

ارزیابی فرهنگ شرکتی:

رویکردی فعال در جهت جلوگیری از سوء رفتار حرفه ای

مارس ۲۰۲۰

ای اف سی (سازمان همکاری های ضد کلاهبرداری)^۱

ترجمه با اندکی تلخیص: ستار شگری

هدف سازمان همکاری های ضد کلاهبرداری، ارتقاء سطح پیشگیری و ردیابی کلاهبرداری در گزارشگری مالی از طریق توسعه راهبری. اندیشه، برنامه های آگاه سازی، فرصت های تحصیلی و سایر منابعی است که هدفشان به صورت تخصصی در راستای نقش ها و مسئولیت های یگانه شرکت کنندگان اولیه در زنجیره عرضه گزارشگری مالی است.

سازمان همکاری های ضد کلاهبرداری در ماه اکتبر سال ۲۰۱۰ از سوی مرکز کیفیت حسابرسی (CAQ)، سازمان مسئولان اجرایی مالی بین المللی (FEI)، موسسه حسابرسان داخلی (The IIA) و اتحادیه ملی مدیران شرکتی (NACD)، تشکیل شد.

CAQ: مرکز کیفیت حسابرسی (Center for Audit Quality)، یک سازمان خودمختار رویه عمومی

است که متعهد به تقویت اعتماد سرمایه گذاران و اعتماد عمومی به بازارهای سرمایه بین المللی است. CAQ، برانگیزاننده عملکرد با کیفیت بالا توسط حسابرسان شرکت های عمومی است؛ و همچنین مسئول گرد همایی ها و همکاری با سایر ذینفعان برای پیشبرد مبحث موارد اضطراری ای است که مستلزم عمل و دخالت هستند و همچنین پشتیبانی از رویه ها و استانداردهایی است که ارتقاء دهنده بی طرفی، کارآمدی و حساسیت حسابرسان شرکت های عمومی نسبت به شرایط بازار پویا می باشند. که CAQ که مقر آن در واشینگتن دی سی است، عضو موسسه حسابداران خیره آمریکا است. برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به www.thecaq.org.

^۱ AFC: Anti-Fraud Collaboration

The IIA: موسسه حسابرسان داخلی: شناخته شده ترین حامی، آموزش دهنده و ارائه دهنده استاندارد ها، دستورالعمل ها و مدارک در حرفه است. IIA که در سال ۱۹۴۱ تاسیس شده است امروز بیش از ۲۰۰۰۰۰ از بیش از ۱۷۰ کشور و حوزه عضو دارد. مقر جهانی IIA در Lake Mary, Fla. آمریکا واقع است. برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به www.globaliia.org.

FEI: حامی اصلی دیدگاه های مدیریت مالی شرکتی است. بیش از ۱۰۰۰۰ عضو داشته، و موقعیت های رویه سازی به عنوان مسئولان ارشد مالی، خزانه دار و کنترلر از همه صنایع مادر دارد. FEI، بهسازی حرفه ای اعضا را از طریق شبکه سازی نظیر، خدمات مدیریت حرفه، کنفرانس ها تحقیقات و انتشارات ارتقاء می دهد. اعضاء در فعالیت های ۶۵ فصل در آمریکا مشارکت می نمایند. مقر FEI در موریس تاون در نیوجرسی واقع شده است و دفتری هم در واشنگتن دی سی دارد. برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به www.financialexecutives.org.

NACD: مشوق ۲۰۰۰۰ مدیر برای راهبری توام با اعتماد به نفس در هیئت مدیره است. NACD، به عنوان مرجع شناخته شده روش های پیشروی هیئت مدیره، به هیئت های مدیره کمک می کند اعتماد سرمایه گذاران و اعتماد عمومی را با تضمین این که مدیران امروزی به خوبی مهبای چالش های آینده اند تقویت می نمایند. هیئت مدیره های با کلاس جهانی به NACD ملحق می شوند تا میزان عملکرد خود را بالا برده، از قدرت پیش بینی برخوردار شوند و اعتماد را نهادینه نمایند. NACD، با حمایت از همکاری ما بین مدیران، سرمایه گذاران ذینفعان راهبری شرکت ها استاندارد را برای راهبری هیئت مدیره مسئول برای ۴۰ سال وضع نموده است. برای اطلاعات بیشتر در اینباره رجوع کنید به www.NACDOnline.org.

فهرست عناوین

- خلاصه اجرایی
- مقدمه
- اهمیت فرهنگ

- تخصیص مالکیت فرهنگ

- هیئت مدیره و کمیته های حسابرسی

- تیم اجرایی

- ابزارها و فنون برای ارزیابی فرهنگ

- دانشبورد فرهنگ

- جهت گیری فرهنگ

- جمع آوری اطلاعات کارمندان

- اهداف و مشوق های عملکرد

- شناسایی مشکل

- گوش سپاری فعالانه

- نقش حسابرسان

- حسابرسی داخلی

- حسابرسی خارجی

- ارزیابی فرهنگ هیئت مدیره

- جمع بندی

- منابع

- یادداشت ها

خلاصه اجرایی

- هنگامی که یک رسوایی شرکتی روی می دهد و ذینفعان به دنبال دلایل و منشا های ریشه ای آن هستند، ردّ قضیه به مشکلات در زمینه فرهنگ سازمان باز می گردد. یک رویکرد فعالانه به

فرهنگ می تواند از انواع سوء رفتار جلوگیری کرده، رفتارهایی را ارتقاء دهد که می توانند اخلاقیات و بهره وری را افزایش دهند.

- فرهنگ برای هر سازمان یگانه است؛ فرهنگ، سازمان را تعریف می کند و بر طیف وسیعی از تصمیمات در خصوص حوزه های مشتمل بر امنیت، نوآوری، کیفیت، خدمات مشتریان، صداقت و رفتار کارمندان و اتخاذ تصمیم تاثیر گذار است. فرهنگ از دیدگاه توانایی تاثیر گذاری بر چگونگی انجام کارها توسط افراد بسیار قدرتمند است؛ همچنین از لحاظ تصمیم گیری در خصوص کیفیت، پیروی و سایر دغدغه های اصلی و همینطور از لحاظ نحوه ای که شرکت چه به صورت درون سازمانی چه برون سازمانی مورد ملاحظه و مشاهده قرار می گیرد.
- کلاهبرداری در صورت های مالی تنها یک مثال از عواقب شدید یک فرهنگ اخلاقی ضعیف است در حالی که فرهنگ اخلاقی قدرتمند می تواند خطر کلاهبرداری را تعدیل نماید. که این
- شامل کلاهبرداری بی اهمیت نسبت به صورت های مالی نیز می شود. با در نظر گرفتن این مطلب، سازمان ها باید ارزیابی منظمی نسبت به وضعیت فرهنگ شان داشته باشند.
- حتی با برنامه ها و کنترل های قدرتمند ضد کلاهبرداری استقرار یافته، سازمان ها باید باز هم در نظر داشته باشند که نتیجه این برنامه ها به آنها در خصوص فرهنگشان چه می گوید. یک ارزیابی فرهنگی نیرومند موجب ردیابی بهنگام علائم اخطار دهنده می شود و به رهبری اجازه می دهد گام های فعال در جهت جلوگیری و رسیدگی به مشکلات بردارند.
- یکی از گام های اساسی در ارزیابی فرهنگ، تعیین این مسئله است که چه کسی صاحب آن است. در حالی که به صورت عرف، مسئولیت نهایی باید با هیئت مدیره باشد، این مسئله برای بسیاری از سازمان ها صادق نیست. مدیریت باید مسئولیت اولیه روزانه یک فرهنگ سازمانی را بر دوش کشد.
- یک "داشبورد" فرهنگی با طیفی از متریکس ها و معیارها، یک راه عالی برای شرکت ها برای گردآوری و نظارت بر اطلاعات مرتبط با فرهنگ سازمان به صورت تاریخی است. سازمان ها باید گروه ها یا کمیته های چند کاره را برای تعیین بهترین راه به دست آوردن اطلاعات برای یک ارزیابی کارآمد بسیج نمایند.
- همانگونه که هیچ فرهنگ جامعی که برای همه موارد کارایی داشته باشد وجود ندارد، راه حل ارزیابی فرهنگی نیز باید برای هر فرهنگ و استراتژی سازمان سفارشی سازی شود. سازمان

ها باید تعیین کنند کدام ترکیب ابزارها یا فنون ارزیابی کارآمد و ژرفی ارائه می دهند. گزینه ها می توانند شامل همه پرسه از کارمندان، تشویق های مربوط به عملکرد، خط قرمز های ناظران و نظارت رسانه های اجتماعی و غیره شود.

- کارمندان با ارزش های سازمان در وظایف و تعاملات روزمره شان زندگی می کنند و می توانند دیدگاه های مهمی برای واقعیات یک فرهنگ سازمانی ارائه دهند. یک شاخص خوب برای یک فرهنگ مثبت آن است که آیا درصد بالایی از کارمندان حس می کنند که با احترام با ایشان رفتار می شود یا خیر و این حس که راهبران شرکت صداقت دارند.
- از آنجا که هیئت مدیره برای پشتیبانی و تاثیرگذاری بر فرهنگ شرکتی ضروری است، هر نوع ارزیابی باید شامل ارزیابی فرهنگ هیئت مدیره شود.
- اعضای هیئت مدیره باید گزارش ها را از حسابرسان داخلی و خارجی دریافت نمایند و همینطور از گروه هایی که مسئولیت مدیریت ریسک و پیروی را دارند.
- حسابرسان داخلی و خارجی باید تشویق شوند به گزارش شدهی علامت های هشداردهنده اغتشاش در فرهنگ.
- هیئت مدیره و مدیریت نه تنها باید لحن مناسب را در صدر امر تنظیم نمایند بلکه باید به صورت فعالانه فرهنگ سازمان شان را ردیابی و راهنمایی نمایند. طیف گسترده ای از ابزار به عنوان بخشی از این تلاش می توانند به آنها کمک کند اطلاعات را از و درمورد کارمندان گردآوری نمایند، افرادی را که فرهنگ شان را نمایش می دهند شناسایی نمایند از اهداف و مشوق های عملکرد استفاده نمایند تارفتارهای صحیح را تشویق نمایند (و مواردی را که نامطلوبند را مورد عدم تشویق قرار دهند). مسائل درونی فرهنگرا هدف قرار دهند و ملاحظات درخصوص سازمان را مورد نظارت قرار دهند.

مقدمه

هنگامی که یک رسوایی شرکتی به وقوع می پیوندد و ذینفعان در جستجوی دلایل و عوامل ریشه ای آن هستند، رد آن عموماً به مشکلات فرهنگی سازمان باز می گردد. کلاهبرداری از طریق صورت های مالی یک مثال با شدت از عواقب یک فرهنگ اخلاقی ضعیف است در حالی که یک فرهنگ اخلاقی قدرتمند می تواند مخاطرات کلاهبرداری را - من جمله کلاهبرداری های بی

که برای صورت های مالی بی اهمیت هستند تعدیل نمایند. با این وجود کلاهبرداری در صورت های مالی تنها مخاطره نیست. هنگامی که گزارشات دستکاری شده وجود داشته باشند یا حسابهای کلاهبردارانه یا مطالبات غیر دقیق مرتبط با فناوری انقلابی، بنیان برای اینها و بحران های متعدد دیگر اغلب فرهنگی است که -چه غیر عمدی یا خیر- غیر قانونی، غیر اخلاقی یا رفتار مخاطره آمیز را مجاز می دارد یا تشویق می نماید. تبعات این امر در صورتی که فرهنگی که چنین رفتاری را بی اهمیت می انگارد یا حتی آن را مستقیم یا غیر مستقیم ترویج می دهد منجر به شکست های مالی شود اما هزینه های یک فرهنگ ضعیف می تواند با گذشت زمان با هر تصمیم ریسک داری یا به بی ارزش ترین و ضعیف ترین شکل، عمده خواهند بود. رسوایی های مرتبط می تواند شهرت هایی را که -هیئت های مدیره، مدیریت، حسابرسان داخلی و کارمندان- به سختی کار می کنند تا به دست آورند را زایل نمایند. در بدترین موارد، سازمان ها از کسب و کار خارج می شوند، سهامداران سرمایه هایشان را از دست می دهند، و کارمندان شغلشان را. اعتماد به سختی به دست می آید اما به سادگی از دست می روند. یک رویکرد فعال به فرهنگ می تواند از انواع مختلف رفتار نادرست جلوگیری نمایند و رفتارهایی را ارتقاء دهند که بتواند اخلاقیات و بهره وری را بسط دهد. به خاطر همین دلایل است که سازمان ها شروع به درک این موضوع کرده اند که ردیابی شاخص های اصلی فرهنگ باید به عنوان یک جزو بنیادین مدیریت ریسک قلمداد شوند.

برپاسازی یک فرهنگ صداقت

صداقت همان کیفیت راستگو بودن و رفتار مطابق اصول اخلاقی مستحکم است. این نقل قول که "صداقت عبارتست از انجام عمل درست حتی هنگامی که کسی ناظر شما نباشد" به بهترین وجه ممکن این مفهوم را تعریف می نماید. طبق مطالب منتشره از موسسه حسابرسی دیلویت، "فرهنگ هر چه بیشتر از یک مفهوم دست و پاگیر و دور از دسترس در حال مبدل شدن به چیزی است که باید تعریف، اندازه گیری و پیشرفته شود". مطلب فوق به چند نقطه کلیدی اشاره می کند:

- برنامه های اخلاقی و پیروی به تنهایی و بدون "فرهنگ صداقت" مطابقت نمی نمایند.
- قانونگذاران بسیاری اکنون تشخیص می دهند که بدون یک فرهنگ صداقت، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان ها برنامه های اخلاقی و پیروی خود را به عنوان مجموعه ای از فعالیت

های تیک زدن مربع در نظر گیرند یا-حتی بدتر- به عنوان مانعی بر سر راه اهداف کسب و کارشان.

- فرهنگ مثبت صداقت بنیان اخلاقیات کارآمد و برنامه پیروی است که زمانی که در یک سازمان نهادینه شود می تواند امتیاز رقابتی شدن ایجاد کند و به عنوان یک دارایی سازمانی ارزشمند عمل کند.

اهمیت فرهنگ

دلایل-و در بسیاری جاها الزامات- و همچنین مشوق های مالی مهمی برای ارزیابی و بررسی فرهنگ وجود دارد

رئیس اجرایی ارشد شرکت IBM، فرهنگ را "سیستم ذهن و غریزه" افراد یک سازمان می خواند. مطابق نظر ادگار شاین از موسسه فناوری ماساچوست (MIT) فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان رشته ای از فرضیاتی که افراد در خصوص گروه هایی که در آن شرکت می کنند که از ورای ابزارهای قدیمی قابل رویت است (من جمله بیانیه های عمومی، ساختارهای سازمانی و فرایندهای اصلی)، اهداف و طرح های تبیین شده و باورهای بنیادینی که نادیده گرفته می شوند تعریف نمود. فرهنگ ها مختص هر سازمان هستند- و سازمان را تعریف می کنند چرا که دربرگیرنده ارزش هایی که سازمان به آنها تمایل دارد و رفتارهای کارکنان و اعضای هیئت مدیره هستند. فرهنگ بر طیف گسترده ای از تصمیمات در حوزه هایی از قبیل امنیت، نوآوری، کیفیت، خدمات مشتریان، صداقت و غیره تاثیر می گذارد. همچنین می تواند تعیین کند که آیا عادات کارکنان مبتنی بر پیروی از قوانین است یا خیر، با کارکنان دیگر با احترام و متمدنانه رفتار نمودن است یا خیر. به عنوان نتیجه نیز فرهنگ توانایی قدرتمندی برای تاثیر بر چگونگی انجام کارها توسط کارکنان دارد، و همچنین چگونگی تصمیم گیری در خصوص کیفیت، پیروی و سایر دغدغه های اصلی؛ و چگونگی نگرین شده شدن به سازمان به صورت داخلی یا خارجی.

تاثیر فرهنگ به قدری واضح است که در سطح قانونگذاری نیز شناسایی شده است. به عنوان مثال، شرکت های عمومی مسئولیتی برای در نظر گرفتن فرهنگ در رابطه با ارزیابی شان در خصوص کنترل داخلی بر گزارشگری مالی و پیروی از قانون روش های فاسد خارجی (FCPA) دارند. همانگونه که در نوشته ای از مجمع جهانی ضد فساد و صداقت سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) بیان شده است، "قانونگذاران در سرتاسر جهان به شکلی فزاینده در حال متمرکز شدن بر فرهنگ شرکتی

برای کمک به از میان برداشتن فساد در شرکت ها هستند.^۲ در ایالات متحده، دفتر کنترلگر ارز آمریکا مدیران بانک ها را به مسئولیت "در صدر امور قرار دادن و نظارت بر نقش مدیریت در حمایت و پشتیبانی از یک فرهنگ شرکتی و فرهنگ ریسک سالم" گماشت. ضمناً مقام قانونگذاری صنعت مالی که برای دلال ها و معامله گران قانونگذاری می کنند اذعان داشته است که در حال مرور بر چگونگی استقرار، اطلاع رسانی و اجرای ارزش های فرهنگی است و اینکه کدام متریکس ها را برای اندازه گیری پیروی از آن ارزش ها باید مورد استفاده قرار دهند.

بانک ذخیره فدرال نیویورک، سرمایه فرهنگی یک سازمان را "نوعی دارایی. نا مشهود که بر چگونگی تولید و چگونگی عملکرد آن تاثیر می گذارد" می خواند که این مطلب نقل قولی است از معاونت اجرایی این بانک یعنی "کوپن چی ستیرو"^۲. وی در سخنرانی ای که در سال ۲۰۱۹ ایراد کرده بود به این مسئله اشاره کرد که در سازمان هایی که سطوح بالایی از سرمایه فرهنگی دارند، "ریسک نادرست عمل کردن پایین است و ساختارهای مشاهده شده، فرایند ها، مشوق های رسمی و نتایج مطلوب کسب و کار، هماهنگ با ارزش های ابراز شده شرکت و "میزان ریسک خواهی اش" است. با این حال، در مواردی که از سطوح پایینی برخوردارند، "رویه ها و فرایند های رسمی، بازتاب دهنده" روشی که اعمال واقعا انجام می شوند نیستند"^۳. به علاوه کمیته حامی سازمان های کمیسیون تردوی (COSO) راهبری و فرهنگ را جزو ۵ جزء درون-مرتبطی شناسایی کرده است که چارچوب مدیریت ریسک بنگاه های اقتصادی بر آنها استوار است.

از دیدگاه اجبار [قانونی]، دستورالعمل های بروز از وزارت دادگستری ایالات متحده پیشنهاد می کنند که دادستانان، تلاش های شرکت ها را برای بازبینی و بهسازی. برنامه های پیروی را مد نظر قرار دهند: من جمله انتظارات قانونی در مورد این که هر چند گاه یکبار سازمانی فرهنگ پیروی را می سنجد؛ این که آیا سازمان درونداد برای چک کردن این که آیا کارکنان در تمام سطوح، تعهد مدیریت به پیروی را شاهد هستند یا نه، و این که شرکت چه کاری در پاسخ به اندازه گیری فرهنگ پیروی انجام داده است.

از منظر سرمایه گذاری، گروه مشاورین بین المللی. "استیت استریت" (State Street)، مدیر دارایی در قالب یک نامه جمعی، در سال ۲۰۱۹ اعلان کرد که "بر فرهنگ شرکتی، به عنوان یکی از بی شمار

^۲ Kevin J. Stiroh

سوق دهندگان ارزش های نامشهود در حال رشد که بر توانایی اجرای استراتژی بلند مدتش موثر است متمرکز خواهد بود. این نامه حاکی از آن بود "استیت استریت" از مدیران می خواست در خصوص چگونگی نظارت بر توسعه تغییر در فرهنگ و این که استیت استریت چهارچوبی برای ارزیابی و نظارت بر فرهنگ فراهم کرده بود. از آنجایی که سرمایه گذاران به شکلی فزاینده در جستجوی موارد محیطی، اجتماعی و راهبری هستند، محتمل به نظر می رسد که ارزیابی های فرهنگی، نقشی مهم در رسیدگی به سؤال ها در تمامی این حوزه ها ایفا کنند.

علاوه بر جلوگیری از پیامدهای ناخواسته، یک فرهنگ قدرتمند اغلب به عنوان یک دارایی نامشهود مثبت انگاشته می شود. طی گزارشی تحقیقی از EY (موسسه حسابرسی ارنست اند یانگ)، به این نکته برخوردیم که بین اعضای هیئت مدیره شرکت های FTSE ۳۵۰:

- ۸۶ درصد از پاسخ دهندگان ابراز داشتند که فرهنگ مسئله ای بنیادین یا بسیار مهم برای استراتژی یا عملکرد شرکتشان است.

عناصر یک مدل دو عاملی رفتار اخلاقی	
<p>OECD مدلی دو عامله از فرهنگ اخلاقی ایجاد نمود که شامل جنبه های مثبت (واجد شرایط کننده) می شود که کارکنان را تشویق به نمایش دادن رفتار اخلاقی می کند و همچنین عوامل منفی (فاقد شرایط کننده) که محتملا رفتار غیر اخلاقی را افزایش می دهند.</p>	
واجد شرایط کنندگان	فاقد شرایط کنندگان
اطمینان سازمانی	بی انصافی در سازمان
راهبری توأم با اخلاقیات	رفتار مدیریتی توأم با سوء استفاده
سوگیری سخاوتمندانه	سوگیری خودخواهانه
هم دردی	

- ۹۲ درصد ابراز کردند که سرمایه گذاری در فرهنگ عملکرد مالی شان را ارتقاء بخشیده است.
 - ۵۵ درصد بر این باور بودند که سرمایه گذاری در فرهنگ سود عملیاتی را به میزان ده درصد یا حتی بیشتر افزایش داده است.
 - ۳۲ درصد از پاسخ دهندگان، موارد قانونگذاری/ قانونی را به عنوان یکی از سه سود اصلی سرمایه گذاری شان در فرهنگ یادآور شدند.
- ضمناً، گزارش EY حاکی از آن است که "گذشته از سودهای مشهود مالی، پاسخ دهندگان به تحقیق، به سایر امتیازات مشهود و نامشهود تاثیر گرفته از سرمایه گذاری در فرهنگ شرکتی در خصوص "افزودن ارزش" و نتایج کاهش ریسک اشاره نمودند. کاهش در تخلفات در زمینه استاندارد های سازمانی و عملکرد توسعه یافته کارکنان در صدر امور قرار دارند با ۲۶ درصد از افرادی که اذعان داشتند که [این موارد] مهمترین هستند و ۶۱ درصد که این موارد را در ۳ مورد از پراهمیت ترین ها ذکر کردند.
- هرگونه ارزیابی فرهنگی شرکتی نیز اهمیتی حیاتی دارد که به دلیل تاثیر فرهنگ بر ارزش شرکت است. حدود نیمی از مسئولان اجرایی ارشد در پاسخ به درخواست شناسایی عناصری که به ارزش شرکتی کمک می کنند، فرهنگ را در سه گزینه اول فهرست کردند.
- به شکلی مشابه، تحقیقی از سوی^۳ "مدرسه کسب و کار کلمبیا"، نشان داد که بیش از نیمی از مسئولان اجرایی ارشدی که مورد تحقیق قرار گرفته بودند گفته بودند که فرهنگ شرکتی یکی از ۳ سوق دهنده اصلی ارزش موسسه است و ۹۲ درصد اظهار داشته بودند توسعه فرهنگ، ارزش شرکت شان را افزایش داده بود. در پی این واقعیت، گزارشی اخیر از گرننت ثورنتون و "آکسفورد ایکنامیکس"^۴ به شرکت ها یادآوری نمود که بازده سرمایه گذاری در فرهنگ را در نظر داشته باشند. این گزارش شواهدی با قابلیت اندازه گیری کمی فراهم می کند مبنی بر این که

^۳ Columbia Business School

^۴ Oxford Economics

سرمایه گذاری در فرهنگ منجر به عایدی قابل اندازه گیری مالی می شود. سرمایه گذاری کارآمد در فرهنگ بیشتر مرتبط با جای سرمایه گذاری است تا مقدار سرمایه گذاری.

آنچه برای فرهنگ خاص یک سازمان جنبه بنیادین دارد، یک فرهنگ اخلاقی قدرتمند است. تحقیقات نشان می دهد که سازمان هایی که رفتار اخلاقی را تشویق می نمایند در برابر عمل نادرست در همه انواع خود، من جمله کلاهبرداری در گزارشگری مالی مقاوم تر هستند. یک فرهنگ قدرتمند در برابر هر سه زاویه مثلث کلاهبرداری مقاومت می کند، چهارچوبی که عواملی را که می توانند افراد را به ارتکاب کلاهبرداری بیانگیزد به تصویر می کشد: فشار، فرصت و تفکر عقلانی. در یک فرهنگ قدرتمند، فشار برای ارتکاب کلاهبرداری با واکنش عکس توسط استراتژی های مدیریت ریسک سالم و مشوق های مناسب مورد مقابله قرار می گیرند.

طبق نظریه "بازنگری کسب و کار هاوارد"، عوامل متعددی می توانند بنیانی برای یک فرهنگ شرکتی عالی فراهم نمایند.

* دیدگاه که به سازمان منظور و مقصودی می بخشد.

* ارزش ها که به عنوان راهکارهایی برای رفتارها و سیستم ذهنی مورد نیاز برای رسیدن به دیدگاه عمل می کنند.

* روش ها که چگونگی به ثمر رساندن ارزش های شرکت را توضیح می دهد.

* افراد که در ارزش ها مشارکت می کنند یا مایل به پذیرش آنها هستند.

* بخش تشریحی که فرهنگ شرکت را استخراج نموده، به آن شکل می بخشد.

* مکان یا جایگاه که تعریف کننده ارزش ها و رفتار کارکنان است.

مطابق گزارش کمیسیون فرهنگ به عنوان یک دارایی. شرکتی با نام بلو ریبون از NACD^o، فرهنگ های سازمانی و عواملی که بر آنها تاثیر می گذارد شامل عناصری از این دست می شوند:

• قوانین مشخص و نامشخص

^o NACD Report of the Blue Ribbon Commission as a Corporate Asset.

- نورم های رفتاری و تعاملی
- رویه های پیروی و مربوط به اخلاقیات
- فعالیت های کارگزینی و آموزشی
- فرایندهای اتخاذ تصمیم و اولویت بندی (مشمول بر بودجه بندی)
- جریان ارتباطات و اطلاعات
- سبک های راهبری

هیچ سازمانی تنها از یک فرهنگ جامع برخوردار نیست. بلکه سازمان ها ممکن است از خرده فرهنگ هایی نیز برخوردار باشند. یک ارزیابی فرهنگی باید نشان دهد که چگونه این خرده فرهنگ ها با یکدیگر تعامل نمایند و این که آیا فرهنگ های مختلف شان با یکدیگر تعاملی سالم دارند یا این که با یکدیگر تعارض دارند-یا کاملا از یکدیگر یا فرهنگ کلی مجزا هستند. خرده فرهنگ ها ممکن است به خصوص در گروه ها ظاهر شوند مثل مواردِ خلاقیت و نوآوری، کنترل کیفیت، فروش، امنیت، ریسک، یا دستورات گوناگونی و شمول اولویت های دپارتمانی که با معرفی یک محصول جدید، به عنوان مثال، ممکن است در تضاد با موارد گروه های مرتبط با کنترل کیفیت یا استانداردهای سلامت باشد. چنین تضادهایی ممکن است از طریق همکاری مورد رسیدگی قرار گیرند. با این حال، اگر این رویکرد به شکل اشتباه صورت پذیرند، تضادها ممکن است حداقل نتیجه عکس داشته باشند؛ و در بدترین وضعیت خود منجر به ترک فرایندها و روندهای ریسک کردن و اخلاقیات شوند.

همچنین این مسئله مفیدی است که به معایب بالقوه فرهنگ های حتی بسیار جذاب توجه کرد. سازمانی که "خودش را یک خانواده تلقی کند" ممکن است به شکلی غیر عمدی کارگران را به محافظت از افرادی که بخواهند سر و ته کارها را هم بیاورند یا قوانین یا مقررات را بشکنند، منجر شود. یک فرهنگ خلاق ممکن است بیش از حد احتمال ریسک پذیری و رها کردن صدا های با تجربه و محتاط را داشته باشد. یک فرهنگ قدرتمند قدر مسلم یک دارایی است اما راهبران شرکت ها باید نسبت به تاثیرات احتمالا منفی یک فرهنگ ارائه شده هوشیار باشند.

سازمان‌ها همچنین باید تأثیری را که تفاوت‌ها در سطح بین‌المللی بر فرهنگ خواهد داشت در نظر بگیرند- و در پی درک آن تفاوت‌ها و تعیین چگونگی برخورد و نظارت بر آنها به بهترین وجه باشند. بسط ارزش‌های سازمان و رای‌مرزهای بین‌المللی یا برای تیم‌های بین‌المللی، مستلزم چیزی بیش از ترجمان آیین رفتار حرفه‌ای یا بین‌مأموریت است. ماجرا با تضمین آن که راهبران در کشورها فرهنگ شرکت مادر را درک می‌کنند و این که به حد کافی با فرهنگ محلی برای درک مرزهای فرهنگی‌ای که باید از میان برداشته شوند به منظور محرز شدن این که ارزش‌های شرکت مادر حفظ می‌شوند شروع می‌شود. این مرزها می‌تواند شامل تفاوت‌ها در قوانین و مقررات محلی، اخلاقیات در کسب و کار و طیفی از سایر موانع بالقوه شود. شرکت‌ها باید قادر باشند ارزش‌هایشان را به رفتارهای اخلاقی‌ای که آن تفاوت‌های فرهنگی را در بر می‌گیرد تبدیل نمایند.

تخصیص مالکیت فرهنگ

یکی از گام‌های پراهمیت در ارزیابی فرهنگ تعیین آن است که چه شخصی مالک آن است. این صحیح است که تمام افراد سازمان بخشی از فرهنگ آن هستند اما اگر راهبران تصمیم بگیرد که همه "مالک" فرهنگ هستند این خطر وجود دارد که هیچکس مسئولیت فرایند آنچه فرهنگ می‌نامیم را بر عهده نگیرد. طبق آمار دیلویت و جامعه راهبری شرکت‌ها^۱، در مجموع ۷۵ درصد شرکت‌های مورد تحقیق قرار گرفته ریسک فرهنگ شرکتی را به کل هیئت مدیره تخصیص می‌دهند. با این حال، طی تحقیقی از سوی پی‌دبلیو‌سی، مجموع ۲۹ درصد از مدیران قویاً معتقدند که فقدان نظارت هیئت مدیره بر مشکلات فرهنگی افزوده است: از سال ۲۰۱۸ به میزان ۱۸ درصد.

هیئت مدیره و کمیته‌های حسابرسی

طبق آرای NACD، "مسئولیت نهایی برای نظارت بر فرهنگ شرکتی، بر عهده همه هیئت مدیره است زیرا آنقدر ارتباط تنگاتنگی با استراتژی دارد و از پتانسیل برای تأثیر گذاری بر پرونده ریسک شرکت برخوردار است - یعنی دو مسئولیت بسیار حساس برای کل هیئت مدیره. کمیته

^۱ Society for Corporate Governance

های هیئت های مدیره-شامل کمیته حسابرسی، کمیته انتصاب و راهبری، کمیته پاداش و جبران خدمات، کمیته ریسک، و کمیته محیط، سلامت و امنیت-می توانند نقشی مهم در نظارت و تاثیر گذاری در فرهنگ شرکتی داشته باشند. ممکن است در بسیاری از سازمان ها، این امر هنوز محقق نشده باشد. مجموعه ۵۱ درصد از اعضای هیئت مدیره که توسط موسسه ارنست اند یانگ با آنها مصاحبه شده بود موافق این موضوع هستند که هیئت مدیره باید مسئولیت بیشتری در قبال شکل دادن و سنجش فرهنگ حس کند.

هیئت های مدیره ممکن است برای توسعه امر رسیدگی به دغدغه های فرهنگی ظرفیت داشته باشند. شاخص راهبری شرکت های آمریکا که توسط موسسه حسابرسان داخلی (IIA)، مرکز راهبری شرکتی نیل در دانشگاه "تنسی" و کالج کسب و کار ناکسویل هسل (Knoxville Haslam) این موضوع را می سنجد که "آیا هیئت مدیره و مدیریت در راستای بالاترین منفعت شرکت عمل می کنند، آیا دیدگاهی در خصوص پایداری، یک فرهنگ سالم، افشاهای شفاف و دقیق و رویه ها و ساختارهای کارآمد وجود دارند یا خیر؟". آخرین شاخص به فرهنگ شرکتی نمره ۸۲ یا B را اهدا نمود. "در حالی که ممکن است این مسئله در سطح خود مشوق بماند، اما باز هم فضا و ظرفیت معتناهی برای توسعه هماهنگ با هشدارهای IIA و سایر سازمان های حرفه ای برای هیئت های مدیره برای ایجاد تمرکز بر فرهنگ به جای می گذارد". اسپنسر استوارت: "Spencer Stuart"، مشاور، به این مسئله اشاره می کند که "علی رغم کمک زیادی که به نتایج کسب و کار می کند، هیئت مدیره های اندکی به فرهنگ با دیدی مشابه با انگیزه ای که همراه با مسائلی از قبیل استراتژی، ریسک یا برنامه انتقال سمت مسئولان اجرایی ارشد است و اجرایشان می کنند، نگاه می کنند.

در واقع هیچ تلاشی برای تغییر یا ارزیابی فرهنگ، بدون حمایت کامل و محسوس راهبری مقدر نمی باشد.

طبق گزارش کمیسیون "بلو ریبون NACD"^۷ "در زمینه فرهنگ به مثابه یک دارایی شرکتی، نظارت فعالانه بر فرهنگ سازمان، مسئولیتی است بر عهده تمام اعضای هیئت مدیره با فعالیت

^۷ NACD Blue Ribbon Commission Report on Culture as a Corporate Asset

های نظارتی خاصی که در حیطه کمیته ها به نحو مناسب وجود دارد که این به دلیل وابستگی های بینابین آن با استراتژی و ریسک می باشد".

با در نظر داشتن این مسئله در ذهن، هیئت های مدیره و مدیریت باید دستورات و مزایای ارزیابی فرهنگ را شناسایی نمایند- و این که چگونه این مسئله می تواند در سازمان شان تعریف شود، همچنین تاثیر مثبت آن و هر گونه شاخص های تاثیر منفی از یک فرهنگ مسموم یا فقدان یک فرهنگ هماهنگ. این ارزیابی می تواند تصویری آنی-و نشانه های هشدار-در خصوص دوری از ارزش های ابراز شده سازمان ارائه دهد؛ راه های به حداقل رساندن ریسک های مالی و غیره را شناسایی نماید. از ضربه به شهرت شرکت جلوگیری نماید و روش های عرفی را برای ارتقاء و حفظ استاندارد های شرکتی ارائه دهند.

به عنوان بخشی از نقش نظارتی صورت های مالی و کنترل داخلی شرکت، و گزارشگری مالی، کمیته حسابرسی در موقعیتی یگانه برای ارزیابی ریسک کلاهبرداری و چگونگی تاثیرات فرهنگ بر کلاهبرداری قرار دارد. کمیته های حسابرسی می باید تعیین کنند که آیا فرهنگ ارزیابی، بخشی از برنامه سالیانه حسابرسی داخلی است و دیدگاه ها را در خصوص فرهنگ از حسابرسی بیرونی و سایرین در درون سازمان درخواست نماید. به خصوص کمیته حسابرسی هیئت مدیره با توجه به نقشش در بازبینی گزارشگری مالی، حسابرسی داخلی و سایر عملکرد های مرتبط با پیروی، از موقعیت خوبی برای در اختیار داشتن فرهنگ برخوردار است. برخی متخصصان پیشنهاد می کنند که CEO (مسئول اجرایی ارشد)، باید همان رئیس فرهنگی ارشد باشد به خاطر استاندارد های پر اهمیت رفتاری ای که برای کل کسب و کار انجام می دهد.

کمیته حسابرسی ممکن است پیشنهاد دهد که نقش مدیریت فرهنگی یا مسئول فرهنگی ارشد ایجاد شود. پیشنهاد ممکن دیگر توسعه یک کمیته نظارت فرهنگی دیگر با اعضای بین رشته ای است که نمایندگی واحد های عملیاتی کسب و کار، منابع انسانی، پیروی، قانونی، مالی، حسابرسی داخلی و غیره به نحو مطلوب می باشد.

هیئت های مدیره باید کمیته های مختلف خود را به منظور ایجاد تصویری کامل از فرهنگ سازمان ها و گردآوری اطلاعات مورد هماهنگ سازی قرار دهند. "Marsh & McLellan" و

Women Corporate Directors (هیئت مدیران شرکتی خانم ها)، اعمال ذیل را برای هیئت مدیره و سه مورد از کمیته هایش پیشنهاد نموده اند:

کلّ هیئت مدیره

* در نظر گرفتن مسائل فرهنگی در انتخاب مسدول اجرایی ارشد

* به دست آوردن طیفی جامع از اطلاعات در زمینه فرهنگ شرکتی.

* تضمین این که فرهنگ یک آئتم دستورکار هیئت مدیره منظمًا برنامه ریزی شده است.

کمیته حسابرسی

* بازبینی بروزرسانی های پیروی.

* بازبینی گزارش های دیده بان.

* امتحان اطلاعات عمیق از همه پرسى های به عمل آمده از کارکنان.

کمیته جبران و پاداش

* تضمین این که ساختار پاداش از فرهنگ مورد نظر و رفتار اخلاقی حمایت می کند

* در نظر گرفتن عناصر مرتبط با فرهنگ در جبران اجرایی.

کمیته انتصاب

* در نظر گرفتن فرهنگ در انتخاب مدیر و گوناگونی در هیئت مدیره

* بازبینی برنامه ریزی و فرایندهای جانشینی برای مسئولان اجرایی ارشد

طبق نظر پی دبلیو سی، ۹۸٪ از مسئولان اجرایی پیروی و رویه های اخلاقی بدان باورند که راهبری ارشد شرکت، متعهد به پیروی و اخلاقیات

هستند؛ با این وجود ۵۵ درصد می گویند درگیر بودن راهبری ارشد در برنامه پیروی و اخلاقیات یا بدون برنامه ریزی قبلی است و یا به نیابت.

پی دبلیو سی

(چطور هیئت مدیره تان می تواند بر فرهنگ و تمایل به ریسک تاثیر گذار باشد)

چگونه هیئت های مدیره در فرهنگ و رفتار شرکت نظارت، ارزیابی و مشارکت می نمایند؟

۷۸%

گزارشات مسئولان ارشد

۶۸%

بازبینی نتایج تحقیقات

۵۸%

نتایج دریافت شده از همه پرسى ها در خصوص فرهنگ

۴۷% بحث در

خصوص فرهنگ و رفتار
بیش از یک بار در سال در
گرد همایی های هیئت
مدیره و یا کمیته (به عنوان
بخشی از فرایند نظارت

تیم اجرایی

OECD، رفتار راهبرانه را به عنوان یکی از ۵ بعد کلیدی فرهنگ ذکر می کند. "آیا راهبران، رفتاری که موجب تقویت یا تضعیف یک جهت گیری اخلاقی شرکت می شود را پیش می گیرند؟ این یک سوال بنیادین است چرا که راهبری به شکل سنتی همراه با قدرت تاثیر گذاری و انگیزش دیگران بوده است"^۸.

طبق مشاهدات "لیز کوتز" (Liz Coutts)، "ابزار اصلی هیئت مدیره برای تاثیر گذاری بر فرهنگ از طریق انتخاب رئیس اجرایی ارشد است و به نوبه خود تیمی که آن رئیس اجرایی ارشد تشکیل می دهد". مسئولان اجرایی ارشد- و افرادی که استخدام می کنند- نه تنها باید ارزش ها و انتظارات شرکت را ایجاد نمایند، بلکه باید همچنین به آنها در رفتار و کلام خود جنبه مثال زدنی ببخشند. اگر آنها در ارتباط و پیروی از تعهد خود شکست بخورند، آنگاه احتمالی قوی وجود دارد که رفتارهای نامناسب شکل بگیرند. رئیس اجرایی ارشد باید تضمین نماید که مسئولان اجرایی، نقش خود را در اجرای انتظارات فرهنگی درک می کنند و پاسخگویی برای ارزیابی و محدود کردن ریسک را [برای کارکنان] به عنوان وظیفه در نظر می گیرند.

مدیریت، مسئولیت های اولیه روزانه ای برای فرهنگ یک سازمان دارد. مدیریت، همراه با هیئت مدیره، فضای اخلاقی در راس سازمان را از طریق ارتباط و تماس مشهود با اصول اخلاقی مشخص و آیین رفتار حرفه ای و فراهم آوردن پشتیبانی و منابع لازم، در جهت برنامه های مدیریت ریسک کلاهبرداری های بزرگ و کنترل داخلی، نهادینه می سازد.

"مدیریت"، واژه ای با طیف معنایی گسترده است و می تواند اشاره به تیم مدیریتی ارشد داشته باشد یا سطوح مختلف مدیریت، پیروی، منابع انسانی و مالی و

^۸ Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence from Pilot Studies.

حسابداری و غیره. از آنجا که مدیریت مرتبط با ارزیابی ریسک کلاهبرداری و رفتار نامناسب همراه با فرهنگ اخلاقی یک شرکت است، مدیریت نه تنها شامل عملکرد مالی بلکه شامل واحد های کسب و کار، شرکت های فرعی و ناظران مستقیم در همه سطوح می شود.

COSO، پیشنهاد می کند که سؤال های اساسی در مورد فرهنگ برای مدیریت شامل موارد زیر باشد:

* فرهنگ چگونه پذیرش مسئولانه ریسک را ایجاد کند؟

* مدیریت از چه دریچه ای بر فرهنگ ریسک نظارت کند و این چگونه تغییر یافته است؟

* به موازات تغییر چیزها-با توجه به این که چیزها صرف نظر از این که آیا در سیطره آگاهی واحد قرار دارند یا نه **تغییر خواهند کرد**- هیئت مدیره چگونه می تواند از وجود پاسخ مناسب و بهنگام از سوی مدیریت مطمئن باشد؟

هیئت های مدیره باید همچنین آگاه باشند که مسئول اجرایی ارشد باید به صورت دوره ای ارزیابی شود تا تعیین گردد آیا تاثیر او بر فرهنگ همچنان برای نیاز های شرکت مناسب هست یا خیر. به عنوان مثال در بسیاری از موارد، بنیان گذار یک شرکت که آن را از بدو تاسیس همراهی کرده است ممکن است فاقد مهارت یا ذهنیت مناسب در زمان عمومی شدن شرکت باشد. تغییرات در راهبری ممکن است همچنین برای ایجاد و پشتیبانی از فرهنگ درست پس از یک اکتساب متناوب، دوره رشد با اهمیت یا هر تغییر اساسی و قوی دیگری در سازمان لازم باشد. به عبارت دیگر وظیفه ارزیابی فرهنگ- و افرادی که برای پشتیبانی از آن گماشته شده اند- مسئله ای دائمی است.

ابزارها و فنون ارزیابی فرهنگ

بسیاری از سازمان ها برنامه ها و کنترل های ضد کلاهبرداری قدرتمندی ایجاد کرده اند من جمله ارزیابی ریسک کلاهبرداری؛ آیین رفتار حرفه ای، یک فرایند سالیانه اثبات و آموزش مرتبط با آن؛ دیده بان اخلاقی، کنترل داخلی کارآمد و برنامه های حسابرسی داخلی. غول پیکر. چنین برنامه هایی نشان دهنده آن است که راهبران در این سازمان ها مسئولیت خود را در قبال ایجاد فضای اخلاقی در راس سازمان جدی گرفته اند.

با این حال ذینفعانی که نقشی در "اکوسیستم" گزارشگری مالی دارند ممکن است متمرکز بر تخطی از پیروی یا یافته های حسابرسی باشند و بدین ترتیب از در نظر گرفتن آنچه نتایج این محاسبات در مورد فرهنگ سازمان می گوید غفلت کنند.

به همین دلیل است که برای سازمان ها مهم است که از ابزارها و فنون متعددی که برای ارزیابی یک فرهنگ غول پیکر در اختیار است استفاده کنند. ارزیابی ها، ردیابی بهنگام علائم اخطار و فرصت برای برداشتن گام های فعال برای به حداقل رساندن و رسیدگی به مشکلات را ممکن می سازند.

ارزیابی فرهنگی می تواند برای سازمان ها داده های واقعی در خصوص چگونگی کارکرد فرهنگ بر مبنای روزانه و در طول زمان ارائه دهد، در تضاد با احساس مبهم یا منفی ای که بسیاری شرکت ها با آن به سر می برند برای قضاوت در مورد فرهنگ و موفقیت خود در بالا بردن ارزش ها و جلوگیری از اعمال غیر مناسب. گزارش ها باید ذینفعان را قادر سازد ردیابی، نظارت و عمل نماید بر مبنای این که چگونه فرهنگ بر رفتارها و تصمیمات اثر می گذارد.

ذینفعان می توانند به عنوان بخشی از این فرایند سئوالات ذیل را بپرسند:

- ارزیابی چه نقاط قوت یا ضعف هایی را بر ملا می کند؟ آیا ما واقعا از فرهنگی که فکر می کردیم داریم، برخورداریم؟ اگر فرض های نادرستی وجود دارند، چگونه به وجود آمده اند؟
- آیا می توانیم ببینیم فرهنگ مان چگونه بر مشکلاتی از قبیل کلاهبرداری، پیروی و امنیت تاثیر می گذارد؟ یا این که چگونه ما را از رسیدن به اهداف مان باز می دارد یا بر هر تعدادی از

دغدغه های دیگر تاثیر گذار است؟ بر مبنای ارزیابی ما از فرهنگ، آیا می دانیم در چه مکان و زمان یا چگونه مشکلات ایجاد می شوند؟ آیا از اطلاعات کافی برای پیش بینی مسائل در حال ظهور یا شناسایی حوزه های بالقوه مشکل زا برخوردار هستیم؟

- کارکنان هنگامی که تحت فشار هستند یا زمانی که با تصمیمی پر ریسک، غیر اخلاقی یا غیر قانونی مواجه می شوند چه کار می کنند؟ آیا راه درست برخورد با این چالش ها را بر مبنای ارزش های شرکتی یا آیین رفتار حرفه ای مان می دانند؟ آیا از منابع، توانایی، و اختیار حل کردن مشکلات برخوردارند؟ آیا احتمال این وجود دارد که به این دغدغه ها رسیدگی کنند یا آن که تن به رفتار پرریسک و غیر اخلاقی تن می دهند؟

داشبورد فرهنگی

داشبورد فرهنگی راهی عالی برای شرکت ها به منظور جمع آوری و نظارت بر اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمان به صورت تاریخی است. یک داشبورد می تواند شامل معیارهایی از طیفی از حوزه ها و گزارش ها در اشکال و انحاء مختلف باشد. طی فرایند، سازمان ها باید نه تنها به فکر پرچم های قرمز بلکه به فکر پرچم های زردی که نشان دهنده مشکلات در حال ظهور هستند نیز باشند. یک عنصر مهم از داشبورد فرهنگ قابلیت آن برای نظارت برگرايشات در طول زمان است. ممکن است برای سازمان ها مفید باشد که تیم ها یا کمیته های چند عملکردی را برای تعیین بهترین راه به منظور دستیابی به اطلاعات، بسیج نمایند.

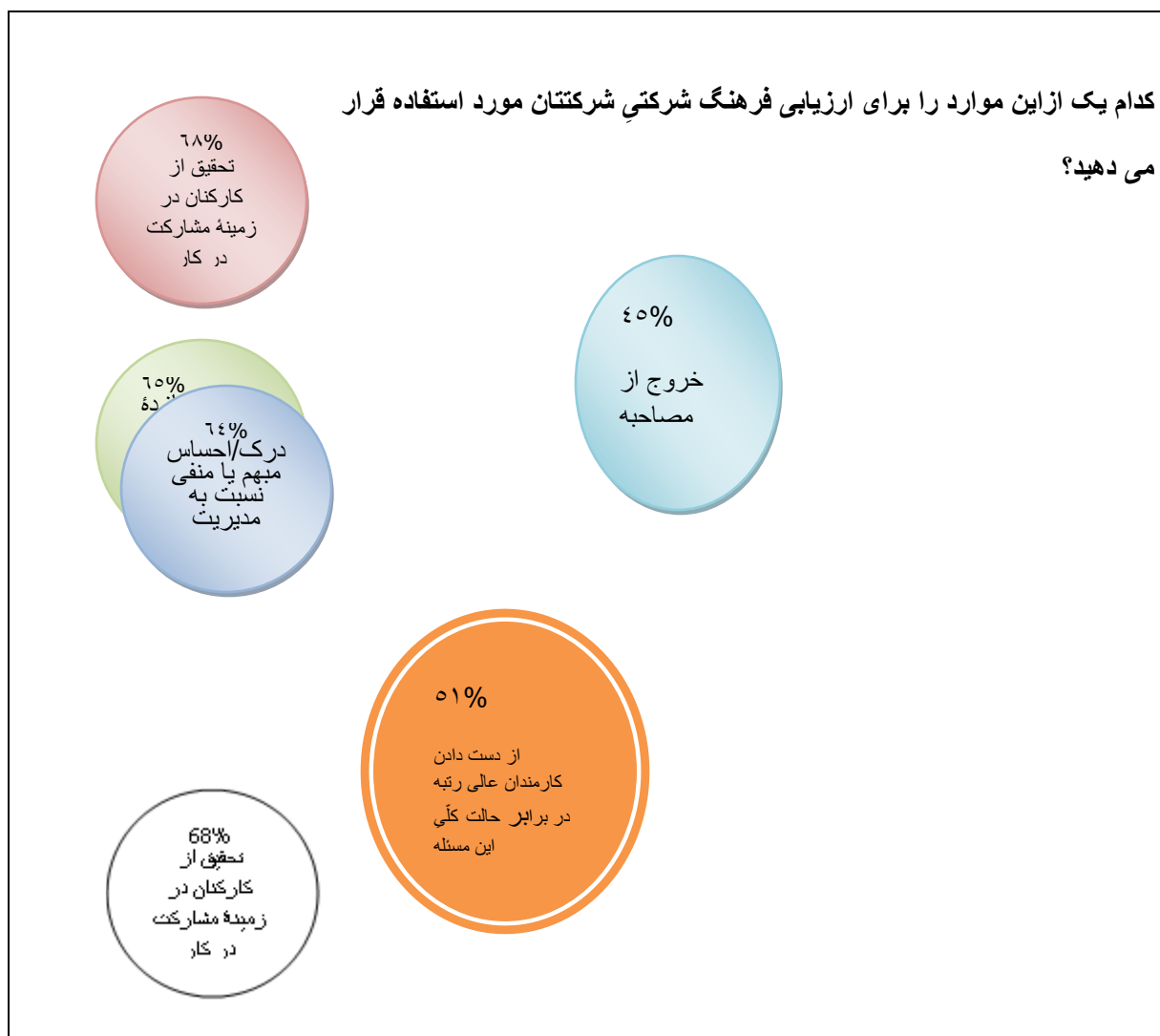
همچنین مهم است بدانیم که یک راه حل یکپارچه ارزیابی برای همه سازمان ها وجود ندارد. سازمان ها باید تعیین کنند کدام ترکیب از ابزارها یا فنون یک ارزیابی فرهنگی کارآمد و عمیق را ارائه می دهند.

جهت گیری فرهنگی

در حالی که این جزء حتمی ای از ارزیابی فرهنگی نیست، جهت دادن کارکنان به سمت ارزش ها و مأموریت های سازمان می تواند موجب استقرار و ابقاء رفتار به شیوه ای بهنگام شود و از نیاز برای رسیدگی به رفتارهای ناخواسته در زمان های بعدی جلوگیری کند.

استخدام

معرفی کارکنان به فرهنگ شرکتی می تواند در بدو فرایند استخدام صورت گیرد. مصاحبه ها می توانند متمرکز بر رفتارهایی باشند که هماهنگ با ارزش ها و مأموریت های ابراز شده سازمان باشند. سئوالات مصاحبه ای رفتاری می تواند برای ارزیابی رفتارهای کاندیداها در خصوص موضوعات فرهنگی مهم مثل صداقت، احترام، و مودب بودن طرح شوند. برای به دست آوردن حسی صریحی از رفتارها، جامعه مدیریت منابع انسانی (SHRM)، پیشنهاد می کند که از داوطلبان در خصوص نظراتشان در خصوص موضوعات مختلف و پیش از هر گونه بحث در خصوص فرهنگ سازمان ها سؤال شود تا مصاحبه گر به صورت ناخواسته جواب خاصی را بیان نکند. SHRM، همچنین پیشنهاد می کند که حداقل سه نفر در فرایند استخدام شرکت کنند تا طیفی از دورنماها در خصوص تناسب فرهنگی داوطلب به دست آید.



ساختن یک داشبورد چند کاره:

جدول زیر ارائه دهنده یک نگاه گذرا بر معیارهایی است که باید در یک داشبورد ارائه شود. با استفاده از ترکیبی از این ابزارها، فرهنگ می تواند به بهترین نحو ارزیابی و درک شود.

منبع اطلاعات	حوزه شرکت
<ul style="list-style-type: none">• نرخ از دست دادن کارمندان• نرخ غیاب کارمندان• تحقیقات در زمینه مشارکت کارمندان• فرایندهای مدیریت عملکرد و داده ها• اخراج و توبیخ کارمندان• مصاحبه های خروج کارمندان• گروه های تمرکز کارمندان• خود-ارزیابی های کارمندان	
<ul style="list-style-type: none">• یافته های حسابرسی• وضعیت اصلاح و بهبود• زمان اصلاح و بهبود یافته های حسابرسی	حسابرسی داخلی
<ul style="list-style-type: none">• داده های خط تلفنی ویژه و خط پشتیبانی کارمندان	پیروی و اخلاقیات

<ul style="list-style-type: none"> ● نتایج تحقیقات داخلی ● همه بررسی در فرهنگ سازمانی ● نتایج آموزش پیروی ● یادداشت های ثبت حمایت یا شکایت از مشتری 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تجزیه و تحلیل عوامل خارجی ● ایجاد هدف و معیارهای عملکرد ● مسائل مربوط به حسابداری 	استراتژی و تامین مالی
<ul style="list-style-type: none"> ● معیارهای محیطی، سلامت و امنیت ● معیارهای امنیت سایبری ● بازخورد مشتریان 	عملیات
<ul style="list-style-type: none"> ● ملاحظات در زمینه فضای اخلاقی در راس سازمان ● *طراحی سازمانی 	مدیریت
<p>(منبع: <i>Adapted from the NACD Report of the Blue Ribbon Commission on Culture as a Corporate Asset, except for items that are asterisked.</i>)</p>	

معارف سازمانی

فرایند های معارف سازمانی و سایر آموزش ها می توانند به کارمندان جدید در خصوص آیین رفتار حرفه ای، ارزش ها و استانداردها و انتظارات شرکت آموزش می دهند در حالی که برنامه های پاداش و برجسته سازی می تواند کارکنان را به مد نظر قرار دادن آن ارزش ها و استانداردها بیانگیزد. گزارش ها در خصوص این تلاش ها می تواند در داشبورد فرهنگی و به منظور تضمین این مسئله که آنها قدرتمند باقی بمانند و همچنان بازتاب دهنده ارزش های سازمان باشد.

گردهمایی اطلاعات کارمندان

کارمندان ارزش های سازمان را در وظایف و تعاملات روزانه خود می زیند؛ با همان درجه اهمیت آنها مشاهده گر این مسئله هستند که چگونه کارگزارانشان مدیران و راهبران شرکت شان آن ارزش ها را می زیند. کارمندان می توانند دیدگاه های انتقادی شان را در سطح واقعیت فرهنگ سازمانی ارائه دهند.

تحقیقات از کارمندان

دو حوزه ای که سازمان ها اغلب برای ارزیابی انتخاب می کنند دخیل بودن در کار و فرهنگ است. تحقیقات دخیل بودن در کار کارمندان ابزارهایی عمومی هستند که دیدگاه های ارزشمندی ارائه می دهند. برای بعضی سازمان ها این تحقیقات ممکن است در بر گیرنده کلیت فرهنگ/ارزیابی دخالت کاری باشد.

اگر فرهنگ در خصوص چگونگی کار کردن سازمان باشد، دخالت کاری بازتاب دهنده چگونگی حس افراد درباره نحوه کار کردن سازمان خواهد بود. تحقیقات دخالت کاری برای اندازه گیری و ارزیابی دخالت کاری و انگیزه کارمندان طراحی شده اند در حالی که تحقیقات فرهنگ در خصوص درک کارمندان درباره چگونگی عملکرد فرهنگ درون سازمان است؛ ضمناً هم پوشانی هایی هم بین دو نوع تحقیق وجود دارد. کارمندان دخیل در کار - آنهایی که به ارزش ها و مأموریت سازمانشان باور دارند و حس می کنند سازمان به آنها اجازه می دهد کارشان را به بهترین نحو انجام دهد - از انگیزه درست عمل کردن و حفاظت از استاندارد های سازمان و پشتیبانی از فرهنگی که مد نظر دارد، برخوردار هستند. در حالی که تحقیق دخالت کاری می تواند ارائه دهنده دیدگاه برای فرهنگ باشد - و بالعکس - شرکت ها باید بر مقصود شان برای تعیین این که چه چیزی را می خواهند اندازه گیری کنند پای فشارند.

اگر یک شرکت حد اقل به صورت کلی موفق باشد، آنگاه راهبری شرکت ممکن است دخالت کاری کارمند را تعیین شده قلمداد نماید. مطابق تحقیقی که توسط موسسه نظر سنجی "گلاپ" به عمل آمد، در واقع تنها ۲۷ درصد از کارمندان ایالات متحده قویا به ارزش های شرکت شان باور دارند که در ادامه ادعا نموده که "راهبران ممکن است به این نتیجه رسیده باشند که فرهنگ شان هماهنگ و هم فاز با کارکنانش نیست".

رفتارهای کارمندان مهم هستند چون کارمندان افرادی هستند که فرهنگ شرکتی را روزانه مدل سازی و اجرا می کنند. مجموعاً ۷۱ درصد از پاسخ دهندگان در یک نظر سنجی از تحقیقات دخالت در کارها بیشتر از سایر موارد، هنگام ارزیابی فرهنگ استفاده کردند.

در عین حال تحقیقات و نظر سنجی ها مشمول محدودیت هایی هستند. یک نظر سنجی در کل - مثبت ممکن است مسائل در حال ظهوری را که پتانسیل ایجاد صدمات زیاد را دارند ایجاد کنند. به علاوه، سئوالات نظر سنجی ممکن است بیش از حد مبهم یا بیش از حد کلی باشند که مسائل اندکی متفاوت را شناسایی نمایند. نهایتاً مواردی که نزدیک ترین حالت را به شدیدترین تهدیدات مهم به سازمان دارند - مثلاً کارمندی در یک بخش که فرهنگش رویه های پر خطر یا رفتارهای مسموم را مورد حمایت قرار می دهد - ممکن است کمترین احتمال را برای شرکت در نظر سنجی داشته باشد زیرا بیگانه شده اند یا از مسئله بازگشت هراس دارند. مدیریت باید راه هایی را برای از میان برداشتن این دغدغه ها و تشویق به مشارکت در نظر گیرد.

حتی اگر نظر سنجی ای دخالت کاری مثبتی را نشان دهد مفید خواهد بود که مسئله تجزیه و تحلیل شود. به عنوان مثال شرکتی را در نظر بگیرید که متوجه می شود ۷۵٪ از کارمندانش می گویند از در میان گذاشتن مشکلات با مدیریت ارشد راحت هستند ۵٪ آنها نیستند و ۲۰٪ هم ممتنع هستند. این به نظر خوب می آید اما باید این را مد نظر قرار داد که ۲۰ درصدی که ممتنع هستند حسی دوگانه نسبت به سراغ مدیریت رفتن دارند. بسته به رخدادهای، نظرشان می تواند تقریباً به سادگی منفی شود. در حالی که امتیازات عالی لازم نیستند، سازمان ها باید نتایج منفی و ممتنع را برای شناسایی حوزه هایی که باید مورد نظارت قرار گیرند یا مسائل بالقوه در حال پیدایش، مورد امتحان قرار دهند.

"ارزیابی فرهنگ: ۱۰ سؤال" که در ذیل می آید سئوالاتی را که توسط موسسه گلاپ که سازمان ها می توانند به عنوان نقطه آغاز در ارزیابی فرهنگ و دخالت کاری کارمندان، به همراه سه سؤال مدیران

مورد استفاده قرار گیرند. به عنوان یک مثال دیگر، IIA، یک نظرسنجی فرهنگی سازمانی نمونه همراه با جزئیات تهیه کرده است که مسائلی از قبیل ارتباطات، تعامل با تغییر، درونداد کارمندان، رضایت کاری، احترام، همکاری، درک نسبت به اهداف شرکت، و مهیا بودن برای پیشنهادات و توسعه سازمان ها ممکن است بعضی از سئوال‌تشان را مورد جرح و تعدیل قرار دهند. به عنوان مثال، ۱۰ سوال از شرکت کنندگان درخواست می کند که یک رفتار مثبت را مورد تاکید قرار دهند. شرکت ها ممکن است همچنین سئولاتی را با تاکید منفی بپرسند مثلاً "ما در تلاش برای پاسخگویی سریع نسبت به مشتریان و تغییر در محل بازار هستیم". این انواع از سئولات ممکن است بر مبنای دغدغه هایی که سازمان در خصوص بدترین موارد سناریوها داشته باشند یا مسائلی که راهبران به عنوان یک تهدید به آن مشکوکند شکل پذیرد مثل تغییر محل بازار. همچنین ممکن است ایده خوبی باشد که از کارمندان در خصوص ناظرانشان علاوه بر راهبران ارشد سوال شود.

هنگامی که تمامی دغدغه ها از مجراهای مختلف مورد بررسی قرار بگیرند، شاخص خوبی از یک فرهنگ مثبت آن خواهد بود که آیا درصد بالایی از کارمندان با احترام مورد برخورد قرار می گیرند یا نه و اینکه راهبران شرکت صداقت دارند یا نه. به فرض این که تمامی مسائل منفی مطرح شده جزئی هستند.

یک بار در سال، هیئت مدیره باید مورد تجزیه و تحلیل مفصل تری قرار بگیرد. ضمناً "تحقیقات اتمسفر و عملکرد محیط کار" کوتاه تر، ابزار موثری برای پرسیدن سئولات هدفمند طی سال هستند. این تحقیقات می تواند برای جمع آوری دیدگاه ها برای حوزه های تخصصی سازمان یا در پاسخ به رویداد ها در درون یا بیرون شرکت طراحی شوند.

ارزیابی فرهنگ: ده سوال

این سئولات که توسط موسسه نظر سنجی گلوپ "برای راهبران دیدگاه هایی متریکس و معیارهای بروندادی که به یک فرهنگ موفق کمک می کنند، فراهم می کنند".

۱- اخلاقیات و پیروی: اگر من دغدغه ای در خصوص اخلاقیات و صداقت داشته باشم، اطمینان دارم کارفرمای من کار درست را انجام خواهد داد.

- ۲- گوناگونی و شمول: در کار، با احترام با من رفتار می شود.
 - ۳- اطمینان نسبت به راهبری: من به راهبری سازمان اطمینان دارم.
 - ۴- الهام بخشی راهبری: راهبری شرکت من، برای آینده شرکت به من انگیزه می بخشد.
 - ۵- بی نظمی "ما از سرعت برای برخورد با تغییر مشتری و بازار برخورداریم.
 - ۶- دخالت کاری کارمند. شخصی بر مسند امور نشسته است که مرا به پیشرفت تشویق می کند.
 - ۷- مدیریت عملکرد: من بازخورد معناداری در هفته گذشته دریافت کرده ام.
 - ۸- سلامت: سلامت من برای شرکت مهم است.
 - ۹- پایایی: سازمان من کمک معتنا به جهان می کند.
 - ۱۰- ماموریت و مقصد: ماموریت یا مقصد سازمان من می گذارد حس کنم که شغلم مهم است.
- موسسه نظر سنجی گلاپ همچنین پیشنهاد می دهد که سه سوال از مدیران برای تعیین این که آیا از فرهنگ سازمان حمایت می شود و جنبه مثال زدنی بودنش عیان می شود یا نه پرسیده شود.
- ۱- چگونه هدف، نشان تجاری و برند و فرهنگمان همسو می شود؟
 - ۲- هدف ما برای کارمندانمان چقدر واضح است و آیا برای چگونگی تاثیراتشان بر مشتریان واضح هستند؟
 - ۳- چگونه شما و تیمتان نشان می دهید که متعهد به حمایت از فرهنگ ما هستید؟
- پیش بردن نظر سنجی از اهمیتی یکسان برای انجام یک نظر سنجی تعهدی است.

شرکت چه اعمالی برای رسیدگی به مسائل شناسایی شده انجام خواهد داد و آن تصمیمات چگونه اتخاذ و اطلاع رسانی می شوند؟ این سئوالات باید توسط هیئت مدیره و مدیریت، حین ایجاد فرایندهای رسیدگی به مسائل یافت شده در حوزه ها و سطوح مختلف سازمان، مورد بررسی قرار گیرند.

مصاحبه های ترک کار و روال های کارمندان

منابع انسانی معمولاً مصاحبه های ترک کار را در زمانی که کارمندان شرکت را ترک می کنند انجام می دهند. این کارگران می توانند منبع با ارزشی از اطلاعات در خصوص دغدغه ها در درون سازمان باشند چرا که آنها به عنوان کارکنان که عزم به ترک شرکت کرده اند می توانند با آزادی بیشتری صحبت کنند. این مصاحبه ها می توانند حضوری، از طریق تلفن یا به صورت آنلاین انجام شوند. با این وجود مصاحبه های حضوری (بر خلاف نظر سنجی های آنلاین) می تواند به مصاحبه گر اجازه دهد سئوالات تفصیلی بپرسد یا به پاسخ های مهم دسترسی عمیق تری پیدا کند.

شرکت هایی که این مصاحبه ها را انجام می دهند می توانند از آنها برای شناسایی ریشه های روی برگرداندن، ردگیری مشکلاتی که بر رفتار یا اخلاقیات کارمند اثر می گذارد یا پرده برداشتن از مسائل مربوط به مدیریت که باید مورد بررسی واقع شوند، استفاده کنند.

سازمان ها باید از شرکت ها سئوالاتی صریح در خصوص جنبه های مثبت و منفی تجربیاتشان پرسیده، نظرات آنها را در خصوص این که شرکت با چه کیفیتی ارزش ها یا مأموریت شان را انجام می دهند جویا شوند. از همه مهم تر آن که شرکت ها باید فرایندی را برای جمع آوری، ابقاء، و عمل مطابق با آن اطلاعات ایجاد نمایند. این فرایند می تواند از طریق آموزش به مدیران منابع انسانی در مورد اهمیت این مصاحبه ها، چگونگی شناسایی و گردآوری جزئیات در خصوص موضوعات کلیدی و چگونگی به دست آوردن و اطلاع رسانی در خصوص پاسخ ها به شیوه ای کارآمد، اجرا شود.

نرخ های عادی از دست دادن کارمند(مثل بازنشستگی)، ممکن است نشانگر مشکلات با فرهنگ شرکتی است. در مرور آنها سئوالاتی که باید پرسیده شوند مشتمل بر موارد زیر هستند:

- آیا ما در حال از دست دادن افراد در حوزه های خاصی هستیم؟ اگر اینطور است، آیا مشخص است که چه چیزی مسبب این خسران است؟ آیا فرهنگ واحد، بخش، یا تیم، عاملی محسوب می گردد؟ آیا چالش هایی مبتنی بر فرهنگ های مختلف در مکان های بین المللی هستند؟
- آیا از دست دادن کارمندان برای افراد پر عملکرد نسبت به کلیت بدتر است؟ چرا افراد پر عملکرد باید سازمان را ترک کنند؟
- آیا با گذشت زمان، میزان وقتی که طول می کشد تا موقعیت ها را پر کرد بیشتر می شوند، علی الخصوص برای نقش های کلیدی؟ اگر اینطور است، چرا؟ این معیار می تواند بازتاب دهنده شهرت شرکت در بازار یا رسانه های اجتماعی باشد که افراد با استعداد را از ملحق شدن مایوس می کند که به نوبه خود می تواند نشانگر مسائل عمیق تر در فرهنگ شرکتی باشد.

ایجاد تغییر: تاثیر گذاران کلیدی

همه سازمان ها تاثیر گذاران کلیدی ای دارند: افرادی که نظایرشان(و احتمالاً سایرین در خارج از دیارتان شان و بالا و پایین سطح شان) از شهرت برخوردارند. آنها ممکن است در یک نقش راهبرانه نباشند اما احتمالاً در مورد کارهای شرکت بسیار بدانند و تاثیری بر رفتارها داشته باشند. به عنوان بخشی از ارزیابی فرهنگی، سازمان ها در شناسایی این کارمندان و ادغام آنها با فرایند خوب عمل می کنند. حداقل، آنها، می توانند به عنوان قهرمانانی گزینش شوند که کمک می کنند

ارزش ها و مأموریت شرکت را اطلاع رسانی و مورد حفاظت قرار دهند. نظر سنجی های مجزا یا گروه های تمرکز برای تاثیر گذاران همچنین می توانند کمک کنند پرده از مشاهدات خصوصا مناسب یک موقعیت کاملا خاص را بردارد.

برای یافتن قهرمانان، یک تحلیل شبکه ای سازمانی "یک فرم در حال ظهور از فناوری منابع انسانی است که داده ها را از ایمیل، پیام های فوری، نظر سنجی های بازخوردی و سکوی های همکاری برای کمک به شناسایی و درک چگونگی اطلاع رسانی افراد در درون سازمان" مطابق SHRM است. این تحلیل برای ردیابی تیم ها یا افراد مشاوره ای در هر سازمانی که به عنوان تاثیر گذار نهانی خدمت می کنند، آنهایی که نظراتشان بر نظرهای همتایانشان سلطه دارد و می دانند چگونه کارها را انجام دهند. -یا می دانند چگونه به سرعت افراد مناسب واجد پاسخ ها را بیابند". این ابزار می تواند برای شناسایی افرادی که می توانند عوامل تغییر در هر گونه تلاشی برای بالا بردن فرهنگ یا رفتار های شرکتی، مورد استفاده قرار گیرند.

گروه های تمرکز

(داخلی یا تسهیل شده توسط متخصص طرف ثالث)

گروه های تمرکز عموماً از تلفیقی گوناگون از کارمندان تشکیل شده است که در یک مباحثه هدایت شده در خصوص موضوعی خاص مشارکت می نمایند. آنها می توانند دیدگاهی ژرف تر از مسائل شناسایی شده در فرهنگ یا نظر سنجی های دخالت کاری برای درک بهتر ریشه یا عمق مسئله ارائه دهند. رهبر گروه می تواند کارمندی با تجربه در راهبری گروه های تمرکز یا متخصصی بیرونی باشد. نتایج این گروه ها می تواند مکمل اطلاعات به دست آمده در نظر سنجی ها باشد زیرا آنها انعطاف پذیرتر هستند و مباحثات کامل تر در خصوص دغدغه های اساسی یا مسائل غیر منتظره را که کارمندان ایجاد می کنند ممکن می سازند. همچنین می توانند برای به

دست آوردن درک خاصّ یک حوزه از سازمان مورد استفاده قرار گیرند. از آنجا که شرکت کنندگان ناشناخته نیستند، باید این تضمین برایشان وجود داشته باشد که می توانند بدون پیامد های بعدی به صورت آزادانه سخن بگویند تا گفتگویی صریح و مفید تضمین شود.

ارزیابی های شخصی

این یک خودارزیابی شخصی است که یک کارمند برای بررسی رفتار و عملکرد خود، علاوه بر سایر عوامل انتخاب می کند. اگرچه مقصود از این خود ارزیابی، ارائه آن برای بازبینی مدیریت ارشد نیست می تواند برای سؤال از کارمند برای سنجش خود در خصوص معیارهای فرهنگ مورد ارزیابی قرار گیرد. انجام این کار می تواند کمک کند به مجددا رفتارهای مثبت تقویت شوند و به هر گونه سوءتفاهم در خصوص ارزش ها و انتظارات رسیدگی شود یا حوزه های نیازمند پیشرفت، وضعیت چشمگیرتری به دست دهد. به عنوان مثال اگر شرکت در اطلاع رسانی ارزش هایش کار چندان موثری انجام نمی دهد، خود ارزیابی ای که این ارزش ها را بیان می دارد یا از کارمندان می خواهد در این مورد بیاندیشند که چقدر خوب در حال به کارگیری شان در شغل شان هستند احتمالاً به درک بهتر و الهام بخشیدن به تغییر مثبت منجر خواهد شد. نتایج این ارزیابی ها بر یک داشبورد فرهنگ منعکس خواهند شد بلکه آنها می توانند هنوز قسمت ارزشمندی از یک تلاش برای ارتقاء بخشیدن به رفتارهای خاصی باشند.

اهداف و مشوق های عملکرد

قضاوت و تجزیه و تحلیل عملکرد

اهداف عملکرد می توانند ابزاری قدرتمند برای انگیزش مسئولان اجرایی باشند. برای پیروی از ارزش های شرکتی و تشویق سایرین به انجام این عمل سازمان

ها، به عنوان بخشی از فرهنگ خود می توانند اهدافی را طراحی کنند که از ارزش های شرکتی حمایت کرده، و از تن دادن یا تشویق ناخواسته رفتارهای مشکل دار اجتناب نمایند.

ایجاد تغییر: سیستم تجزیه و تحلیل منابع انسانی

سیستم تجزیه و تحلیل منابع انسانی معیارهای کلیدی و سایر اطلاعاتی را که از لحاظ گرایش های سرمایه انسانی در سازمان معقول می نماید را جمع آوری می نماید. سیستم تجزیه و تحلیل، شواهدی در خصوص چگونگی به کار گیری فرهنگ در زندگی و مباحثات به دست می دهد. به عنوان مثال SHRM، به این نکته توجه می کند که پاسخ های نظر سنجی می توانند غیر قابل اطمینان باشند و تنها دربرگیرنده یک نقطه از محور زمان در یک سازمان باشند. نویسندگان یک مقاله در تارنمای SHRM، از پردازش داده های بزرگ برای استخراج "رد پای دیجیتال" فرهنگ در ارتباطات دیجیتالی مثل ایمیل ها و مراکز اطلاعات کاریابی مثل پیام های "Slack" و مرورهای به عمل آمده از "Glassdoor" استفاده کردند. با بررسی زبانی که کارمندان در این ارتباطات به کار برده اند، می توانیم بسنجیم که فرهنگ تا چه حد واقعا بر افکار و رفتارهای کارمندان در کار تاثیرگذار است. مقاله ای در تارنمای "Towards Data Science"، به بررسی این مسئله می پردازد که فرهنگ چگونه می تواند در مقابله با از دست دادن کارمندان مورد استفاده قرار گیرد-که می تواند نتیجه ای و شاخصی از مسائل در فرهنگ شرکتی باشد.

پی دبلوی سی به این نکته اشاره می کند که هیئت مدیره و مدیریت باید در نظر بگیرند که آیا اهداف عملکردی که تنها با رشد یا سود عایدی در ارتباط است می تواند موجب تشویق اعمال یا رفتار نادرست شود. "موارد بسیار زیادی وجود دارد که حتی

مدیریت ارشد می تواند با بازده های سرمایه بسیار بالا نابینا شود که این می تواند نشات گرفته از میانبر های مهندسی یا فروش به مشتریان شبیح وار باشد. اگر به نظر بیش از حد خوب می آید که بخواهد واقعی باشد، رد پول را دنبال کنید. ممکن است طرح های جبرانی شما باشد که ریشه مسئله را تشکیل می دهند.

برنامه های انگیزشی (مشوق ها)

مشوق ها بالاخص، می توانند برای ایجاد انگیزه برای رفتارهای خاص مورد استفاده قرار گیرند. اما آنها همچنین می توانند اتخاذ تصمیم به شیوه بد و ریسک پذیری نا مناسب را ارتقاء دهند. به عنوان مثال هنگامی که کارمندان متمرکز بر تولید یا اهداف فروش به شیوه خصمانه می شوند می توانند عملکرد را به اخلاقیات یا استاندارد های شرکتی ترجیح دهند.

مطابق گزارش کمیسیون بلو ریون در خصوص کمیسیون پاداش NACD، "در سطح کامل هیئت مدیره، مباحثه می تواند تا حد پیوند بین مشوق ها و ریسک شرکتی ادامه یابد." در بحث گسترده تری که پیرامون استراتژی را فرا می گیرد، گزارش های پاداش می توانند این موضوع را بررسی کنند که آیا برنامه سالیانه مشوق ها رفتارهای صحیح را برای برآورده ساختن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مورد حمایت قرار می دهد یا عکس آن. این گزارش پیشنهاد می نماید که کمیته پاداش، سایر افراد هیئت مدیره را در خصوص اجزاء برنامه ها و فلسفه های پاداش آموزش دهد.

شناسایی مشکل

ابزارهای مختلفی می توانند اطلاعات در خصوص مشکلات یا مسائل در فرایند ایجاد را گرد آوری نمایند. سازمان ها به منظور فراهم آوردن شرایط برای مورد قبول

واقع شدن و مفید بودنشان باید یک "فرهنگ سخن گویی" بسازند-فرهنگی که کارمندان را تشویق به به اشتراک گذاری دغدغه ها در خصوص رفتارهای غیر قابل قبول می نماید و آنها را مجددا متقاعد می سازد که تکراری در کار نخواهد بود. مرکز نوتردام شرکت دیلویت در رشته راهبری اخلاقی می گوید "کارمندی که دغدغه ها را می شناسانند به سازمان ها کمک می کنند از طریق شناسایی مشکلات و فراهم آوردن فرصت های تطبیق، نوآوری و اجتناب از مشکلات هزینه بر، پیشرفت نمایند".

"تشویق به گزارش در خصوص رفتار نادرست: خلاصه میزگرد" که توسط Anti-Fraud Collaboration (سازمان همکاری های ضد کلاهبرداری) منتشر شده، دیدگاه های عملی برای شرکت در خصوص این موضوع فراهم می آورد.

معیارهای تلفن های خصوصی کارمندان با روسا و شکایت های دیده بان

ها

مجموعاً ۷۸ درصد از هیئت مدیره ها اطلاعات را از گزارش های تلفان های خصوصی روسا دریافت می کنند. طبق مقاله ای در مجمع مدرسه حقوق هاروارد در زمینه راهبری شرکت ها، و مقررات مالی "یک تلفن خصوصی دیده بان، جزئی اساسی از برنامه ضد کلاهبرداری شرکت است چرا که راهنمایی های کوچک، متداول ترین روش ردیابی کلاهبرداری است". به منظور تضمین یک برنامه کارآمد که قرار باشد بخشی از هر تلاشی در جهت ارزیابی باشد و از یک ارزیابی معتبر پشتیبانی کند، این مقاله موارد زیر را پیشنهاد می نماید:

* برنامه دیده بان باید جزئی لا یتجزا از پیروی و اخلاقیات شرکت باشد.

* کارمندان باید در زمینه برنامه آموزش دیده، در جهت آن تشویق شده باشند.

* راهنمایی ها باید ناشناس و محرمانه باشند.

* شرکت باید در خصوص غیر قانونی بودن اقدامات تلافی جویانه علیه دیده بانان اطلاع رسانی نماید.

* شرکت ها باید سعی در ارائه مشوق های مالی و غیر مالی به دیده بانان داشته باشند.

* شرکت ها باید حجم تماس های تلفنی را ثبت و ارزیابی نمایند تا نرخ استفاده از کارمندان، بسامد و سرعت پیگیری شکایات و بسامد ثابت شدن ادعاها تعیین شود. داده ها باید به صورت منظم مرور شوند تا دلایل پیشرفت ها یا ضعف های جدید ردیابی یا درک شوند.

* کارمندان باید راه های متعددی برای گزارش دادن مشکلات داشته باشند نه تنها یک خط تلفن مختص بلکه یک آدرس پستی و تارنما.

* فرایند باید به صورت منظم ارزیابی شود تا گرایش ها در تماس ها، مشکلات در دقت، محرمانگی، بهنگام بودن و شاخص های کارایی مورد اندازه گیری و سنجش واقع شوند.

مقاله همچنین پیشنهاد می کند که شرکت ها داده های خطوط تلفنی خصوصی را با موارد همتایانشان و کل صنعت را برای تعیین این مطلب که آیا حجم نسبتا بالای از تماس ها نشانگر حوزه های مشکل است یا نه محک زنی نمایند. با این وجود، شرکت ها باید نسبت به نتیجه گیری سریع در این فرایند تعیین هوشیار باشند زیرا تماس های کمتر از میانگین ممکن است نشانه آن باشد که تلفن خصوصی و برنامه اخلاقیات شرکتی ناکارآمد باشند. تعداد بالای از تماس ها، از سوی دیگر، می تواند نشان دهنده آن باشد که کارمندان درگیر شده از

استفاده از یک برنامه کارآمد و موفق راحت هستند. به عنوان دیگر، باید به دنبال امتحان نمودن ظریف نتایج بود.

رویه برتر عبارتست از مرور یک گزارش در هر فصل از شماری از مسائل در نظر سنجی که به عنوان سطوح بالا، متوسط و پایین جدیت درجه بندی می شوند. ممکن است گزارش همچنین شامل این موضوع شود که آیا چند مسئله حل شده اند چه اعمالی انجام شدند و چه زمانی چنین اعمالی صورت گرفته اند.

سازمان ها باید در برابر گرایشات در گزارش ها یا شکایات که احتمالاً اشاره به مشکلات در تیم های خاص یا فرهنگ در حالت کلی دارند هوشیار باشند. هیئت های مدیره می توانند از مدیریت برای انجام تحقیقات متعاقب در مورد نتایج مشکل آفرین سؤال کنند یا این که تحقیق خودشان را به عمل برسانند.

"Moss Adams" به این نکته اشاره می کند که نام گذاری خط تلفن

خصوصی (Hotline)، به عنوان خط کمکی (Helpline)، می تواند آن را در پرتو و مسیری مثبت تر ارائه دهد. کارمندان می توانند از این موضوع آگاه شوند که مکانی برای پرسیدن سئوالات است به عنوان مثال راهنمایی پیروی، کنترل کیفیت، امنیت محل کار و سایر تحقیقاتی که می تواند از دغدغه ها یا سوء تفاهات در خصوص مشکلات جدی شدن اجتناب کند. کارمندان همچنین می توانند پیشنهادات برای پیشرفت را ارائه دهند.

هشدار در خصوص این که خطوط خصوصی (hotline) ها: راه های مختلفی

برای استخراج ارزش این ارزیابی وجود دارد. به عنوان مثال ممکن است وسوسه ای در سطح هیئت مدیره یا جای دیگری برای یافتن دلایل در نظر نگرفتن راهنمایی ها به عنوان شکایات کارمندان ناراضی وجود داشته باشد.

همچنین احتمال دارد بعضی مدیران کارمندان گزارش دهنده را مورد دلسردی یا توضیحات پیچیده پیش از رسیدن کارمند به خط تلفن خصوصی قرار دهند. سازمان ها باید با دقت چنین واکنش هایی را شناسایی و خنثی نمایند.

شکایت های مشتری و فروشنده

به یاد داشته باشید که نظرسنجی های شغلیتها برای کارمندان نیستند. شرکت ها، علاوه بر گردآوری اطلاعات در زمینه شکایات خارجی باید سئوالات مشابهی در خصوص سؤال یا سایر روشهای مربوط به مشتریان، عرضه کنندگان، قرض دهندگان یا سایر اعضای جامعه مالی، شرکای کسب و کار و سایر ذینفعان برای گرفتن حس کل فرهنگ شرکتی و چگونگی نگرینسته شدن به آن از سوی طرف های دیگر را مد نظر قرار دهند.

شرکت ها می توانند از یک تارنمای متعهد، خط تلفنی خصوصی یا منبع دیگری که افراد از خارج سازمان تشویق به گزارش شکایات می شوند. سازمان ها باید اطلاعات را تجزیه و تحلیل نمایند تا نقاط قوت و ضعف را شناسایی نمایند و همینطور گزارش هایی را که رفتارهای ریسک دار، غیر قانونی یا غیر اخلاقی و یا سایر موارد فاصله گرفتن از ارزش ها و استاندارد های شرکت را خاطر نشان می سازند.

گوش سپاردن فعالانه

راه های بسیاری برای ارزیابی فرهنگ یک شرکت وجود دارند.

سرکشی کردن

اصطلاح "مدیریت از طریق سرکشی کردن"، که توسط تامس جی پیترز و رابرت ایچ واترمن در کتابشان با نام "در جستجوی عالی: درس هایی از بهترین شرکت های آمریکا از نقطه نظر اجرایی"⁹، اشاره به راهبران شرکتی ای دارد که سرکشی های اعلان

⁹ Thomas J Peters and Robert H Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies

نشده به مکان متعدد مرتبط با مکان های شرکتی دارند. این رویکرد می تواند روشی کارآمد برای به دست آوردن حسّ ملموس و عملی این که چگونه فرهنگ در سطوح مختلف سازمان زیسته می شود محسوب شود. این تنها برای گرد آوری اطلاعات و احساسات مفید نیست بلکه می تواند نمایشگر تعهد راهبری به سوی یک فرهنگ قوی و مثبت باشد. بعضی پیشنهادات در این زمینه عبارتند از:

- مسئله را تبدیل به جولان در هیئت مدیره نکنید. گردآوری اطلاعات می تواند با سیستم دو فردی (یک به یک) به بهترین شکل انجام شود در حالی که نمایندگان مدیریت با کارمندان در همه سطوح تعامل می نمایند تا به آراء و تجربه ها گوش بسپارند. به بیان دیگر، هیئت مدیره یا افراد مختلف مدیریت نباید کلّ یک دفتر را مورد بازبینی قرار دهند بلکه باید در مقابل هر فرد برای گفتگو مکث نمایند.
- در یافتن این که مشتری بودن چگونه است. تخصیص خرید کنندگان پر رمز و راز و جمع آوری گزارش ها و احساسات در خصوص این که انجام کسب و کار با سازمان چگونه است.
- از طیف وسیعی از واحد های کسب و کار، بازدید به عمل آید تا ایده ها و انتظارات هیئت مدیره در خصوص فرهنگ ارتقاء داده شود. و از آنها خواسته شود این موارد را با کارکنان در میان بگذارند، مثلا برای مسئولین اجرایی کمیته حسابرسی، مدیر حسابرسی، مشاور کل یا سایر راهبران، جلسات ماهیانه یا فصلی با روسای برگزیده دپارتمان یا کارمندان سطح متوسط برای به دست آوردن حسّ تغییر در فرهنگ برگزار شود.

نظارت بر رسانه های اجتماعی

مدیریت باید بر حجم و تیم های نظرات درباره شرکت از لحاظ رسانه های اجتماعی نظارت کند و به هیئت های مدیره در مورد کارمندان، مشتریان، رقبا و اعضای جامعه جایی که سازمان کسب و کار را به موازات موارد دیگر پیش می برند پیام رسانی نماید. گزارشی از دیلویت به این نکته اشاره می کند که استارباکس، به عنوان نمونه، هزاران نظر را از رسانه اجتماعی بازبینی نمود تا شرکت را از دیدگاه کارمندان ببیند و به هر گونه مشکل رسیدگی نماید. این نه تنها منجر به شناسایی مشکلات می شود بلکه سازمان را قادر به رسیدگی به اطلاعات غلط یا نادرست می کند. از آنجا که رسانه های اجتماعی می توانند تاثیر منفی معتدایی بر شهرت یک سازمان داشته باشند اگر افراد مسئولان نظارت بر کانال های مختلف باید درکی از اهمیت فرهنگ و شهرت داشته باشند تا گرایشات در خصوص آنچه در مورد سازمان گفته می شود را ردیابی و گزارش کنند.

نقش حسابرسان

اعضای هیئت مدیره باید گزارشات از حسابرسان داخلی و خارجی، و همچنین از تیم هایی که مدیریت ریسک و پیروی به آنها سپرده شده است دریافت نمایند. حسابرسان باید تشویق به گزارش علائم هشدار و بی نظمی ها در فرهنگ نمایند.

حسابرسی داخلی

IIA، پیشنهاد می کند که فرهنگ به عنوان بخشی از حسابرسی های داخلی ارزیابی شود و سازمان ها می توانند آن را الزامی قانونی در برخی از حوزه های عملیاتی شان بیابند. مطابق آرای NACD، تنها ۳۹ درصد از اعضای هیئت مدیره در خصوص فرهنگ از حسابرسی داخلی اطلاعات دریافت می نمایند. با این حال، حسابرسی داخلی، با توجه به برد آن در سراسر سازمان و دانش ژرفش، به خوبی برای ارزیابی فرهنگ مجهز

است. مطابق بیانات IIA، "حسابرسی داخلی"، به عنوان خط سوم دفاعی در چهارچوب راهبری سازمان به شکلی یگانه برای کمک به یک سازمان برای ارزیابی فرهنگش موقعیت دارد.

موارد زیر، چند نمونه از موانعی است که بر سر راه بازبینی حسابرسی از فرهنگ قرار دارد:

* ممکن است تعریف فرهنگ و اندازه گیری با استفاده از ابزارهای حسابرسی سنتی دشوار باشد زیرا هر نوع ارزیابی در واقع امتحان نمودن معیارها نیست بلکه سنجش چگونگی رفتارهای کارکنان است. دستورالعمل IIA، پیشنهاد نموده است که حسابرسان داخلی ای که ارزیابی می کنند که فرهنگ را ارزیابی می کنند با نورم های سلسله مراتبی درون یک سازمان آشنا باشند؛ از مهارت خواندن نشانه های غیر کلامی برخوردار باشند؛ در موقعیتی برای پرسیدن سئوالات دشوار با موضوعات ناراحت کننده قرار داشته باشند؛ و قادر باشند بی طرف باقی مانده، احساسات شخصی شان را از مشاهداتشان جدا نگاه دارند.

* ممکن است انواع مختلفی از فرهنگ در بخش های مختلف سازمان وجود داشته باشد که مبتنی بر عملکرد، مکان، یا سایر عوامل باشند که باید در یک ارزیابی مد نظر قرار گیرند.

* ممکن است فرهنگ به شکل متداوم بر مبنای رشد سازمانی یا سایر عوامل تغییر بپذیرد و کار قضاوت در مورد تاثیر جاری یا بلند مدت را دشوار سازد.

مطابق نظرات IIA، حسابرسان داخلی می توانند از طرق زیر به سازمان ها کمک نمایند:

- شناسایی مسبب های ریشه ای در حوزه های مشکل و همینطور در حوزه های عملیاتی با رویه های برتر.

- ارزیابی ساختار راهبری مرتبط با فرهنگ و عمل.
- ارزیابی کیفیت اطلاع رسانی در خصوص ارزش ها، استراتژی ها و اهداف.
- ارزیابی کارایی آموزش در خصوص مسائل مرتبط با فرهنگ مثل آیین رفتار حرفه ای سازمان، اخلاقیات، رویه ها در خصوص توهین جنسی و سایر موارد.
- ارزیابی مشوق کارمندان و برنامه های استخدام، اعمال انضباطی، پروتکل های ارتقاء، رفتار با دیده بانان، و عملکرد کلیدی و شاخص های ریسک مرتبط با فرهنگ.
- گام های نوعی در یک حسابرسی داخلی ممکن است شامل موارد زیر شوند:
- گرد آوری اطلاعات. این مرحله از فرایند می تواند شامل بسیاری از ابزارهای ارزیابی فرهنگی استفاده شده در داشبورد فرهنگی شود.
- بررسی فرهنگ و ریسک های رفتار در برنامه حسابرسی
- ارزیابی ریسک. از آنجا که ریسک های فرهنگی می توانند اشکال متعددی به خود بگیرند و در هر جایی در درون سازمان واقع شوند، حسابرسان داخلی باید یک ارزیابی عمیق به عمل بیاورند.
- برنامه ریزی و عملکرد عملیات اشتغال. برنامه ریزی و عملکرد می تواند یکی از سه رویکرد را طبق سیستم IIA مورد استفاده قرار دهد. رویکرد ادغامی عوامل ریسک فرهنگی را در تمام اشتغال ها در نظر می گیرد. در رویکرد هدف گرا، یک فرایند یا کنترل کلیدی مرتبط با فرهنگ انتخاب شده، در سطح سازمان مورد آزمایش قرار می گیرد. رویکرد اول تا آخر، یا همان حسابرسی جامع، تمام فعالیت های مرتبط با فرهنگ را مورد امتحان قرار می دهد.

- گزارشگری. با توجه به ماهیت متغیر و نامحسوس فرهنگ، IIA، به این نکته اشاره می کند که جایگزین های یک گزارش سنتی قابل قبول می باشند. طبق دستورالعمل حرفه، " فرهنگ یک سازمان می تواند چیزی نا محسوس، نا ملموس و گریزپای باشد و مسئول حسابرسی ارشد باید برای اطلاع رسانی مواردی که حتی تا حد کمبود/پیشنهاد کنترل رسمس نمی رسد، علاوه بر هر گونه پیشنهادات رسمی و مکتوب شناسایی شده در گزارش، آزاد باشد".

عوامل ریسک مرتبط با مشکلات فرهنگی

- طبق سیستم IIA، عوامل ریسک کلیدی قابل شناسایی برخاسته از مشکلات فرهنگی شامل موارد ذیل می شوند(اما نه محدود به آنها):
- انتظارات غیر منطقی مشتمل بر ضرب العجل ها، سوددهی یا سطوح کارایی.
 - مشوق ها همسو با ارزش ها نباشند.
 - فقدان دانش کارکنان در خصوص فعالیت های مدیریتی ریسک کلیدی کارکنان(مشتمل بر حسابرسان داخلی) و تاثیرات بالقوه ریسک.
 - یک سلسله مراتب انعطاف ناپذیر که جریان اطلاعات را به بالا به پایین و در سطح سازمان مسدود کند.
 - محیطی فراگیر از عدم اطمینان نسبت به حسابرسان و قانونگذاران، مشتمل بر فقدان درک نقش کنترل ها در رسیدن به اهداف کسب و کار.
 - رفتار استثنا فرض کردن(مثلا"چنین چیزی هرگز در اینجا اتفاق نمی افتد" یا "چنین چیزی هرگز در اینجا اتفاق نیافتاده است").

- فقدان پاسخگویی، به خصوص در سطوح عالی سازمان.
- شکست در استقرار آیین رفتار حرفه ای و رویه ها و فرایندهای مرتبط.
- خودداری مدیریت (و در بعضی موارد، هیئت مدیره) از پذیرفتن اطلاعات خلاف نظر خود.
- در نظر نگرفتن قوانین و مقررات در صورتی که برای سازمان در جهت نیل به اهداف کارایی نداشته باشند.

حسابرسی بیرونی (خارجی)

به عنوان بخشی از حسابرسی بیرونی، حسابرسان ابتدا فرهنگ را طی فرایند قبول و ابقاء مشتری در نظر می گیرند. هنگام انجام یک حسابرسی بیرونی صورت های مالی، حسابرسان درکی کافی از کنترل های داخلی به دست می آورند و می توانند در خصوص حساسیت صورت های مالی شرکت در برابر اشتباهات با اهمیت به دلیل اشتباه یا کلاهبرداری طی فرایند برنامه ریزی مباحثه می کنند. این مباحثه باید شامل بررسی عوامل بیرونی و داخلی شناخته شده اثرگذار بر شرکت که احتمالاً مشوق ها یا فشارهایی را برای مدیریت و سایریت برای کلاهبرداری ایجاد کنند و غیره؛ فرصتی را برای انجام کلاهبرداری ارائه دهد؛ و نشان دادن یک فرهنگ یا محیط که مدیریت را قادر به تفسیر عقلایی انجام کلاهبرداری می نماید.

حسابرسان بیرونی، بر مبنای تعامل با پرسنل دیپارتمان های مختلف شرکت دیدگاهی یگانه از فرهنگ یک شرکت دارند. حسابرسان بیرونی می توانند دیدگاه هایشان را به کمیته حسابرسی ارائه دهند و فرهنگ را هنگام برنامه ریزی و انجام فرایندهای حسابرسی در نظر بگیرند.

در بخش پیشنهادات برای حسابرسان بیرونی در متن *بازدارندگی و رزیابی کلاهبرداری مالی*، مرکز کیفیت حسابرسی (CAQ)، متوجه شد که یک فرهنگ اخلاقی قدرتمند "به صورت" آبخاری" از بالا تمام سطح سازمان را دربر می گیرد. حسابرسان ممکن است از مدیریت و کمیته حسابرسی در خصوص چگونگی ادغام فضای اخلاقی در راس سازمان با فرهنگ به تمام سطوح سؤال کنند در حالی که تمرکزشان بر ارتباطات شرکت و برنامه های آموزشی است. این مکالمه می تواند به چگونگی مستحکم سازی پیام های مورد نظر با گزارش های مستقیمشان در هر سطح بپردازد.

حسابرسان همچنین ممکن است در نظر داشته باشند تعیین نمایندگان مدیریت و کمیته حسابرسی بر فرهنگ نظارت می نمایند و تایید کنند که بازتاب دهنده فضای اخلاقی در راس سازمان است؛ در مورد ابزارهای مورد استفاده در نظارت و چگونگی به کارگیری نتایج سؤال شود. آنها باید در خصوص هر نوع مشاهدات از سوی حسابرسی در خصوص فضای اخلاقی در راس سازمان به مباحثه بپردازند. به علاوه احتمال دارد در خصوص رویه های برتر و پیشرو مرتبط با ارتباطات اخلاقی، خطوط تلفنی خصوصی و برنامه های تعدیل ریسک کلاهبرداری با مدیریت، هیئت مدیره و کمیته حسابرسی اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند. اگر چه پیشنهادات CAQ، به دغدغه های کلاهبرداری مالی می پردازند، آنها برای تمامی جنبه های فرهنگ قابل کاربردند.

ارزیابی فرهنگ هیئت مدیره

از آنجا که نقش هیئت مدیره، در پشتیبانی و تاثیر گذاری بر فرهنگ شرکتی کلیدی است، هر نوع ارزیابی باید شامل یک ارزیابی فرهنگ هیئت مدیره باشد. گزارش NACD کمیسیون بلوریون در ارزیابی فرهنگی با عنوان *بهبودی کارایی مدیران*، به

این نکته اشاره کرد "فرهنگ نادرست می تواند گروهی از مدیران بسیار مستعد و با تجربه را به یک هیئت مدیره با عملکرد بسیار ناکارآمد تبدیل کند". NACD در این زمینه پیشنهاد می نماید که هیئت های مدیره باید فرهنگ خودشان را از طریق ارزیابی های رسمی و منظم و بازبینی های غیر رسمی مورد ارزیابی کلی قرار دهند سپس از نتایج در تصمیم گیری های در خصوص ترکیب هیئت مدیره، تعویض مدیران و حوزه های نیازمند بهسازی مورد استفاده قرار دهند. ارزیابی های هیئت مدیره از فرهنگ نیز باید دربرگیرنده مدیریت ارشد خصوصا آن هایی که مسئول مدیریت کلیدی ریسک، پیروی و کنترل های داخلی بودند، باشد.

مثل فرهنگ شرکتی، فرهنگ هر هیئت مدیره ای تحت تاثیر رفتار اعضایش و ارزش ها و مفروضات مکتوب و غیر مکتوبش به علاوه سایر عوامل است. هیئت مدیره باید محیای ارزیابی فرهنگ خود و کارای اش در مقام یک عامل تاثیرگذار مثبت و همچنین اعمال تغییرات به نحو مقتضی باشد. ارزیابی فرهنگ شرکت می تواند به شناسایی اعضای جدید هیئت مدیره ای که ارزش هایش همسو با ارزش های سازمان است، کمک نماید.

موسسه مشاوره ای اسپنسر استوارت این مورد را یافته که هیئت های مدیره گرایش به نمایش دادن یکی از چهار مورد سبک فرهنگی دارند؛ هر یک مادامی که همسو با استراتژی ها و محیط کلی کسب و کار داشته باشد امتیازات خود را دارد.

- کنجکاو که در آن گروه پذیرای ایده های جدید و رویکرد های جایگزین است.
- مصمم که تاکیدش بر نتایج قابل سنجش کمی و تصمیمات منتهی به نتیجه است.
- توأم با همکاری که در آن اتفاق آراء مورد تاکید است.

- منضبط که در آن به یکپارچگی، مدیریت ریسک و برنامه ریزی ارزش داده می شود.
- بنا به نظر اسپنسر استوارت، هیئت های مدیره ای که می خواهند فرهنگشان را ارزیابی یا تغییر دهند می توانند سئوالات زیر را مطرح کنند:
- آیا افراد مناسبی در هیئت داریم؟ هیئت باید به مسائلی از این دست بپردازیم: چگونه مدیران ارزش ها یا اسلوب (سبک) هایشان را مستقر می سازند-یا اشخاصی را که می خواهد در خود پذیرا باشد مورد مذاقه قرار دهد.
- آیا مباحثات و کارسپاری هایمان را به درستی انجام می دهیم تا تمرکز برمسائل و فعالیت های درست قرارگیرد؟ جلسات و کارها باید از همکاری، مصمم بودن و هر شیوه دیگری که قصد حمایت یا پذیرش آن را دارد پشتیبانی نماید.
- آیا هیئت مدیره و روسای کمیته حسابرسی فرهنگ هیئت مدیره مطلوب را به عنوان الگو قرار داده اند؟ روسای هیئت مدیره و کمیته حسابرسی باید رفتارهایی را که ارتقاءدهنده تصمیم گیری و راهبری می دانند با مثال های عملی ارائه دهند. تصمیمات و اعمال آنها تمثیل و بازتاب دهنده فرهنگ شرکتی مطلوب است.
- آیا شخص به شخص مدیران چگونگی خدمت به فرهنگ را در نظر می گیرند؟ اعضای هیئت مدیره باید در خصوص چگونگی حمایت از اهداف فرهنگ هیئت مدیره یا سازمان تامل کنند و بازخورد آن را به سایر اعضا در زمینه رفتارشان ارائه دهند. به بیان دیگر آیا آنها از روح انضباط، کنجکاوی یا هر اسلوب دیگری را که گروه را کارآمدتر می سازد برخوردار هستند یا خیر؟
- عواملی که موجب کند شدن رشد یک فرهنگ سالم هیئت مدیره ای می شود شامل موارد زیر می شود:

- حلقه درونی غالب که تاثیر بی موردی با خود دارند.
- اعضا یا گروه های هیئت مدیره که از دستورکاری خود-محور تبعیت می کنند.
- عدم توانایی در مقابله باموارد سالم عدم توافق. اعضای هیئت مدیره باید قادر به صحبت در خصوص مکنونات ذهنی شان باشند و در عین حال از جوّی آکادمیک و دانشکده ای پشتیبانی نمایند-با یکدیگر و با اعضای مدیریّت.
- اعضای از هیئت مدیره که به شیوه ای نامناسب در جزئیات عملیات سازمان دخالت می کنند.
- آن دسته از اعضای هیئت مدیره که بدون آمادگی در جلسات شرکت می کنند یا از تکالیف یا سایر مسئولیت های کمیته اجتناب می نمایند.
- راهبران هیئت مدیره هایی که اقدام به کار یک جانبه می نمایند.

نتیجه گیری

فرهنگ هر سازمان می تواند یک دارایی ارزشمند باشد که مدیریت می تواند آن را برای تاکید بر رفتارهای مطلوب و ایجاد تغییرات مورد نیاز مورد استفاده قرار دهد. با داشتن مدیریتی که فضای مناسب اخلاقی در راس سازمان را شکل می دهند ممکن است که به فرهنگی دست یافت که ریسک ها را ردیابی و تعدیل می نماید؛ از شهرت سازمان محافظت می کند؛ از اعتماد بازار و سهامداران حمایت می نماید؛ و بهترین استعداد ها را ابقاء و جذب می نماید. یک فرهنگ اخلاقی قدرتمند برای تعدیل ریسک رفتار نامناسب از هر نوعی جنبه کلیدی دارد و پتانسیل برای کلاهبرداری مالی را کاهش داده، می تواند تأثیری مثبت بر موفقیت سازمان داشته باشد.

بالعکس، فرهنگی ضعیف یا مسموم، می تواند به یک سازمان به طرق مختلف آسیب رساند. با در نظر داشتن این مسئله در افکار، هیئت مدیره و مدیریت، نه تنها باید فضای اخلاقی مناسبی در راس سازمان فراهم نمایند بلکه به شکلی فعالانه فرهنگ سازمانشان را رديابی و راهنمایی نمایند. به عنوان بخشی از این تلاش، طیف گسترده ای از ابزارها می تواند به آنها در گردآوری اطلاعات از کارمندان در مورد خودشان، شناسایی افرادی که فرهنگ خود را [به شیوه ای مناسب] نمایش می دهند، از اهداف و مشوق های عملکرد برای تشویق رفتارهای صحیح (و دور نمودن کارکنان از رفتارهای نامطلوب)، هدف قرار دادن مشکلات درون فرهنگ و نظارت بر مشاهدات در خصوص سازمان، مورد استفاده قرار گیرد. حسابرسان داخلی و بیرونی نیز می توانند نقشی مهم در ارزیابی فرهنگ و گاهی گزارشگری در زمینه فضای اخلاقی حاکم بر راس سازمان ایفا نمایند.

ارزیابی فرهنگ اولیه، خط مبنایی ارائه می دهد که راهبران سازمانی با اتکا به آن می توانند گرایش ها و تلاش های آینده شان را محک بزنند. همچنین می تواند برای شناسایی پیام ها و رفتارهایی که سازمان می خواهد مورد تاکید قرار دهد و افرادی که می توانند به آن هدف نائل گردند مورد استفاده قرار گیرد. در همین حال، مدیریت می تواند تلاش هایی را برای تغییر هر گونه عناصر منفی فرهنگ به منظور تعدیل ریسک های بالقوه طراحی نماید. ابزارها و فنون مورد مباحثه در این تحقیق یک نقطه شروع را ارائه می دهند.

ارزیابی فعالانه فرهنگ می تواند بر حوزه های ضعیف یا مشکل دار که باید مورد بررسی قرار گیرد پرتو افکند؛ تلاش های موفقیت آمیز برای تاکید و استحکام و بسط فرهنگی که بتوان در جای جای سازمان مورد استفاده قرار داد و نهایتاً از آسیب به سیستم مالی سازمان، شهرت یا توانایی جذب یا ابقاء استعداد های برتر جلوگیری کرد. همه سازمان ها از هر نوع می توانند و باید اقدام به برداشتن این گام نمایند.

پایان