

# حسابداری و ممیزی منابع انسانی

دکتر سید حسین ابطحی

دانشیار گروه مدیریت دولتی - دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده مقاله

امروزه حسابداری منابع انسانی یکی از مسائل مهم در مورد نگهداری نیروی انسانی سازمانها به شمار می‌رود. شیوه‌های متعددی برای ممیزی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در این مقاله میزان جایگزینی یا چرخش، میزان غیبت و روابط کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. در حسابداری منابع انسانی هزینه‌های گزینش و استخدام، ترفیع و انتقال، آموزش، جدا سازی نیروی انسانی و ... مطرح است که در این مقاله به آنها پرداخته شده است.

## واژه‌های کلیدی

منابع انسانی - حسابداری منابع انسانی - ممیزی منابع انسانی - ارزشیابی نیروی انسانی - اثربخشی منابع انسانی.

## مقدمه

حسابداری و ممیزی منابع انسانی از مسائلی است که اخیراً توجه بیشتر مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی را به خود جلب نموده است. هر چند که انجام این کار یعنی حسابداری و ممیزی منابع انسانی در ابتدا بسیار سخت و غیر ممکن جلوه می‌کند ولی در اصل چنین نیست. به عنوان مثال برای روشن شدن موضوع حسابداری منابع انسانی می‌توان این طور فرض کرد که اگر روزی کلیه نیروهای انسانی یک سازمان با تصمیمی جدی و قطعی دست از کار بکشند و به هیچ وجه قصد مراجعت مجدد به سازمان را نداشته باشند در آن صورت چه میزان وقت، انرژی و هزینه لازم است تا آنان جایگزین گردند. یک برآورد کلی نشان داده است که

از نظر هزینه، جایگزینی مجدد نیروهای انسانی از دست رفته سه تا پنج برابر حقوق و مزایا و سایر هزینه‌هایی است که در حال حاضر برای آنان پرداخت می‌شود. این هزینه جدای از هزینه‌های مربوط به نیرویابی، جذب و گزینش و انرژی لازم برای آموزش آنان است.<sup>۱</sup> زیرا هزینه مذکور مربوط به خالی ماندن مشاغل تا جایگزینی کامل و مجدد آنهاست.

هدف حسابداری منابع انسانی بیشتر جلب توجه مدیرانی است که در مورد نگهداری نیروی انسانی از خود بی تفاوتی نشان می‌دهند. مدیرانی که به ایجاد رضایت شغلی و انگیزه‌های مثبت در کارکنان بی توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی‌اندیشند و موجبات اخراج و یا استعفای کارکنان را فراهم می‌آورند.

حسابداری منابع انسانی در حقیقت شناخت بی سابقه یک اصل از اصول مدیریتی را در مورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسر می‌سازد. اصلی که در گذشته مدیران هیچگونه تفکری در مورد آن نداشتند و به آن کاملاً بی توجه بودند. ولی امروزه در حسابداری و ممیزی منابع انسانی و تأکید فراوان و توجه خاصی به این سرمایه عظیم به منظور جلب توجه مدیران به مسایل نگهداری و استفاده بهینه از آنان گردیده است.

## شیوه‌های حسابداری منابع انسانی

اخیراً توسط یکی از صاحب‌نظران و متخصصان حسابداری مدیریت مدلی ارائه گردیده که در شکل شماره ۱ ملاحظه می‌کنید. در این مدل هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم گزینش و استخدام،

## ممیزی منابع انسانی

در رابطه با حسابداری منابع انسانی، مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفند هر از چند گاهی با ارزشیابی برنامه‌های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی، میزان اثربخشی واحد خود را مشخص نمایند. هدف از این ممیزی عبارت است از تشخیص میزان اثربخشی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصد نیل به اهداف سازمانی.

نظرات مختلفی در رابطه با شیوه‌های ممیزی منابع انسانی در سازمان وجود دارد بعضی از مدیران منابع انسانی بر این عقیده‌اند که جمع‌آوری اطلاعات، معیارها و ملاکهای عینی و ذهنی باید به صورت رسمی انجام پذیرد. منظور از معیارهای عینی، معیارها و ملاکهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری می‌باشند که معمولاً مقیاسهایی هم برای سنجش آنها وجود دارد ولی معیارهای ذهنی، آن دسته از معیارهایی هستند که مقیاس سنجش آنها استاندارد مشخصی ندارد و هر کس در ذهن خود مقیاسی برای اندازه‌گیری آنها می‌سازد. به همین علت معیارهای ذهنی از اعتبار چندانی برخوردار نیستند. برخی دیگر بر این عقیده‌اند که ارزشیابی و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ممیزی منابع انسانی به صورت رسمی کار چندان مطلوبی نیست و این کار باید به صورت غیر رسمی انجام پذیرد. به هر حال شیوه‌هایی که در حال حاضر برای استفاده از ممیزی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد به طور کلی شامل تجزیه و تحلیل و بررسی سه عامل مهم زیر است:<sup>۴</sup>

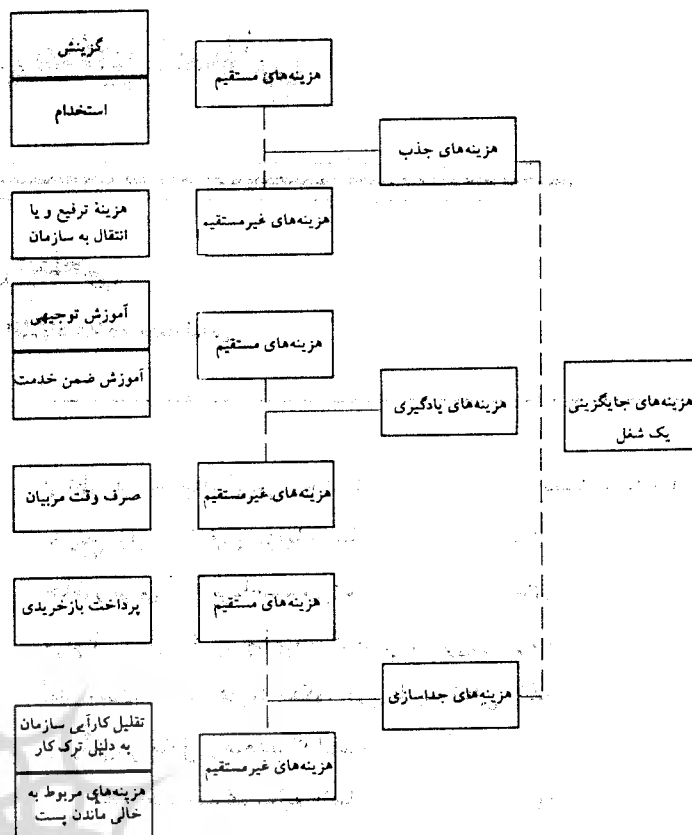
الف - میزان جایگزینی یا چرخش<sup>۵</sup>

ب - میزان غیبت<sup>۶</sup>

ج - روابط کارکنان<sup>۷</sup>

الف - میزان جایگزینی یا چرخش

میزان جایگزینی عبارت است از میزان ورود و خروج داوطلبانه نیروهای انسانی یک سازمان، به عبارت دیگر میزان استخدام و ترک کار داوطلبانه منابع انسانی در یک سازمان که معمولاً باید به عنوان دماسنج سازمانی به طور سالانه محاسبه گردد. بالا بودن میزان جایگزینی و یا چرخش کادر در یک سازمان نشانگر وجود مشکلات درون سازمانی است. تحقیقات نمایانگر این واقعیت است که منابع انسانی به دلایل عدم رضایت شغلی و عدم تحقق نیازهای خود اقدام به استعفا و ترک سازمان می‌کنند.<sup>۸</sup>



شکل شماره ۱- سنجش هزینه جایگزینی بگ شغل

ترفع و یا انتقال، آموزشهای توجیهی و ضمن خدمت، صرف وقت مربیان آموزشی و به ویژه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم جداسازی منابع انسانی از سازمان از قبیل پرداخت مبالغی برای بازخرید نمودن، تقلیل کارایی سازمان به دلیل ترک کار کارکنان آموزش دیده و با تجربه و همچنین هزینه‌های مربوط به زیانهای خالی ماندن پستها تا زمان جذب و گزینش و آموزش نیروهای جدید که کلیه آنها در حسابداری منابع انسانی مورد نظر بوده و ارقام ریالی آن محاسبه و مقایسه می‌گردد نشان داده شده است.<sup>۲</sup> هر چند که تکنیکهای حسابداری منابع انسانی بیشتر رفتاری است و هر چند که حرکت بسوی ایجاد تکنیکهای نوین از قبیل «بودجه‌بندی مشارکتی و حسابداری منابع انسانی»<sup>۳</sup> پیش می‌رود ولی برای آنکه فرایند کنترل در تکنیک مذکور سازگار و موافق با روحیه انسانی باشد، حسابداری منابع انسانی مستلزم ایجاد یک روحیه خودکنترلی در کارکنان یک سازمان است.<sup>۳</sup>

در اکثر موارد، میزان جایگزینی و یا چرخش بالای منابع انسانی به زیان سازمانهاست. هر زمان که یکی از نیروهای انسانی کارآمد به دلایل عدم رضایت و یا عدم تحقق اهداف خود سازمان را ترک می‌کند، جایگزینی آن نیرو باید از طریق نیرویابی، جذب، گزینش و آموزش انجام پذیرد که این خود باعث صرف وقت، انرژی و هزینه‌هایی است که در حسابداری نیروی انسانی مورد محاسبه قرار می‌گیرد. به علاوه در نتیجه این جایگزینیها میزان بهره‌وری هم تقلیل پیدا می‌کند؛ از سوی دیگر، روحیه سایر پرسنل تضعیف می‌گردد، انگیزه‌های منفی در آنان ایجاد می‌شود، منابع انسانی معمولاً ترک خدمت دیگران را مدرکی مبنی بر ضعف مدیریت در نگهداری نیروهای انسانی جلوه می‌دهند.

روش سنتی محاسبه میزان جایگزینی و یا چرخش کادر در سازمان با فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد ترک خدمت در یک ماه}}{\text{تعداد کل کارکنان در نیمه ماه}} = \text{میزان جایگزینی یا چرخش}$$

بنابر این اگر فرض شود ۳۵ نفر طی یک ماه کار خود را ترک کرده‌اند و تعداد کل کارکنان در نیمه ماه ۴۰۰ نفر باشد در آن صورت، میزان جایگزینی عبارت خواهد بود از:

$$\frac{۳۵}{۴۰۰} \times ۱۰۰ = ۸/۷۵\%$$

هر چند که فرمول مذکور برای سنجش میزان جایگزینی به صورت وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی نقص فرمول مذکور عدم محاسبه ترک خدمت کارکنانی است که به دلیل کارایی پایین، ترک خدمت می‌کنند - که مسلماً با استقبال سازمان و مدیریت مواجه می‌شوند. بنابر این مدیران پرسنلی فرمول ذیل را برای محاسبه میزان جایگزینی توصیه و مورد استفاده قرار می‌دهند:

$$۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد ترک خدمت اجتناب ناپذیر} - (\text{تعداد کل ترک خدمت})}{\text{میزان جایگزینی یا چرخش}} = \frac{\text{تعداد کل کارکنان در نیمه ماه}}$$

دلیل ارائه فرمول مذکور هم کاملاً واضح است. زیرا تعدادی از ترک خدمتها برای سازمانها ضروری و شاید هم نافع باشد. به عنوان مثال استعفای کارکنان مشکل آفرین، بی‌انگیزه، بیمار و یا کم تجربه، با استقبال مدیران سازمان مواجه خواهند شد.

ب - میزان غیبت

محاسبه میزان غیبت کارکنان یکی دیگر از اطلاعات آماری است

که ضمن نمایش مشکلات درون سازمانی در حسابداری و ممیزی منابع انسانی مورد استفاده فراوان قرار می‌گیرد. غیبت‌های پی در پی موجه و یا غیر موجه تحت عنوان بیماری، حوادث، سوانح و غیره معمولاً نمایانگر وجود مشکلات در محیطهای کاری است. میزان غیبت کاری بالا به علت تقلیل بهره‌وری، پرداخت حقوق و مزایای کارکنان در حال غیبت و افزایش سایر هزینه‌های عمومی پرسنلی باعث ضرر و زیان سازمان می‌گردد. متأسفانه اغلب غیبت‌های کارکنان بدون اطلاع قبلی و یا در فاصله زمانی کوتاهی پس از اطلاع انجام می‌گیرد، در صورتی که نیاز به جایگزینی نیروها باشد، علاوه بر هزینه‌های فوق، هزینه بکارگیری کارکنان دیگر را برای انجام وظایف و مسؤولیتهای غایبین به آن اضافه می‌گردد. فرمولهای گوناگونی برای سنجش میزان غیبت‌های کارکنان یک سازمان وجود دارد که متداولترین آنها فرمول ذیل است:  $۱۰۰ \times \frac{\text{جمع کل ساعات غیبت}}{\text{جمع کل ساعات کاری طبق برنامه}}$

در این صورت به عنوان مثال اگر ۲۰۰ روز کاری غیبت در طی یک ماه که به فرض ۲۰ روز کاری در آن وجود دارد در یک سازمان ایجاد شود و تعداد کل کارکنان آن سازمان ۳۵۰ نفر باشند، میزان غیبت در سازمان مذکور عبارت است از:

$$\frac{۲۰۰}{۳۵۰ \times ۲۰} \times ۱۰۰ = ۲/۸۶\%$$

بدیهی است کاهش و یا افزایش میزان غیبت کارکنان در سازمان نسبت به دوره‌های قبل نشاندهنده کاهش و یا افزایش کارایی سازمانی است، که در حسابداری و ممیزی منابع انسانی مورد محاسبه دقیق قرار می‌گیرد.

ج - روابط کارکنان

ایجاد روابط مطلوب بین کارکنان یکی از اساسی‌ترین مسؤولیتهای مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی، در یک سازمان است. همچنین ایجاد و ارتقای میزان معنویت، اخلاق، انگیزش، رضایت شغلی در کارکنان که نهایتاً سود آن از طریق افزایش بهره‌وری نیروی کار متوجه خود سازمان خواهد شد. از طرف دیگر عدم رضایت شغلی، مشکلات اخلاقی و کمبود انگیزه‌های مثبت و وجدان کاری موجب تأثیرات منفی و زیانهای جبران ناپذیری برای سازمان و مدیریت خواهد شد.

فرم ممیزی نظر، عقیده و یا طرز تلقی کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت

راهنمایهای لازم:		
لطفاً نظر و عقیده خود را در خصوص مطالب ذیل با گذاردن علامت ✓ در ذیل کلمات موافق، مخالف و بینظر منعکس فرمایید. شایان ذکر است که این اطلاعات کاملاً محرمانه خواهد بود.		
موافق	مخالف	بینظر
		<p>۱- مدیران در این سازمان توجه کاملی به کلیه واحدهای سازمانی دارند.</p> <p>۲- در این سازمان، سیاستها و خط مشیها بطور واضحی برای کارکنان روشن می گردد.</p> <p>۳- کلیه تغییرات در سیاستها و خط مشیها در زمان وقوع به اطلاع کارکنان این سازمان می رسد.</p> <p>۴- مدیران در این سازمان توجه کافی به نظرات و پیشنهادات کارکنان دارند.</p> <p>۵- در این سازمان کارکنان برای ارائه پیشنهادات اصلاحی و سازنده تشویق می شوند.</p> <p>۶- این سازمان دارای فرصتهای شغلی مناسبی برای کارکنان می باشد.</p> <p>۷- نحوه برخورد مدیران با کارکنان در این سازمان مطلوب و منطقی است.</p> <p>۸- در این سازمان، کارکنان تشویق می شوند که مشکلات خود را با سرپرست خود مطرح نمایند.</p> <p>۹- در این سازمان کارکنان جدیداً استخدام را کاملاً توجیه نموده و آموزش می دهند.</p> <p>۱۰- بطور کلی روابط کارکنان و سرپرستان در این سازمان مطلوب و رضایتبخش است.</p> <p>۱۱- مشارکت بین واحدهای سازمانی دوستانه و کمک کننده است.</p> <p>۱۲- سرپرستان با شیوه های صحیح و سازنده کارکنان خود را مورد انتقادات سازنده قرار می دهند.</p> <p>۱۳- در این سازمان ارزشیابی شایستگی کارکنان به نحو مطلوب و صحیح انجام می گردد.</p> <p>۱۴- در این سازمان کارکنان شایسته باروشهای صحیح شناخته شده و مورد تشویق قرار می گیرند.</p>
ملاحظات:		

فرم شماره ۱: فرم ممیزی نظر، عقیده و یا طرز تلقی کارکنان

نمی تواند نارضایتی از مدیریت محسوب گردد. بنابراین اولین قدم در مراحل ارزیابی گله مندیها و شکایات، دسته بندی و یا طبقه بندی آنها و سپس محاسبه میزان تعدد شکایات و مقایسه آن با روند قبلی می باشد. افزایش میزان گله مندیها و شکایات در مقایسه با سالهای قبل نشان دهنده مشکلات در سازمان است، همانگونه که تقلیل این میزان نشان دهنده میزان موفقیت مدیران در سازمان است. آخرین مرحله ممیزی شکایت عبارت از تجزیه و تحلیل و بررسی شدت موضوعات مورد شکایت

ارزیابی روابط بین کارکنان و میزان رضایت شغلی معمولاً با بررسی و تجزیه و تحلیل و ممیزی گله و شکایات و یا ممیزی طرز برخورد و یا طرز تلقی منابع انسانی میسر می گردد.

۱- ممیزی گله و شکایت<sup>۹</sup>

مراحل متعددی برای ممیزی گله و شکایت وجود دارد زیرا همه گله مندیها و شکایات نمایانگر نارضایتی منابع انسانی از مدیریت نمی باشد. به عنوان مثال یک مشکل فنی با یک ابزار کاری

Measuring Position Replacement Costs", **Human Resource Management**, Spring 1973, P. 11.

3 - Ibid.

4- Singer, M. G., **Human Resource Management**, PWS - KENT, Pub. Co. 1990, PP.525-529.

5- Turnover Rates

6- Absenteesim Rates

7- Employee Relations

8- W. Mobley., "Intermediate Linkages in Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 62, April 1997, PP. 237-240.

9- Complaints and Grievance Surveys

10- Attitude or Opinion Surveys

است. حتی اگر تعداد کل شکایات واصله نشان دهنده کاهش شکایات باشد، شدت موضوعات مورد شکایت، نشان دهنده لزوم انجام اقداماتی برای رفع ریشه‌های ناراضی‌خواه بود.

این نکته شایان توجه است که معمولاً مشکلات سازمانی را نمی‌توان با بررسی و تجزیه و تحلیل شکایات واصله شناخت زیرا بسیاری از کارکنان ناراضی به دلیل احساس یأس و ناامیدی و ترس از مدیران خود شکایت نمی‌کنند. هر چند که قطعاً اینگونه احساسها در تضعیف روحیه، کاهش رضایت شغلی و انگیزش و در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی اثرات منفی خود را بجای خواهد گذاشت. ولی در هر صورت برای روشن شدن و تشخیص احساسات کارکنان، مدیران منابع انسانی از ممیزی نظر و عقیده و یا طرز تلقی استفاده می‌کنند که ذیلاً شرح داده می‌شود.

## ۲- ممیزی نظر، عقیده و یا طرز تلقی<sup>۱۰</sup>

ممیزی نظر، عقیده و یا طرز تلقی در بسیاری از سازمانها به مثابه دماسنج برای کسب احساسات کارکنان در مورد سازمان و مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزارها معمولاً توسط مشاورین مدیریت ساخته، اعتبار و روایی آن مورد سنجش قرار گرفته و سپس در سازمان برای ممیزی عقیده و طرز تلقی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نمونه‌ای از فرمهای تنظیم شده برای ممیزی نظر و طرز تلقی کارکنان را در فرم شماره یک ملاحظه می‌کنید. نتایج این ممیزی که با استفاده از فرم مذکور بدست می‌آید با نتایج قبلی<sup>۱۱</sup> اینگونه ممیزیها مورد مقایسه قرار می‌گیرد، از این طریق مشکلات شناخته شده و به مدیران کمک می‌شود تا برنامه‌هایی را برای تقلیل و یا رفع مشکلات تهیه، تنظیم و ارائه نمایند. شایان ذکر است که ممیزی نظر، عقیده و یا طرز تلقی را می‌توان با استفاده از مصاحبه و یا پرسشنامه انجام داد ولی در هر صورت لازم است که ابتدا اعتماد، اطمینان به محرمانه ماندن اطلاعات و لزوم همکاری صمیمانه از طرف کارکنان را جلب نمود. در غیر این صورت نتایج مفیدی را به همراه نخواهد داشت.

## پانویسها

1- E. B. Flippo., **Personnel Management**, 6th Ed. McGraw - Hill Book Co., 1984, PP. 60-62.

2- Eric G. Flamholtg., "Human Resource Accounting,

## منابع و مأخذ

1- Flamholtz, E. G., "Human Resource Accounting: Measuring Position Replacement Costs", **Human Resource Management**, Spring, 1973.

2- E. B. Flippo., **Personnel Management**, 6th Ed. McGraw - Hill Book Co., 1984.

3- Singer, M. G., **Human Resource Management**, PWS-KENT, Pub. Co. 1990.

4- W. E. Mobley, "Intermediate Linkages in Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 62, April 1997.

5- Hercus, T. and Oades, D., "The Human Resource Audit: An Instrument for Change", **Human Resource Planning**, Vol. 5, No. 1, 1982.