرار گرفت، شریک به حساب‌برس توصیه کرد که درباره حقوق و دستمزد با یکدیگر بحث نکنند. پژوهشها نشان داده است

روشهای قدیمی که به سادگی

به کارمندان می‌گویند

نباید در مورد حقوق یا

ساعتهای کاری

با یکدیگر بحث کنند و

زندگی منصفانه نیست

دیگر جواب نمی‌دهد

را دارند که بتوانند به طور کامل از سیاستها استفاده کنند. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: "حساب‌برسان با عملکرد بالا آنقدر غرق کار هستند که نمی‌توانند از سیاستها استفاده کنند"، در حالی که دیگری به طور مستقیم در مورد رویه‌های تعادل بین کار و زندگی گفت: "در دسترس بودن برای همه یک چیز است، اما توانایی استفاده از آن‌ها براساس برنامه، حجم کاری و مهلت‌های صاحبکار نیز یکی دیگر از موارد است."

مسئله مربوط به تعارض ناشی از بی‌عدالتی براساس ساعتهای نامتناسب برنامه‌ریزی شده یا کار شده، این است که حقوق، متناسب با ساعتهای افزایش یافته از سوی برخی نیست. بسیاری از افرادی که این مسایل را در مورد عدالت سازمانی به عنوان ایجاد تعارض شناسایی کردند، اظهار داشتند که سطوح شغلی با گستره حقوق همراه است. با این حال،

شکل ۵- جنسیت/تعارض، عدالت سازمانی، تلاقی هدفهای ترک کار

شرکت کننده	مرد = ۱۲	زن = ۱۳	جمع کل = ۲۵
تعارض	٪۶۹/۲۳	٪۳۰/۷۷	٪۱۰۰/۰۰
عدالت سازمانی	٪۷۷/۷۸	٪۲۲/۲۲	٪۱۰۰/۰۰
هدفهای ترک کار	٪۸۷/۵۰	٪۱۲/۵۰	٪۱۰۰/۰۰
جمع کل (مجزا)	٪۶۴/۲۹	٪۳۵/۷۱	٪۱۰۰/۰۰

یک دلیل، بسیار بالاتر از هر عامل دیگری بیان کردند. در مقایسه، تنها ۵۴ درصد تعارض را به طور کلی شناسایی کردند، ۷۰ درصد احساس کردند که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور عادلانه اجرا نمی‌شود، و ۵۰ درصد احساس می‌کردند که رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل از سوی شرکا حمایت نمی‌شود.

هنگام بررسی تعارض، عدالت سازمانی، و هدفهای ترک کار، الگوهای جنسیتی همچنان در کانون توجه قرار دارند. برداشت از تعارض، بی‌عدالتی سازمانی و قصد ترک کار در میان مردان بیشتر از زنان بود؛ به طوری که ۶۹ درصد از کسانی که تعارض را شناسایی کردند، مرد بودند (شکل ۵). علاوه بر این، ۷۸ درصد از شرکت‌کنندگانی که به مسایل عدالت سازمانی مربوط به تعارض اشاره کردند، مرد بودند. در نهایت، مردان ۸۸ درصد از کسانی را تشکیل می‌دهند که به دلیل درگیری تصمیم به ترک موسسه داشتند.

با توجه به سن، تفاوت‌های نسلی همچنان در داده‌های مربوط به تعارض، عدالت سازمانی و هدفهای ترک کار ظاهر شد.

شرکت‌کنندگانی که تعارض موسسه را درک می‌کردند، به شدت به کارمندان جوانتر وزن بیشتری دادند، به طوری که ۴۶ درصد از شرکت‌کنندگان تعارض را برای کارمندان زیر ۳۰ سال تشخیص دادند (شکل ۶). علاوه بر این، ۳۸٪ در محدوده سنی ۳۰-۳۹ بودند، در حالی که تنها ۸٪ در سنین ۴۰-۴۹ یا ۵۷ سال و بالاتر بودند. افراد جوانتر به دلیل مسایل مربوط به عدالت سازمانی بیشتر از افراد مسن تر تعارض را

که سبک مدیریت تعارض اجتنابی ادراکی نیز منجر به تعارض می‌شود، همچنین منجر به افزایش فرسودگی شغلی و جابجایی حساب‌برسان می‌شود (کوپر و همکاران، ۲۰۱۹).

افراد همچنین به شدت به نابرابری‌های اشاره کردند که فقط بر اساس شرکای مورد نظر وجود دارد. یکی از شرکت‌کنندگان اظهار داشت که "بعضی از شرکا هنوز به حساب‌برسان می‌گویند که تا دیروقت یا در آخر هفته کار کنند تا موعد مقرر را رعایت کنند، در حالی که آن‌ها برای بازی گلف محل کار خود را زودتر ترک می‌کنند." علاوه بر این، یکی دیگر از شرکت‌کنندگان بیان کرد که به قطع "منصفانه نیست که فقط به خاطر کسی که برای او کار می‌کنید، مجبور باشید ساعتهای بیشتری کار کنید یا نتوانید از برخی سیاستها استفاده کنید، بنابراین به یقین این تصویری از بی‌انصافی ایجاد می‌کند." باز هم، این یافته‌ها از سوی محققان قبلی مربوط به نظریه عدالت سازمانی و تعارض پشتیبانی می‌شود.

هدفهای ترک کار

با توجه به این‌که چگونه نابرابریها و تعارض درک شده به طور مستقیم بر ترک کار و هدفهای ترک کار در موسسه اثر می‌گذارد، ۴۴٪ از همه شرکت‌کنندگان نشان دادند که تعارض و نابرابریهای درک شده از این رویه‌های تعادل بین کار و زندگی باعث شده است که موسسه قبلی یا موسسه فعلی خود را ترک کنند.

از میان شرکت‌کنندگانی که تصمیم ترک کار را نشان دادند، به عنوان دلایلی برای قصد آن‌ها برای ترک کار، ۷۸ درصد وجود تعارض را به دلیل درک عدالت سازمانی به عنوان

شکل ۶- سن/تعارض، عدالت سازمانی، تلاقی هدفهای ترک کار

شرکت کننده	سن کمتر از ۳۰	سن ۳۰ - ۳۹	سن ۴۰ - ۴۹	سن ۵۰ - ۵۶	سن بیشتر از ۵۶	جمع کل
تعارض	۴۶/۱۵٪	۳۸/۴۶٪	۷/۶۹٪	۰/۰۰٪	۷/۶۹٪	۱۰۰/۰۰٪
عدالت سازمانی	۵۵/۵۶٪	۳۳/۳۳٪	۱۱/۱۱٪	۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۱۰۰/۰۰٪
هدفهای ترک کار	۵۰/۰۰٪	۵۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۰/۰۰٪	۱۰۰/۰۰٪
جمع کل (به تفکیک)	۵۰/۰۰٪	۳۵/۷۱٪	۷/۱۴٪	۰/۰۰٪	۷/۱۴٪	۱۰۰/۰۰٪

از نظر آماری همبستگی معنی‌داری با هدف ترک کار را نشان دادند.

توصیه‌هایی برای مطالعه بیشتر

این نظرسنجی، اگرچه تنها یک مطالعه موردی با حجم نمونه به نسبت کوچک است، نشان داد که مردان به مراتب بیشتر از زنان نسبت به نحوه اجرای رویه‌های تعادل بین کار و زندگی ناعادلانه ابراز می‌کنند. آن‌ها همچنین تمایل بیشتری به ابراز این احساس داشتند که رویه‌های تعادل کار و زندگی به طور کامل به وسیله شرکای موسسه پشتیبانی نمی‌شوند. در واقع، ۷۰٪ از کسانی که نشان دادند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور عادلانه در سراسر شرکت اعمال نمی‌شود، مرد بودند. از نظر جنسیت، ۷۵ درصد از کسانی که احساس می‌کردند رویه‌های تعادل بین کار و زندگی به طور کامل از سوی شریک زندگی حمایت نمی‌شود، مرد بودند. تفاوت‌های جنسیتی درخور توجهی نیز در بررسی شناسایی شرکت‌کنندگان از تعارض، مسایل عدالت سازمانی، و هدف‌های ترک کار در موسسه یافت شد. با توجه به تعارض درون موسسه، ۶۹٪ از کسانی که احساس می‌کردند در درون موسسه در مورد این رویه‌های تعادل بین کار و زندگی تعارض ایجاد شده است، مرد بودند. علاوه بر این، ۷۸ درصد از شرکت‌کنندگانی که به مسایل عدالت سازمانی یا مسایل مربوط به رفتار ناعادلانه پیرامون این تعارض اشاره کردند، مرد بودند. در نهایت، ۸۸ درصد از مصاحبه‌شوندگان که اظهار داشتند که به دلیل درگیری موسسه را ترک کرده‌اند مرد بودند. این یافته‌ها مستلزم مطالعه بیشتر هستند، زیرا این نگرانیها را در مورد این‌که آیا موسسه‌ها، حداقل از نظر حساب‌برسان مرد، احتمال بیشتری برای پذیرش زنان در محل کار داشته‌اند یا خیر، به احتمال تا حدی برای افزایش تعداد شرکای زن - هدف دیرینه انجمن حسابداران رسمی آمریکا^{۱۵} (AICPA) و این حرفه به طور کلی ایجاد می‌کنند.

ممانعت ترک کار از طریق عدالت

برای شرکا و کسانی که مسئولیت مدیریت موسسه‌های حسابرسی را برعهده دارند، تغییر نحوه مدیریت، رهبری و

به‌رغم وجود بسیاری از

این رویه‌های تعادل

بین کار و زندگی

حرفه حسابرسی همچنان

نرخ بسیار بالایی از

ترک کار کارمندان را

تجربه می‌کند

درک می‌کنند، به طوری که ۵۶٪ از افراد زیر ۳۰ سال این احساسها را ابراز می‌کنند. ۳۳ درصد دیگر از این افراد ۳۰ تا ۳۹ ساله بودند؛ در حالی که ۱۱ درصد آن‌ها ۴۰ تا ۴۹ ساله بودند. هیچ شرکت‌کننده ۵۷ ساله و بالاتر این نوع احساسها را تصدیق نکردند. در نهایت، همه شرکت‌کنندگانی که تعارض را به‌عنوان دلیل ترک کار خود را تایید کردند، جوانتر از ۳۹ سال بودند که ۵۰ درصد به افراد کمتر از ۳۰ سال نسبت داده می‌شد.

برای تایید یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تحلیل آماری بر روی داده‌های نظرسنجی اضافی جمع‌آوری شده برای جستجوی هرگونه نتایج آماری معنی‌داری که نشان‌دهنده رابطه بین دو متغیر است که به طور تصادفی توضیح داده نمی‌شود، تکمیل شد. بین برداشت تعارض پیرامون رویه‌های تعادل بین کار و زندگی و هدف‌های ترک کار، و همچنین بین برداشت تعارض به دلیل عدم حمایت مدیریت از رویه‌های تعادل کار و زندگی و هدف‌های ترک کار، روابط معنی‌داری وجود دارد- بنابراین از یافته‌های این مطالعه حمایت می‌کند. یک رابطه آماری معنی‌دار بین تعارض درون شرکت ناشی از رفتار ناعادلانه برداشت شده و شرکت‌کنندگانی که هدف ترک کار را نشان می‌دادند، پیدا شد. در نهایت، حقوق، اضافه کاری بیش از حد، تعارض، عدالت سازمانی و عدم انجام کار، همگی

حسابرسی سنتی، این بدون شک یک کار بزرگ است. موسسه‌های حسابرسی باید رویه‌های واقعی تعادل بین کار و زندگی را دریافت و تلاش کنند برداشت هرگونه رفتار ناعادلانه از طرف هر یک از شرکا را حذف کنند. آن موسسه‌هایی که قادر به انجام این کار باشند، بدون شک مزیت رقابتی راهبردی در استخدام و نگهداری در یکی از دقیقترین بازارهای اشتغال در تاریخ را خواهند داشت. همانطور که **پاتریک لنسیونی (Patrick Lencioni)** در **پنج ناکارآمدی در یک گروه**^{۱۷} بیان کرد (وایلی، ۲۰۲۲)^{۱۸}: "اگر بتوانید همه افراد یک سازمان را در یک جهت دسته‌بندی کنید، می‌توانید بر هر صنعتی، در هر بازاری، در برابر هر رقابتی و در هر زمانی، تسلط داشته باشید." 

پانوشتها:

- 1- Mark A. Nickerson, CPA, CMA (<https://www.cpajournal.com/author/mnickerson/>)
- 2- Turnover
- 3- United States (U.S)
- 4- H. Nouri and R.J. Parker
- 5- Alternative Work Arrangements (AWA)
- 6- J.C. Anderson
- 7- Work-Life Balance Practices (WLBP)
- 8- I.M. Martínez-León, et.al
- 9- S. Johnson and B. Pike
- 10- Millennial
- 11- George and Wallio
- 12- Anderson and H. Smith
- 13- Family-friendly Benefits
- 14- Misunderstanding
- 15- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- 16- Millennial and Gen Z
- 17- The Five Dysfunctions of a Team
- 18- Wiley, 2022

منبع:

- Mark A. Nickerson, **The Conflict Surrounding Work-Life Balance in Public Accounting Firms**, CPAJournal, 2023

درک حسابرسان برای مهار ترک کار بیش از حد که همچنان این بخش را آزار می‌دهد، بسیار مهم است. نظرسنجی حاضر هرگز به منظور شناسایی هیچ دلیل خاصی انجام نشد، و همچنین هدف آن اشاره به هیچ‌گونه مورد خاصی نبود، بلکه فقط به منظور ارائه اطلاعات مرتبط برای کمک به رسیدگی به مسایل مربوط به ترک کار مستمری بود که این حرفه را آزار می‌دهد. بدیهی است که پیاده‌سازی رویه‌های تعادل بین کار و زندگی کافی نبوده زیرا ترک کار همچنان در حال افزایش است؛ تا حد زیادی به دلیل عدم اجرای منصفانه این شیوه‌ها یا ادراک مبنی بر عدم اجرای عادلانه آن از سوی کارمندان جوان (**نسل هزاره و نسل زد**)^{۱۶}. همانطور که از قبل توضیح داده شد، عدالت سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ به‌ویژه در مورد کارمندان جوانتر و با هدف تغییر چشم‌انداز آن‌ها. روشهای قدیمی که به‌سادگی به کارمندان می‌گویند نباید در مورد حقوق یا ساعت‌های کاری با یکدیگر بحث کنند و "زندگی منصفانه نیست"، دیگر جواب نمی‌دهد. کارمندان امروز حقوق، پاداش، ساعت کار، ساعت برنامه‌ریزی شده را مقایسه می‌کنند؛ واکنشهای کلامی و فیزیکی مافوق آن‌ها به درخواستهای مرخصی؛ استفاده آن‌ها از رویه‌های تعادل بین کار و زندگی و هر چیز دیگری که در محل کار اتفاق می‌افتد، را در نظر دارند زیرا این حق را دارند.

این فقط کمبود حقوق یا اضافه‌کاری بیش از حد نیست که هدف ترک کار را افزایش می‌دهد. این واقعیتی است که فقدان حقوق یا اضافه‌کاری بیش از حد در مقایسه با هم‌تایان خود به‌نوعی ناعادلانه تلقی می‌شود که به نوبه خود باعث ایجاد درگیری می‌شود. ترکیبی از این نابرابری درک شده و تضاد پیرامون آن، محرک واقعی ترک کار است. باردیگر شایان ذکر است که ۷۸٪ از افراد مورد بررسی که اظهار داشتند موسسه را ترک کرده‌اند نیز وجود تعارض را به دلیل برداشت مبنی بر رفتار ناعادلانه نشان دادند؛ این رقم درخور چشم‌پوشی نیست. به‌منظور شروع افزایش رضایت شغلی و در نتیجه کاهش ترک کار در این حرفه، موسسه‌های حسابرسی باید تمام تلاش خود را برای از بین بردن تعارض بین کارکنان با هموارکردن شرایط رقابتی به‌کار گیرند. براساس ساختار اکثر موسسه‌های