

حسابرسی بهره‌وری

M. Spelman & P. Spence

ترجمه: دکتر کیهان مهام

مقدمه

پیچیدگی روزافزون محیط پیشرفته تجاری به آگاهی و اطلاع کاملاً دقیق از عوامل مؤثر بر سودآوری شرکت انجامیده است. **رقابت فزاینده و تغییر سریع**، معادله تعیین‌کننده بُرد یا باخت سازمانها را پیچیده کرده است.

طلایه‌داران فعالیتهای تجاری اذعان دارند که **بهره‌وری** نیروی کار و سرمایه، عاملی حساس برای موفقیت در محیطهای رقابتی است. از دهه ۱۹۶۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰، تلاش برای ارتقای بهره‌وری در صنایع تولیدی عمدتاً بر افزایش کارایی عملیات از راه اتوماسیون، جابه‌جایی، و ساده‌سازی متمرکز بوده است. اخیراً مدیران بخشهای خدماتی به این امر پی برده‌اند که هر یک از فنون مورد استفاده در اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری تأثیری یکسان بر موقعیتهای آنها دارد.

در همین زمان، بر تعداد متغیرهایی که در امر ارتقای بهره‌وری، مهم قلمداد می‌شود افزوده شده است. بهنگام بودن، درست به اندازه نرخ تغییر فناوری و مقررات، اهمیت ویژه‌ای یافته و رقابت سریعتر

شده است. شرکتها با عطشی بیشتر در پی معیارهایی فراتر از معیارهای سنتی بهره‌وری‌اند و قصد دارند با آزمایش آنها، زمان لازم برای تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید را حداقل سازند. کیفیت نیز به عنوان عاملی مهم شناسایی شده است. در نتیجه، معیارهای بهره‌وری برای

نظارت بر توانایی شرکت در تحقق استانداردهای کیفی معرفی شده است.

چون بهره‌وری به‌طور همزمان مهمتر و پیچیده‌تر شده است، بسیاری از مدیران اجرایی به دنبال روشهای پیچیده‌تر اندازه‌گیری آنند. در حسابرسی بهره‌وری به این مطلب پرداخته می‌شود که مدیران **چرا و چگونه** باید ارزیابیهای بهره‌وری را

دادن این مطلب است که یک شرکت تا چه اندازه توانسته است بخوبی از مواد خام، ماشین‌آلات، کارکنان دفتری و کارکنان تولیدی برای تولید کالاها و خدمات سودمند استفاده کند. از این‌رو، شرکتی که با مقدار معینی از داده‌ها (شامل سرمایه، نیروی کار یا موادخام) محصول بیشتری تولید می‌کند یا برای تولید مقدار معینی از یک محصول، داده‌های کمتری مصرف می‌کند به عنوان رقیبی دارای مزیت در بازار مطرح می‌شود.

در هر صورت، ادراک واقعی به‌ر بهره‌وری پیچیده‌تر از تجزیه و تحلیل ساده داده‌ها و ستانده‌هاست. عوامل متعددی بر بهره‌وری مؤثرند که شناسایی و کاربرد آنها، نیازمند تجربه و اعمال قضاوت است.

علت حسابرسی بهره‌وری

وجود ترکیبی از عوامل زیر باعث شده است که نظارت بر بهره‌وری شرکت، با اهمیتی بیش از پیش مطرح شود:

- تغییر مستمر محیط رقابتی،
- ضرورت انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به این تغییرات،
- لزوم حذف کارهای

- غیرضروری به منظور افزایش بهره‌وری،
- تبدیل شدن دانش و اطلاعات به عنوان منابع جدید مزیت رقابتی،
- دسترسی شرکت به اطلاعات دقیق درباره بهره‌وری خود، برای شناخت راه و روش بهبود عملکرد تجاری،
- ضرورت بهبود مستمر و بهبود یکباره

انجام دهند.

معنای بهره‌وری

بهره‌وری را می‌توان در ساده‌ترین شکل، براساس رابطه ستانده‌ها و داده‌های عینی به شرح زیر تعریف کرد:

مقدار ستانده‌ها ÷ مقدار داده‌ها = بهره‌وری
تلاش معیارهای بهره‌وری، بر نشان



عملکرد برای تداوم حیات سازمانها در جهان تجاری امروز.

هر چند حسابرسی بهره‌وری،

موضوعی غیرمستعارف نیست، اما تنها معدودی از حسابرسیها به اقدامات محتوایی انجامیده است. دلیل این امر، بی‌توجهی حسابرسان به سه پیش‌زمینه اساسی برای اجرا موفقیت‌آمیز حسابرسی است. این عوامل عبارتند از:

انگیزه، شفافیت هدف، و پایبندی به انجام اقدام لازم. پرسشهای زیر می‌تواند بسندگی حضور این عوامل را برای برآوردن اهداف حسابرسی معین سازد:

• آیا حسابرسی بر وظایف و فرایندهایی که برای موفقیت آینده شرکت حساس تلقی می‌شود متمرکز است؟

• آیا کارکنانی که حسابرسی بر آنان اثرگذار است، علاقه‌ای به تغییر نشان می‌دهند؟

• آیا حسابرسی نسبت به برخوردهای شرکت با اشخاص برون‌سازمانی - از عرضه‌کنندگان تا مشتریان - بینشی همه‌جانبه دارد؟

• آیا حسابرسی بر وظایف و فرایندهایی که تأثیری چشمگیر بر کل درآمدها یا هزینه‌ها دارد، متمرکز است؟

در ادامه مطالب، تمرکز بر این است که مدیران به فرایندی منظم برای مقایسه عملکرد شرکت با انتظارات اشخاص درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، و با عملکرد شرکتهای دیگر تجهیز شوند. برای این منظور، مدیران باید:

• مفاهیم اصلی بهره‌وری را درک کنند،
• به‌طور منظم عملکرد خود را حسابرسی

کنند و با معیارها بسنجند.

آمادگی برای اجرای حسابرسی

هر چند عوامل متعددی پیش از شروع حسابرسی باید در نظر گرفته شود، اما مهمترین آنها عبارت است از:

- تعیین هدف حسابرسی،
- ارائه تعریفی عملیاتی از بهره‌وری،
- تجزیه و تحلیل بهره‌وری در مفهوم راهبردی،
- در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر موفقیت حسابرسی.

هدف حسابرسی

غالباً مدیران عامل و مدیران اجرایی از حسابرسی بهره‌وری به عنوان مبنایی برای تصمیمگیری درباره راهها و شیوه‌های انجام کسب و کار استفاده می‌کنند. در بیشتر موارد، انگیزه حسابرسی، این باور است که عملکرد فعلی شرکت نسبت به رقیبان آن عقب افتاده است. هدف اصلی

حسابرسی در این‌گونه موارد، فراهم آوردن شواهد حاکی از لزوم تغییر، و شناسایی زمینه‌های نیازمند بهبود عملکرد است.

برای برآوردن این هدف، حسابرسی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که

شواهد لازم برای استنتاج در مورد امکانات بهبود به موازات داده‌هایی درخصوص سطوح فعلی عملکرد گردآوری

شود. باتوجه به محدودیت منابع به عنوان واقعیتی ملموس، نتایج حسابرسی باید چنان بینشی فراهم آورد که تغییرات به حداکثرسازی بهبود بهره‌وری منجر شود.

تعریف بهره‌وری

تعریف گسترده بهره‌وری پیش از این ارائه شد همزمان با ارائه مراحل حسابرسی بهره‌وری، باید به سه اصل زیر به عنوان عوامل پیچیده در تعریف بهره‌وری توجه داشت:

- پیچیدگی فرایند انتخاب بخشی از سازمان که باید مورد ارزیابی قرار گیرد،
- پیچیدگی شناسایی کلیه داده‌ها و ستاندها و اهمیت نسبی آنها،
- تعدد عواملی - علاوه بر داده‌ها و ستاندها - که در اندازه‌گیری بهره‌وری مطرح است؛ از جمله سرعت، کیفیت و انعطافپذیری.

بهره‌وری در مفهوم راهبردی

چون نتایج حسابرسی بهره‌وری برای تصمیمگیری درباره مسیری که باید توسط شرکت دنبال شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد، مهم است که این کار در قالب راهبرد سازمان انجام شود. هماهنگی بهره‌وری با راهبرد، یکی از کلیدهای اصلی حل مشکل بهره‌وری است. هرگاه

کارکنان رسالت سازمان را بخوبی درک نکنند، ممکن است تلاش و نیرویشان بر وظایفی متمرکز شود که برای سازمان چندان سودمند نباشد. این گونه وظایف غیرضروری، موجب صرف هزینه‌های غیرضروری (و اغلب عمده) می‌شود. در نتیجه، تحقق رسالت سازمان از دسترس دور خواهد شد.

به‌منظور حل این معضل، پیشرفته‌ترین شرکتهای پارسا را فراتر از اندازه‌گیری کارایی استفاده از داده‌ها

هدف اصلی

حسابرسی فراهم آوردن

شواهد حاکی از لزوم

تغییر، و شناسایی

زمینه‌های نیازمند بهبود

عملکرد است

حسابرسی ممکن است توجه را به دامنه گسترده‌ای از مشکلات و فرصتها جلب کند. این فرایند می‌تواند برای تغییر یا تقویت اهداف و مقاصد سازمان در قالب یک کاتالیزور عمل کند.

فرایند حسابرسی بهره‌وری

این امر اثبات شده است که فرایند حسابرسی با طی مراحل زیر می‌تواند در ارزیابی بهره‌وری شرکت، اثربخش باشد:

مرحله اول: طراحی سازمان و نحوه اداره امور حسابرسی

مرحله دوم: تعیین مفاهیم راهبردی حسابرسی

مرحله سوم: بررسی عملیات

مرحله چهارم: بررسی فرایندها و دوایر سازمانی

مرحله پنجم: طراحی معیارهای مناسب برای عملکرد

مرحله ششم: اجرای تغییر

فرایند حسابرسی در **نمودار ترسیم** شده است. همان‌طور که از این **نمودار** استنباط می‌شود، حسابرسی بخشی از چرخه مستمر تغییر و بهبود است. نتایج حسابرسی داده‌ای کلیدی در زمینه میزان تغییر مورد نیاز است. همچنین نتایج حسابرسی مبنایی است که با آن می‌توان میزان موفقیت تغییر را اندازه‌گیری کرد.

منبع:

1- **The Productivity Audit**, Cambridge Strategy Publications Ltd., 1996, P.P. 1 – 10

از حسابرسی،

• اقدام مدیریت در مورد نتایج حسابرسی،

• ارائه طرح براساس نتایج حسابرسی، که موجب پیشرفتهای سریع یا اقدامات فوری شود و امکان دهد کلیه کارکنان عرصه‌های بهبود را مشاهده کنند. این امر، محرکی برای تغییر بیشتر به‌وجود می‌آورد.

به‌طور خلاصه، می‌توان چنین اظهار داشت که اندازه‌گیری بهره‌وری از تجزیه و تحلیل رابطه ساده نیروی کار مستقیم و ستانده‌های تولیدی فاصله گرفته و کاملاً متحول شده است. به هر صورت، هنوز هم ضرورت دارد حسابرسی بر عناصری از سازمان متمرکز باشد که بیشترین اثر را بر بهره‌وری دارد. این واقعیت که شناسایی

گذاشته‌اند و اثربخشی استفاده از منابع سازمان را مورد توجه قرار داده‌اند. در این‌گونه موارد، مدیران از خود می‌پرسند که فرایندهای مورد اندازه‌گیری تا چه اندازه از اهداف کلی سازمان پشتیبانی می‌کنند؟ هدف از طرح این پرسش، شناسایی **فرایندهای بدون ارزش افزوده** یا فعالیتهای ناسازگار با اهداف سازمان است. سپس آنها تلاش می‌کنند فرایندهای بدون ارزش افزوده را به حداقل برسانند.

عوامل مؤثر بر موفقیت حسابرسی

هر شرکت، برحسب ساختار و عملکردش رویکردی متفاوت نسبت به حسابرسی بهره‌وری برمی‌گزیند. به هر صورت، عناصر زیر در کلیه حسابرسیهای موفق وجود دارد:

- وضوح و شفافیت هدف حسابرسی،
- پایداری مدیران به فرایند حسابرسی،
- مشارکت متخصصان بهره‌وری و مدیران عملیاتی در امر حسابرسی بهره‌وری،
- حسابرسی زمینه‌هایی که بهبودشان، بیشترین پیامدهای مثبت را برای شرکت به همراه خواهد داشت،
- علاقه‌مندی مدیران به پیشرفتهای دیگران برای شناسایی تجربه‌های برتر در زمینه بهره‌وری،
- همراستا بودن معیارهای مورد استفاده در حسابرسی با راهبرد شرکت،
- اندازه‌گیری عناصری که با تغییر رفتار مدیریت، تغییرپذیرند،
- انتقال اثربخش نتایج و استنتاج حاصل

حسابرسی بهره‌وری باید در قالب راهبرد سازمان انجام شود

آن عناصر اغلب فرایندی پیچیده و دشوار است نباید مدیران را از تلاش برای اندازه‌گیری آنها مأیوس کند. فرایند

نمودار ۱ - فرایند حسابرسی

