



حسابداری

منابع

انسانی



ابزاری جهت افزایش اثربخشی مدیریت

نوشته: آر. لی. پروم
اریک. جی. فلمهولتز
ویلیام. سی. پایل

ترجمه و برداشت:
پرویز بختیاری



مقدمه:

انسان بدون شک والا ترین پدیده هستی است که در خلق آن، خداوند نیز بخود مباهات نموده است. تلقی جهان مادی از انسان به عنوان یکی از ابزارهای تولید و گاهی مقام ارجمندانسانی و رساندن آن تا حد ماشین آلات و وسایل بیجان و بی شور از نظر ما و در جهان بینی ما مردود و باطل است. ابعاد الهی و معنوی انسان بدون تردید بالاتر از آن است که در محاسبه گنجد و ارقام و اعداد را یارای سنجیدن آن باشد. در مقاله‌ای که ترجمه آن از نظر شما می‌گذرد به هیچ وجه به‌این جنبه از ابعاد انسان توجه نشده و صرفاً ارزشیابی منابع انسانی از نقطه نظر موقعیت اقتصادی و مادی آن بررسی گردیده است. از آنجا که جنبه دوم تا حدودی قابل محاسبه و سنجش می‌باشد و می‌تواند در بعضی از موارد مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرد. ترجمه این مقاله را خالی از اشکال دیده‌ایم. به‌ایمید آنکه زمینه جهت تفکر و بحث و تحقیق بیشتر را ایجاد نماید.

در آن به کار اشتغال دارند به حرارت می‌توان گفت که کارآئی و موثر بودن مدیریت یک سازمان به معنی توانائی مدیران آن سازمان

یکی از مهمترین زمینه‌های کار مدیران استفاده از کلیه منابع موجود جهت رسیدن به‌اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت سازمانی که

مربوط به منابع انسانی یک سازمان .
۳- مطالعه تأثیرات سازمانی "حسابداری
منابع انسانی ".
تشریح نیازهای اطلاعاتی :

مرحله اصلی تحقیق، شناسایی انواع اطلاعات مورد لزوم حبّت تسهیل مدیریت منابع انسانی است . این نیازهای اطلاعاتی در یک دید وسیعتر ممکن است که منطبق با نیازهای اطلاعاتی حبّت مدیریت هر منع دیگری باشد . یک مدل ساده برای حسابداری منابع انسانی به منظور جواہگوی به این نیازهای اطلاعاتی طراحی گردیده که در نمودار شماره ۱ نشان داده است .

این نمودار نشان می دهد که حسابداری منابع انسانی در صدد تهیه اطلاعاتی است که فراگرد تصمیم گیری در مورد سرمايه‌گذاریهای مختلف روی منابع انسانی را تسهیل نماید و در ارزیابی، نگهداری، و استفاده از منابع انسانی مدیریت را پایاری دهد . قسمتهای مختلف نمودار ذیلا " تشریح گردیده است .

تهیه منابع انسانی :

تهیه منابع انسانی شامل دعوت، گزینش و استخدام افراد برای تأمین نیروی انسانی سازمان برای حال و آینده قابل پیش‌بینی می باشد . زمانی که این نیازها مشخص گردید حسابداری منابع انسانی با پیش‌بینی هزینه‌های دعوت و گزینش و گماردن افراد در پستهای مختلف می تواند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تسهیل نماید و نیز با به وجود آوردن استانداردهایی جهت این هزینه‌ها، بهبود حمیندی فعالیتهای لازم جهت برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمکنماید .

هزینه‌های استاندارد برای تهیه پرسنل را می توان در رده‌های مختلف مشاغل سازمانی پیش‌بینی نمود . و این استانداردها می توانند

در چگونگی تهیه، توسعه و تخصیص منابع و نگهداری و بکارگیری آنهاست . و این مهم بعداشت اطلاعات صحیح در مورد منابع نیازمند است .

امروزه مدیران اطلاعات وسیعی در ارتباط با منابع مادی و مالی سازمانهای خود در اختیار دارند ولی در مورد منابع انسانی اطلاعات دریافتی آنان کم و محدود می باشد . رئیس لیکرت رئیس انتیتوی تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان در کتاب خود به نام " سازماندهی نیروی انسانی ، مدیریت و ارزش آن " نیاز به ایجاد یک سیستم حسابداری منابع انسانی را مطرح نموده و نویسنده کان این مقاله در حال حاضر با همکاری مدیران یکی از شرکتهای بزرگ سرگرم طراحی یک سیستم حسابداری نیروی انسانی می باشد که به اعتقاد آنان اولین کار جدی در این زمینه است . این شرکت دارای ۱۳۵۰ نفر کارمند در پنج نقطه از کشور است و از اول زانویه سال ۱۹۶۸ سیستم هزینه‌بایابی خاصی جهت ارزیابی " دارایی مدیریت " در این شرکت بکار گرفته شده است .

در گزارشات نهایی سال ۱۹۶۷ این شرکت آمده است که " این کوشش اولین قدم در راه ایجاد یک سیستم حسابداری پیچیده می باشد که ما را قادر خواهد ساخت تا تخصص نسبتا " دقیقی در مورد ارزش دارایی‌های انسانی خود به عمل آورده و گزارش نمائیم " تحقیق در مورد ایجاد حسابداری منابع انسانی که بهتر است آنرا فراگرد شناسای اندازه‌گیری و تبادل اطلاعات در مورد منابع انسانی نام نهیم به سه موضوع وسیع و مرتبط زیر توجه دارد :

- شناسایی انواع اطلاعات لازم برای تسهیل مدیریت منابع انسانی .
- ایجاد سیستمی جهت تهیه اطلاعات

شود تا اقتصادی بودن این سرمایه‌گذاری توجیه گردد. یکی از وظایف حسابداری منابع انسانی فراهم کردن اطلاعات لازم جهت این تصمیم‌گیری است.

این نوع اطلاعات امکان مقایسه‌هزینه‌های

مورد استفاده امور اداری سازمان قرار گیرد. بطور مثال میزان سرمایه‌گذاری در مورد جایگزینی مدیران شرکت آر. جی. بری در دفاتر شرکت به تاریخ اول زانویه ۱۹۶۸ در جدول شماره یک منعکس گردیده است

جدول شماره یک

هزینه تامین نیروی انسانی در سطح مدیریت

ارقام بدلاز

هزینه‌های دعوت و گزینش	هزینه‌های استخدام	شرح هزینه
۶۰۰	۲۰۰	برای یکنفرسپرست در سطح اول
۲۰۰۰	۱۷۰۰	برای یکنفرمیر جمع برای در سطح میانه درسطح بالای ۹۶ مدیر شرکت

افزایش پتانسیل ارتقاء در داخل سازمان با هزینه‌های تامین نیروی انسانی از خارج را فراهم می‌سازد.

پس از تخمین هزینه‌های لازم جهت توسعه نیروی انسانی باید مقایسه‌ای بین این هزینه‌ها با حقوق پرداختی به افراد با تجربه مشابه که از خارج از سازمان می‌توان استخدام نمود، انجام گیرد.

با درنظر گرفتن اینکه برای آموزش نیروی انسانی می‌باید گزینش انجام گیرد و این دو، عناصر پیوسته در فرآگرد توسعه نیروی انسانی می‌باشد می‌توان سطوحی را مشخص کرد که در آنها سرمایه‌گذاری لازم برای استخدام افراد جدید و آموزش افراد موجود پکان می‌باشد. بطور مثال ممکن است برای یک مؤسسه استخدام افراد فوق لیسانس از آموزش لیسانسی‌های موجود با توجه به هزینه‌های آموزشی مقرن به صرفه‌تر باشد. سرمایه‌گذاری جهت آموزش مدیران شرکت آر. جی. باری

منابع انسانی ممکن است از طریق خرید یا ادغام سازمانها بدست آید، در این حال حسابداری منابع انسانی را می‌توان جهت تخمین ارزش دارایی‌های انسانی شرکت مورد معامله بکار برد.

برای مشخص کردن ارزش جایگزینی نیروی انسانی شرکت خریداری شده لازم است که هزینه‌های دعوت، گزینش، استخدام و آموزش پرسنل موجود در این شرکت را تا حدی که بتوانند مهارت‌ها و تجربیات کوئنی را بدست آورند، تخمین زد. سودی را نیز که شرکت در دوره آمادگی این پرسنل از دست می‌دهد باید از یکی عوامل هزینه جایگزینی یا به عبارت دیگر ارزش این دارایی‌های انسانی باید در نظر گرفت.

توسعه منابع انسانی:

زمانی که نیازهای توسعه و آموزش نیروی انسانی مشخص شد، هزینه‌های تخمینی آن و سود برگشتی بیشینی شده‌می‌باید مقایسه

در دفاتر آن شرکت به تاریخ ژانویه ۱۹۶۸
به شرح زیر منعکس گردیده است:

جدول شماره دو
هزینه‌های توسعه و آموزش مدیران

ارقام بدلاز

شرح هزینه	برای یکنفر سپرست	برای یکنفر مددگار	در سطوح میانه	برای یکنفر مدیر جمع برای	هزینه‌های توسعه و آموزش مدیران
آموزش رسمی	۵۰	۲۲ ر. ۳۰۰	۵۰۰	۱ ر. ۵۰۰	۲۰۴ ر. ۵۰۰
آموزش حین کار	۹۰۰	۵ ر. ۱۰۰	۳ ر. ۵۰۰	۱۰ ر. ۲۰۰	۳۹۹ ر. ۵۰۰
آشنائی کامل با کار	۱۹۹۰۰	۶ ر. ۷۰۰	۶ ر. ۷۰۰	۲ ر. ۴۰۰	۱۰۳ ر. ۶۰۰
توسعه و آموزش فردی	۲۰۰	۲ ر. ۵۰۰	۱ ر. ۴۰۰		

تخصیص منابع انسانی:

جهت تخصیص مناسب و موثر منابع انسانی به امکانات و موقعیت‌های مختلفی که برای استفاده از آن وجود دارد، داشتن اطلاعات کافی راجع به برگشت و بازده احتمالی از این تخصیص ضروری است. منابع انسانی را معمولاً "به عنوان قسمتی از یک مخلوط یا به عبارت دیگر همراه با سایر منابع اقتصادی به‌پروژه‌ها و امکانات مختلف تخصیص می‌دهند. در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های پیشنهادی هزینه‌های اولیه منابع انسانی به عنوان قسمتی از اساس سرمایه‌گذاری در نظر گرفته نمی‌شود یا به‌آسانی از آن صرف‌نظر می‌گردد. با وجود اینکه نرخ برگشت روی منابع مادی و مالی یک پروژه همیشه مطرح می‌باشد، ولی برگشت روی منابع انسانی معمولاً از نظرها دور می‌ماند.

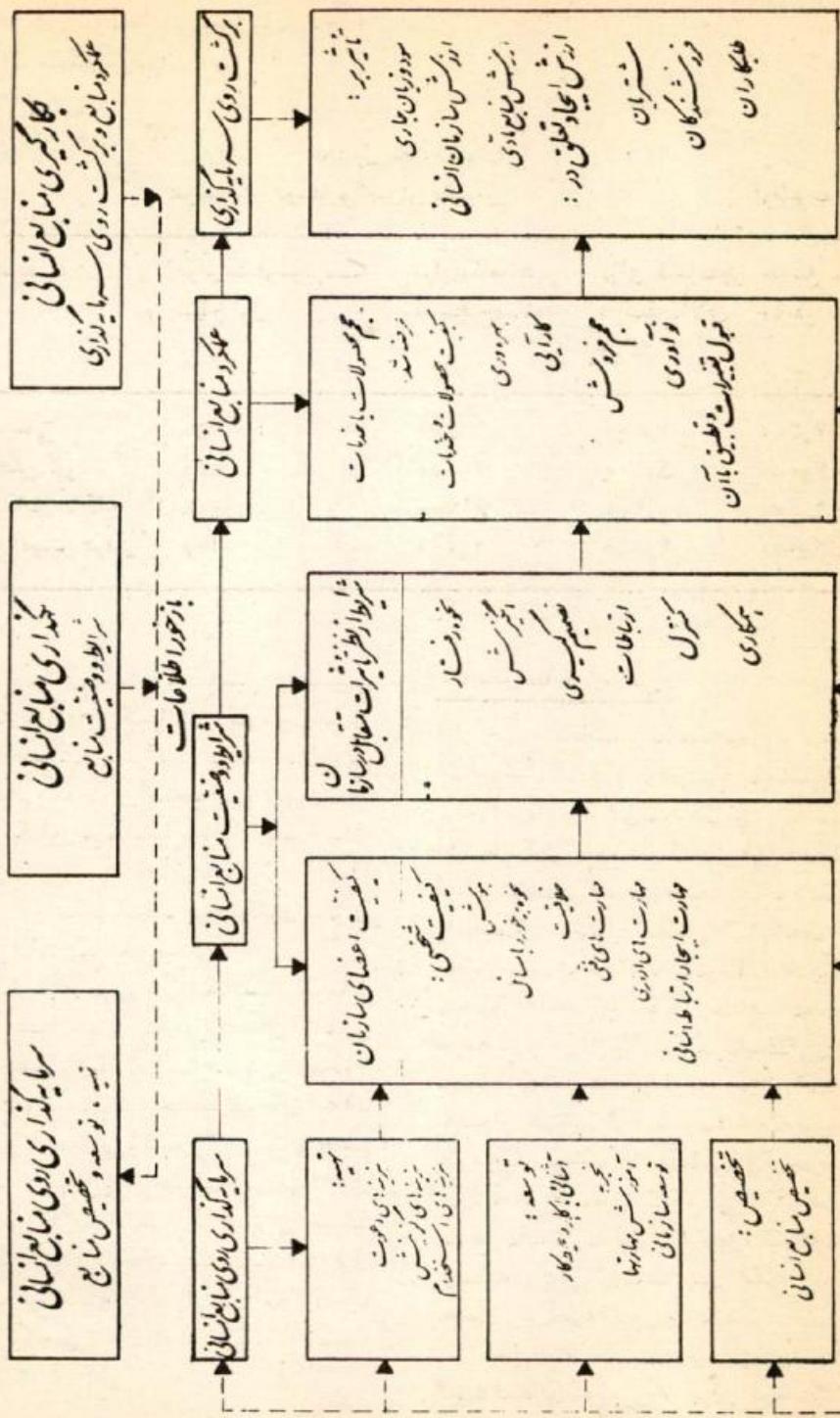
بطور مثال اگر در دو پروژه پیشنهادی اختلاف قابل توجهی در میزان سرمایه‌گذاری

حسابداری منابع انسانی همچنین می‌تواند هزینه‌های ایجاد یک سازمان انسانی موثر را محاسبه و برآورد نماید. علاوه بر هزینه‌هایی که برای استخدام و آموزش یک یک کارکنان می‌بایست صرف گردد، یک سازمان ممکن است که سرمایه‌گذاری قابل توجهی در جهت ایجاد روابط کاری موثر ما بین کارکنانش متحمل گردد.

بطور مثال در زمان ایجاد یک کارخانه جدید مدیران باید توجه مخصوص به این نکته داشته باشند که آنها هم‌زمان با بوجود آوردن یک سیستم فنی جدید در حال ایجاد اجتماعی نوین می‌باشند. این یک واقعیت است که در بسیاری از شرکتها سرمایه‌گذاری معتبرابهی صرف می‌شود تا مدیران شرک در مرحله ایجاد کارخانه و قبل از بهره‌برداری بتوانند مهارت‌های لازم را برای ایجاد یک اجتماع سالم و فضای کاری مناسب به دست آورند.

کیف مدل اطلاعاتی برای سپاری منابع انسانی

نمودار شماره ۱

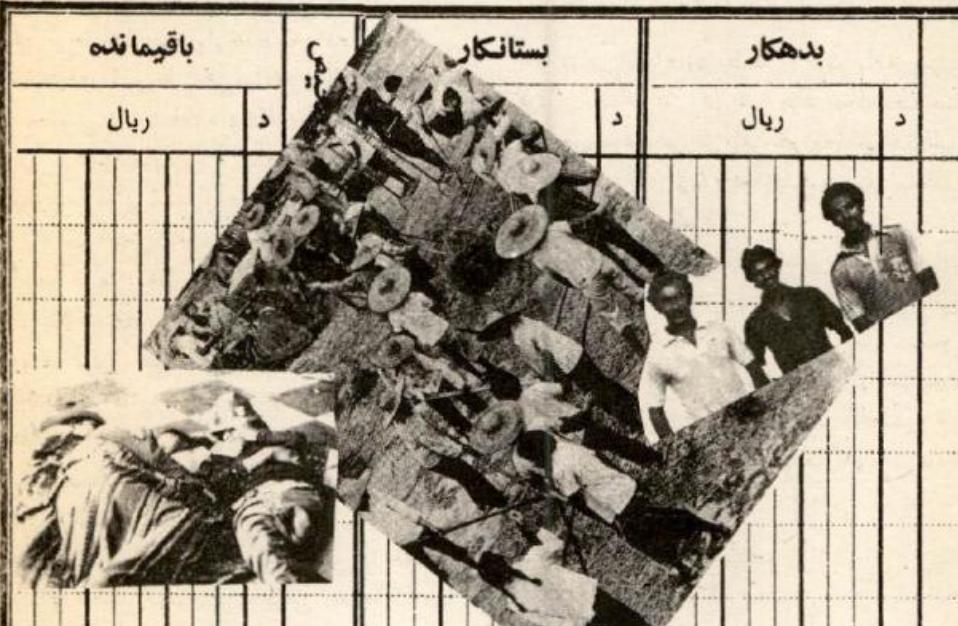


وارد سازد و بدینع آن در عملکرد سازمان اثمنفی گذارد، افزایش غیبت‌ها، برخوردها شکایات و گردش نیروی انسانی علائم بوجود آمدن فساد در موقعیت و شرایط یک سازمان انسانی است.

بنابراین روندهای مطلوب و نامطلوب در شرایط سازمانی می‌بایست پیش‌بینی شود قبل از آنکه این شرایط بتوانند در نتایج

لازم برای نیروی انسانی وجود داشته باشد، این سرمایه‌گذاری می‌باید درکنار سابر سرمایه‌گذاری‌ها در محاسبه نرخ‌های برگشت ونتیجتاً "انتخاب یکی از پروژه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

حسابداری منابع انسانی علاوه بر اطلاعاتی که جهت تسهیل امر تصمیم‌گیری برای انتخاب سرمایه‌گذاری‌های مناسب روی

بدنهاده	بستانکار	بدنهاده
ربال	د	ربال
		

نهایی و اهداف سازمان اثر گذاشته و بطور مثال ارقام فروش، یا هزینه‌ها و یا سود و زیان شرکت را تغییر دهند. روشی که محققین در انتیتیو تحقیقات انسانی بدکارگرفته‌اند عبارتست از ارزیابی ادواری تغییرات در رفتار مدیران و سپرستان و نتایج و تغییرات ناشی از آن در نحوه ارتباط، همکاری، هماهنگی و انگیزه اعضا سازمان. سپس تغییرات در رفتار مدیران و تغییرات ناشی

منابع انسانی فراهم می‌سازد، در ارزیابی هزینه‌های لازم برای نگهداری و بکارگیری منابع انسانی نیز ما را یاری می‌دهد.

نگهداری منابع انسانی:

جهت افزایش توانائی سازمان در نگهداری شرایط مطلوب برای منابع انسانی خود باید اطلاعات لازم فراهم گردد، زیرا یک تنفس سازمانی که بهر دلیل به وجود می‌آید، می‌تواند در روابط سازمانی خللی

نادیده گرفته شود. در کوتاه مدت میتوان کارکنان را برای افزایش بهرهوری و یا کاهش هزینه‌ها تحت فشار قرار داد بدون اینکه اثرات آن در انگیزه، تمايل، وفاداری و همکاری آنان در نظر گرفته شود، در نتیجه این عمل حساب نشده ممکن است سازمان کارکنان آموزش دیده و با تجربه خود را از دست بددهد و متحمل هزینه‌های بسیار زیادی جهت جایگزینی آنان گردد. این هزینه‌ها عبارتند از هزینه‌های گذینش و استخدام و آموزش افراد و علاوه بر اینها هزینه زیادی نیز برای ایجاد روابط کاری موثر باید صرف گردد. بنابراین در هر نوع برنامه‌جهت افزایش سوددهی می‌باید هزینه‌های احتمالی از دست دادن و یا جایگزینی نیروی انسانی در مدد نظر قرار گیرد.

ناهنگامیکه روش‌های مناسبی جهت محاسبه استهلاک و یا افزایش بهای دارائیهای انسانی تدوین نگردیده است، از روش سنتی حسابداری که همان ارزش دفتری دارائیهای است می‌توانیم. برای ارائه تغییرات تخمینی در ارزش دارائیهای انسانی یک‌سازمان استفاده کنیم.

بکارگیری منابع انسانی:

زمانی که منابع انسانی در استفاده بخصوصی قرار گرفت، باید مشخص شود که این استفاده تا چه حدی موثر بوده است. اینکه قسمتهای مختلف یک‌سازمان به تنها از نقطه نظر برگشت روی سرمایه‌گذاری یا سهم آنان در سود نهائی شرکت بلکه از نظر قدرت سودآوری آنها در آینده، باید ارزیابی گردد. اگر دارائیهای انسانی یک‌سازمان درجهت افزایش "سود حسابداری" آن بازیافت گردیده و به پول تبدیل شود این سودآوری را می‌توان صرفاً "شبیه از سودآوری

از آن در انگیزه کارکنان و سایر متغیرهای مشابه، به تغییرات حاصله در بهره وری، هزینه‌ها و درآمدها ربط داده می‌شود. نتایج اولیه این تحقیقات نشان میدهد که تغییرات حاصله در رفتار مدیریت باعث تغییر در عملکرد و هزینه‌های موسسه شده و این تغییرات را می‌توان حداقل دو سال قبل از وقوع آن پیش‌بینی نمود. همچنین این تحقیقات نشان می‌دهد که تغییرات حاصله در سطح انگیزه، وفاداری و علاقمندی به سازمان و اهداف گروهی و نیز هرگونه تغییر در درجه موثر بودن ارتباطات و نحوه تصمیم گیریهای گروهی می‌تواند بالمال اثرات مستقیمی در عملکرد و نتیجتاً "هزینه‌ها و درآمدهای سازمان داشته باشد که قبل از وقوع می‌توان آنها را پیش‌بینی نمود.

اگر این محاسبات در مورد متغیرهای اجتماعی - روانی، برای پیش‌بینی تغییرات در عملکرد یک‌سازمان انسانی بکار رود میتوان روند فروش هزینه‌ها و سود و زیان و سایر اطلاعات مالی حاصل از عملکرد سازمان را با حاشیه اطمینان قابل قبولی حتی برای چند سال آینده پیش‌بینی نمود. با درنظر گرفتن ارزش تنزیلی سودهای سالهای آینده میتوان تغییرات در ارزش سازمان انسانی را تخمین زد و حتی پیش‌بینی میزان استهلاک یا افزایش بهادر منابع انسانی سازمان را میتوان به کمیت و رقم و عدد تبدیل نمود و به مدیریت گزارش داد.

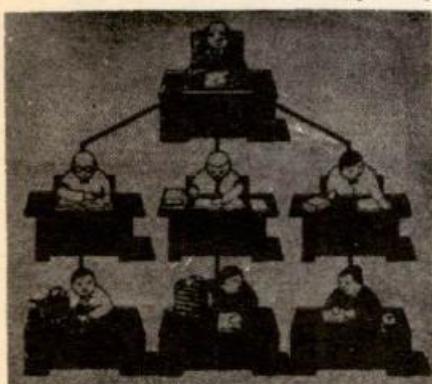
نبودن اطلاعات در مورد ارزیابی قدرت یک‌سازمان (یا حتی یک اداره و قسمت کوچکی از آن) در نگهداری دارائی انسان خود می‌تواند برای سازمان گران تمام شود. بطور مثال در عملیات افزایش سوددهی یا کاهش هزینه‌ها نبودن اطلاعات یاد شده باعث می‌شود که تغییرات در ارزش منابع انسانی

(در همین سطح از دانش و تجربه) با افراد مشابه جایگزین نماید متحمل می شود و ارزش اقتصادی منابع انسانی را می توان از طریق تنزیل (محاسبه ارزش فعلی) سود خالصی که این منابع در آینده ایجاد خواهد نمود محاسبه کرد که البته تشریح جزئیات روش محاسبات فوق خارج از حوصله این مقاله می باشد .

تأثیر سازمانی حسابداری منابع انسانی :

در راه ایجاد حسابداری منابع انسانی مقاومت‌های زیادی را می توان پیش‌بینی نمود بعضی‌ها ممکن است حسابداری منابع انسانی را به عنوان یک تهدید تلقی کند . برای عده‌ای نگرش انسان به عنوان یک دارائی یا منبع اقتصادی ممکن است ناخوشایند باشد . برای عده‌ای دیگر ممکن است این تصور بیش آید که لازمه ایجاد حسابداری منابع انسانی تغییر در تلقی و تفکر ما نسبت به " انسان " و روش‌های مدیریت منابع انسانی است .

تأثیر دیگر حسابداری منابع انسانی در یک سازمان اثرگذاری آن بر تضمیم‌گیری مدیران و نتایج حاصل از این تضمیم‌گیریهای پیش فرض ما این است که تضمیمات مدیران بسیار متفاوت تر اتخاذ خواهد شد و دارائیهای انسانی به مراتب موثرتر و ثمریخش تر بحکام گرفته خواهد شد .



واقعی تلقی نمود . " سود حسابداری " می باشد تعدیل گردد تا تغییرات حاصله در ارزش منابع انسانی را منعکس سازد زیرا روش‌های حسابداری سنتی " معمولاً " در دوره‌ای که نیروی انسانی یک سازمان ساخته و پرداخته می گردد بدليل در نظر گرفتن هزینه‌های لازمه ، سود را کمتر از میزان واقعی نشان می دهد و به همین ترتیب در دوره‌ای که سازمان نیروی انسانی خود را ازدست می دهد یا به پیوی تبدیل می کند در کوتاه مدت سود محاسبه شده به وسیله روش‌های معمولی حسابداری بیش از میزان واقعی آن است .

طرایح و ایجاد یک سیستم حسابداری جهت منابع انسانی :

همه اطلاعات لازم در سیستم حسابداری منابع انسانی را نمی توان به وسیله یک واحد سنجش ، ارزیابی و محاسبه نمود ، چرا که ما ناجاریم مقاومت‌های محاسباتی مختلف و چند کانه‌ای را بکارگیریم ، مانند هزینه‌های پرداختی برای تهیه منابع انسانی (عبارتند از هزینه‌های استخدام و آموزش افراد) ، هزینه‌های جایگزینی افراد سازمان (که برای آن پرداختی صورت نمی گیرد و عبارتند از روش‌های محاسباتی خاص خود را دارد) . هر یک از این مقاومت‌های دارای محدودیتها و ویژگی‌های محاسباتی خود می باشد ولی با وجود این نمی باید آنها را به صورت مقاومتی مجزا و مستقل از هم دیگر در نظر گرفت ، بلکه این مقاومت‌های در ارتباط با و مکمل یکدیگر می باشد .

هزینه‌های انجام شده در ارتباط با منابع انسانی را می توان به عنوان سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی تلقی نمود و هزینه‌های جایگزینی عبارتند از هزینه‌هایی که پیش‌بینی می شود سازمان ، اگر نیروی انسانی موجود خود را