

بررسی نقش مدیران سازمان بر کارایی و عملکرد مالی

علیرضا عباسیانفر^۱

عبدالله ذبیح زاده^۲

امید مرزبند^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

چکیده

جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی‌های رسیدگی به شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود در برمی‌گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود. صرف نظر از اینکه اهداف سازمانی کدام یک از موارد بالا را دربر بگیرند، وظیفه مدیریت، حصول اطمینان از دستیابی به اهداف تعیین شده است. بر این اساس بهره‌وری نشان‌دهنده میزان کارآیی ترکیب عوامل در فرایند تولید است. پیچیدگی‌های به وجود آمده از اطلاعات گذشته، حال و برنامه‌های آتی، ناشی از محیط داخلی شرکت و خارج از آن است. نقش حسابداری مدیریت، طرح مکانیزم‌هایی برای دریافت اطلاعات مالی با یک روش موثر هزینه و سپس ارائه اطلاعات در زمانی مناسب به مدیریت است.

واژگان کلیدی

نقش مدیران سازمان، کارایی، عملکرد مالی

۱. مدیرعامل شرکت اقتصادی و خودکفایی آزادگان (گروه صنعتی مینو).

۲. استادیار، گروه آموزشی حسابداری، دانشگاه غیرانتفاعی شمال، آمل، ایران.

۳. مدیرعامل شرکت خدمات مالی و مدیریت معین آزادگان (گروه صنعتی مینو).

مقدمه

مؤسسات و سازمان‌هایی که در یک جامعه، اجرای فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را بر عهده دارند، از لحاظ هدف، نوع مالکیت، شکل حقوقی و نوع فعالیت تفاوت‌های زیادی با هم دارند اما جنبه مشترک در همه مؤسسات آن است که برای رسیدن به اهداف خود باید به نحوی صحیح اداره شوند. سیستم‌های حسابداری مدیریت بر هدفهای تک تک واحدهای سازمانی تکیه دارد. دستیابی به این هدفها، لزوماً تضمین‌کننده رضایت مشتری نیست بلکه عملکرد استراتژیک درست برای کسب موفقیت مالی و درک نیازهای مشتری می‌باشد. حسابداری مدیریت می‌تواند به مدیریت در زمینه اینکه چه چیزی باعث و علت هزینه شده است یا چرا ظرفیت خالی یا غیرقابل استفاده برای تولید وجود دارد کمک کند. فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمیکنند را مشخص کرده و به طراحی مجدد فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها پردازد. حسابداری مدیریت می‌تواند نشان دهد چه اجزایی از فرایند کاری اعم از منابع انسانی و یا دیگر منابع کارایی سیستم را محدود کرده و باعث نارضایتی مشتری می‌شود در نتیجه بر موفقیت مالی تاثیر معکوس خواهد گذاشت. حسابداری مدیریت با شفاف کردن مسائل، درک افراد را تغییر می‌دهد و باعث تغییر نظر آنها می‌شود بر تصمیم‌گیری مدیران نقش عمده‌ای خواهد داشت. افراد تمایل دارند که موفقیت را به تصمیمها و فعالیت خود نسبت دهند اما شکستها را به عوامل محیطی که خارج از حوزه کنترل آنهاست مربوط کنند. تحقیقات نشان داده که این نسبت دادن علی، می‌تواند با ملاکهای حسابداری مدیریت تغییر کند و در نهایت رفتارها را نیز تغییر دهد.

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت انگلیسی «Performance Management» می‌باشد که تعاریف متعددی از آن شده است، موارد زیر از آن جمله‌اند:

- مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲)
- مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیتهای سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. (ایلی و موفق، ۱۳۸۲)
- با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستها و انتظارات سازمان از کارکنان از یک سو و انتقال خواستها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را

تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نموده و از سوی دیگر با دادن پادشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرارپذیری آنها را افزایش دهند.

- مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود در برمی گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود.
- نقش حسابداری مدیریت در کسب اهداف سازمانی: امروزه، سازمان‌ها هدف‌هایی مختلف دارند و حتی ممکن است واجد ترکیبی از اهداف باشند، لذا نمی‌توان قواعدی جامع و یکنواخت را برای تمامی سازمان‌ها تدوین کرد.
- اهدافی که به‌طور مکرر مورد تاکید سازمان‌ها قرار می‌گیرند، عبارتند از:

• سطح قابل قبول سود (سودآوری)

• رشد

• خودکفایی مالی

• تنوع بازار

• خدمات اجتماعی

• رعایت مسئولیت‌های اجتماعی (حفظ محیط زیست)

صرف نظر از اینکه اهداف سازمانی کدام یک از موارد بالا را دربر بگیرند، وظیفه مدیریت، حصول اطمینان از دستیابی به اهداف تعیین شده است.

امروزه دستیابی غیرساخت یافته و نسنجیده به اهدافی که در برگیرنده تغییر در عناصر ساختاری، تکنولوژیک، اهداف و الگوهای کارکردی هستند، سازمان را به علل مختلف دستخوش بحران و ایستایی خواهد کرد. مجموعه عوامل زیر پیشبرد اهداف سازمان را برای مدیریت امروزی صعب و دشوار کرده است:

۱. سازمان‌ها به مثابه سیستمی باز، در معرض تاثیرپذیری جدی از محیط پیرامونی و درونی خود هستند. عوامل و عناصری همانند پیشرفت فزاینده تکنولوژی، تحولات اقتصادی، شبکه‌های در هم تنیده و پیچیده بازرگانی، دشواری‌های پاسخگویی به نیازهای بازار و گذار از مسیر پریچ و خم رقابت‌ها، قوانین و مقررات ناظر بر کارکرد پیشبرد اهداف سازمان را دشوارتر ساخته است.

۲. سازمان‌های امروزی، با پدیده تعارض و تضاد بین اجزای مختلف تشکیل دهنده کل سیستم، یعنی زیرمجموعه‌ها و زیرسیستم‌های خود روبه‌رو هستند. این تعارض که در نتیجه عواملی نظیر تعارض که در نتیجه عوامل نظیر تفاوت در ادراک و شناخت، ایده‌ها و هنجارها، اهداف و ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران، وابستگی بخش‌های مختلف فعالیت سازمان، ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها و نظایر آنها پدید می‌آید، خصیصه‌ای اجتناب ناپذیر بوده که باید با تدبیر مدیریت اداره یا حل شود.

سازمان به عنوان پدیده‌ای پویا، همواره در معرض تغییر هستند. رمز و راز برون رفت از مشکلات و دستیابی به اهداف سازمان در شرایط پیچیده و دشوار موجود، عبارت است از برنامه عقلایی مدیریت که با اتکا به اطلاعات اطمینان بخش میسر می‌شود. در این بین سیستم حسابداری مدیریت یکی از روش‌های تامین اطلاعات است. حسابداری مدیریت شاخه‌ای از حسابداری است که برای تامین نیازهای مدیران و مسئولان درون سازمانی طرح ریزی شده و اطلاعات متنوعی را در مورد مسائل مختلف مالی و عملیاتی تهیه می‌کند. این اطلاعات که در قالب گزارش‌های تفصیلی تهیه می‌شوند، توسط مدیریت و دیگر استفاده کنندگان، مورد تفسیر، ترجمه و استفاده قرار می‌گیرند. البته گفتنی است که موفقیت حسابداری مدیریت بستگی به این دارد که با ارائه اطلاعات حسابداری، تصمیم‌گیری مدیران تا چه میزان بهبود می‌یابد؛ بنابراین صرف ارائه اطلاعات نمی‌تواند مدیریت را در انجام وظایف خود یاری کند بلکه اطلاعات ارائه شده باید دارای ویژگی‌هایی باشد (مثلاً: مربوط بودن، بموقع بودن، صحیح بودن، اهمیت، قابل مقایسه بودن) که مدیریت از آنها در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کند. در صورتی که حسابداری مدیریت نتواند اطلاعات مورد نیاز مدیریت را با کیفیت لازم ارائه دهد، به نحوی که در تصمیم‌گیری مدیریت مؤثر باشد، سیستم یادشده جز تحمیل هزینه به سازمان، اثری دیگر نخواهد داشت؛ بنابراین کیفیت اطلاعات ارائه شده از اهمیت شایانی برخوردار بوده و می‌بایستی به آن توجهی خاص کرد.

-تعریف بهره‌وری

در زبان فارسی کلمه بهره‌وری به عنوان معادل واژه انگلیسی (Productivity) مطرح گردیده است. در برخی از متون دیگر معادلهایی نظیر راندمان، بازدهی، قدرت تولید، قابلیت و باروری کارآمد جایگزین واژه مذکور شده‌اند. بهره‌وری به تعبیر کلی معیار سنجش این امر است که مصرف منابع به عنوان ورودی (نهادها) برای تولید خروجی (ستانده‌های) مورد نیاز جامعه در درازمدت چقدر مؤثر و کارآمد است.

تعریف دیگری که از دیدگاه سیستمی برای بهره‌وری ارائه شده است: بهره‌وری از این دیدگاه ارتباط بین داده‌ها (Inputs) و ستانده‌ها (Outputs) را مشخص می‌کند. بر این اساس بهره‌وری نشان‌دهنده میزان کارایی ترکیب عوامل در فرایند تولید است یعنی اگر از امکانات، خوب استفاده شود بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد بنابراین در صورتی که از نیروی انسانی به عنوان یکی از عوامل تولید به خوبی استفاده شود، بهره‌وری نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت. بهره‌وری به طور کلی دارای دو مولفه است. مولفه نخست کارایی و مولفه دیگر اثربخشی انجام فعالیت است. کارایی به توانایی به دست آوردن ستاده از داده کمتر اطلاق می‌شود، به عبارت دیگر خوب کار کردن همان کارایی است. اثربخشی به تطبیق نتایج حاصل از انجام کار با هدفهای مورد نظر اطلاق می‌گردد و به دیگر سخن، کار خوب کردن را می‌توان اثربخشی نامید؛ بنابراین در یک تعریف کلی بهره‌وری عبارت است از: «درست انجام دادن کار درست».

بنابراین در صورتی که کارها یا وظایف سازمانی به خوبی مشخص و شرایط احراز هر مسئولیت و نحوه انجام هر وظیفه نیز معین گردیده باشد و از سوی دیگر نیز اگر افراد به نحو صحیح و با توجه به استعداد، توانایی و دانش لازم به هر یک از وظایف یا کارها گمارده شده باشند، انتظار می‌رود که بهره‌وری نیروی انسانی افزایش یابد. البته نباید از راهنمایی‌های

ارائه شده توسط سرپرستان و پرداختهای جبرانی و نظام پاداشها متناسب با عملکرد کارکنان غافل شد چرا که بدون انجام صحیح این موارد، نه تنها بهره‌وری افزایش نمی‌یابد چه بسا کارکنان بدلیل عدم کارآیی سیستم در جبران خدمات آنها سرخورده شده و به دلیل بی‌عدالتی‌های حاکم بر سیستم، کم‌کاری نموده و عملاً باعث کاهش بهره‌وری کل سیستم شوند.

اصول مدیریت بهره‌وری

برای انجام صحیح مدیریت بهره‌وری و پیاده‌سازی آن در یک سازمان ناگزیر به رعایت اصولی به شرح زیر می‌باشیم:

- تلاشهای افزایش بهره‌وری باید همه‌جانبه و توسط تمام کارکنان انجام شود.
 - کوششهای افزایش بهره‌وری باید دائم و مستمر باشد.
 - برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران رده بالا برخوردار باشد.
 - در برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از جزء جزء دانش شغلی و خلاقیت هر چه بیشتر کارکنان، بدون در نظر گرفتن سمت آنها بهره‌برداری گردد.
 - سازمان باید بتواند شاخصهای کمی سطوح بهره‌وری هر قسمت یا واحد را شناسایی کند.
 - مدیران باید قادر باشند اهداف محسوس بهره‌وری را برای کلیه بخشهای سازمان مشخص نموده و حمایت و تایید افراد مافوق، پذیرش و تعهد افراد زیردست و همکاری همکاران خود را جلب نمایند.
 - باید نظامی ایجاد کرد که بتواند به طور پیوسته و دقیق نتایج افزایش بهره‌وری را نسبت به هدفهای تعیین شده منتشر کند و به طور منظم این اطلاعات را به تمام مدیران ذی‌نفع برساند.
 - درجه موفقیت و تحقق هدفهای بهره‌وری باید داده‌ای مهم برای ارزیابی عملکرد مدیریت باشد و نظام پاداش باید به موفقیت ارتقای بهره‌وری کمک کند.
 - مدیریت باید قادر باشد تا عواملی را که منجر به بهره‌وری پایین در سازمان می‌شوند را شناسایی و اصلاح نماید.
- مدیریت ارشد سازمان در کنار رعایت موارد نه‌گانه فوق و همچنین از طریق برقراری نظام مدیریت عملکرد، سعی در بهبود عملکرد نیروی انسانی نموده و با برگزاری آموزشهای لازم برای کارکنان و نیز برقراری جلسات متناوب ارزیابی عملکرد کارکنان که توسط سرپرستان واحدهای سازمان در دوره‌های زمانی مشخص انجام می‌شود، نسبت به ارائه راهکارهای عملی بهبود عملکرد اقدام نموده و توصیه‌هایی را به کارکنان ارائه می‌نماید. کارکنان نیز با مد نظر قرار دادن راهنمایی‌های ارائه شده، نسبت به اصلاح ضعفهای موجود اقدام نمایند. این فرایند مستمر در بلندمدت باعث بهبود کارایی و اثربخشی کل سیستم شده و در نتیجه بهره‌وری کل افزایش می‌یابد.

حسابداری مدیریت

حسابداری مدیریت، شامل طراحی و استفاده از حسابداری در داخل سازمان است. حسابداری مدیریت را نمی‌توان مجموعه‌ای از قواعد ثابت به حساب آورد بلکه روش‌های حسابداری مدیریت به‌منظور دستیابی به هدف‌های سازمان از طریق بهبود تصمیم‌گیری توسط مدیران و کارکنان آن است. حسابداری مدیریت، هم اطلاعات واقعی و هم اطلاعات برآوردی را برای کمک به مدیران در عملیات روزانه و برنامه‌ریزی عملیات آتی، به کار می‌گیرد و با مسائل خاصی که مدیران واحد تجاری در سطوح مختلف با آن روبه‌رو هستند، سروکار دارد. به‌طور کلی می‌توان گفت که حسابداری مدیریت، نوعی سیستم اندازه‌گیری و گردآوری اطلاعات مالی و عملیاتی است که فعالیت مدیریتی و رفتارهای انگیزشی را هدایت کرده و ارزش‌های فرهنگی موردنیاز برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان را ایجاد و حمایت می‌کند. با توجه به تعاریف می‌توان چهار مفهوم کلیدی زیر را از این تعاریف استخراج کرد:

- ماهیت: از نظر ماهیت، حسابداری مدیریت نوعی فرایند اندازه‌گیری است.
- محدوده: اطلاعات عملیاتی مانند هزینه یا اطلاعات مالی و غیره را دربر می‌گیرد.
- هدف: هدف حسابداری مدیریت کمک به سازمان در زمینه تحقق هدف‌های استراتژیک است.
- شاخص: اطلاعات مناسب در حسابداری مدیریت، سه شاخص عمده دارند:
- شاخص رفتاری: تشویق به فعالیت‌هایی که با هدف‌های استراتژیک سازمان سازگارند.
- شاخص فرهنگی: حمایت یا خلق رشته‌ای از ارزش‌های فرهنگی و اعتقادات مشترک در سازمان و جامعه فرایندهای کلیدی حسابداری مدیریت عبارتند از:

تحلیل: پیچیدگی‌های به‌وجود آمده از اطلاعات گذشته، حال و برنامه‌های آتی، ناشی از محیط داخلی شرکت و خارج از آن است. نقش حسابداری مدیریت، طرح مکانیزم‌هایی برای اخذ اطلاعات مالی با یک روش موثر هزینه (هزینه-فایده) و سپس ارائه اطلاعات در زمانی مناسب به مدیریت است.

تصمیم‌گیری: حسابداری مدیریت، در واقع نقش مهمی در فراهم‌آوری اطلاعاتی موثر برای تصمیم‌گیری مدیران در خصوص حل مشکلات موجود ارائه می‌دهد.

برنامه‌ریزی: یکی از وظایف کلیدی و عمده حسابداری مدیریت، تمرکز بر وقایع آتی است. در بسیاری از شرکت‌ها، اطلاعات تاریخی می‌تواند برای ارزیابی تغییرات عملیات اصلی و راهنمایی برای عملیات استراتژیک باشد. حسابداری مدیریت، نقشی مهم در فراهم‌سازی زمینه برنامه‌ریزی تامین فعالیت‌های جزئی در اهداف کمی دارد. کنترل: گرچه حسابداری مدیریت به‌طور عادی کنترلی بروز بر عملیات سازمان ندارد، اما می‌تواند نقش مهمی در تعیین و اصلاح مکانیزم‌ها برای بازنگری و کنترل فعالیت سازمان فراهم سازد. حسابداری مدیریت به‌وسیله مقایسه اهداف فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده با واقعی (آنچه اتفاق افتاده) می‌تواند اختلافات را شناسایی، تعهدات بعدی را رسیدگی و سپس پیشنهادات عملی و راه‌گشا به مدیریت ارائه دهد.

سیستم حسابداری مدیریت، می‌تواند در موارد زیر به مدیران کمک کند:

- درک روابط علت و معلولی: حسابداری مدیریت می‌تواند به مدیریت در این زمینه که چه چیزی باعث و علت هزینه شده است و یا چرا ظرفیت خالی یا غیرقابل استفاده برای تولید وجود دارد، کمک کند.
- تشخیص فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند یا کارایی ندارند: حسابداری مدیریت با تشخیص فعالیت‌ها یا وظایف ناهماهنگ یا تکراری که به نیازهای مشتری مرتبط نیست، به طراحی مجدد فرایندهای کاری کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری

با توسعه تکنولوژی در صنایع و ایجاد تغییر و تحول در سیستم‌های تولید، سازمان‌ها چنان با پیچیدگی و تغییرات شدید روبه‌رو شده‌اند که مدیریت، به‌تنهایی نمی‌تواند نسبت به محیط خود در سازمان شناخت کافی داشته باشد. به‌همین دلیل، ضرورت دارد سیستمی به‌وجود آید که مدیریت را در امر شناسایی مشکل، تعیین اهداف، شناسایی دقیق مسئله، تعریف راه‌حل‌های ممکن و ارزیابی این راه‌حل‌ها و انتخاب راه‌حلی بهینه و اجرا، کنترل و ارزیابی آن کمک کند. سیستم اطلاعاتی حسابداری مدیریت در همین زمینه توسعه پیدا کرده است. به‌نحوی که بخش مهمی از اطلاعات موردنیاز مدیریت را تامین می‌کند. ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان و همچنین اندازه‌گیری اجزا باعث مشخص شدن رفتارهای مطلوب می‌شود. افراد معمولاً به‌این اندازه‌گیری‌ها پاسخ می‌دهند؛ بنابراین، نقش حسابداری مدیریت، عبارت است از تهیه و ارائه اطلاعات مرتبط و سودمند برای کمک به مدیریت در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، اعمال کنترل مدیریت و تصمیم‌گیری عقلایی برای تحقق اهداف سازمان.

منابع و مآخذ

- ۱- اکباتانی، محمدعلی، نقش بودجه جامع در نظام جدید مدیریتی.
- ۲- مقاومت کارکنان در برابر تغییرات و نقش مدیریت در کاهش آن، زهرا جمالی پاقلعه، دکتر نعمت الله موسی پور.
- ۳- مدیریت تغییر، مهندسی فروزنده طیبی
4. Professional Accountants in Business Committee (2009). Evaluating and Improving Costing in Organizations
5. Clinton, B. D. ; Matuszewski, L. ; Tidrick, D. (2011). "Escaping Professional Dominance?". Cost Management