

حسابرسی عملکرد

حسینعلی نقیبی^۱

چکیده

حسابرسی عملکرد همواره در جستجوی راههای مساعدتری برای انجام عملیاتی است که منجر به ارتقای بهره‌وری می‌شود. از دیدگاه حسابرسی عملکرد، کمال مطلق در عملکردها وجود ندارد و همیشه راه یا راههای مناسبتری برای انجام کارها موجود است که باید به گونه‌ای مشخص و به موقع اجرا شود. تأکید حسابرسی عملکرد در بخش عمومی بر مواردی چون حساب پس دادن به مجلس و جامعه از طریق دیوان محاسبات، بهبود عملکرد مدیریت و افزایش بهره‌وری در این بخش و کاهش هزینه فرصت از دست رفته است، اما در بخش خصوصی مواردی همچون خلاقیت، نوآوری، توان مدیریت، توان واکنش در مقابل دگرگونیهای اقتصادی و فن‌آورانه، توان پیش‌بینی نیازهای مشتریان و جامعه، نظامهای مؤثر کنترل مدیریت و نظامهای ارزیابی برای بهبود مستمر عملکرد مورد تأکید حسابرسی عملکرد است.

حسابرسی عملکرد به دنبال ارتقای بهره‌وری از طریق بهبود و ارتقای مؤلفه‌های سه‌گانه، یعنی رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی است. و برای حصول اطمینان از ارتقای بهره‌وری، نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای مختلف ایجاد می‌شود.

در ارزیابی بهره‌وری سازمانی، بازگشت سرمایه، به سان یکی از بارزترین شاخصها، مرسوم عاملی حیاتی چون کارآمدی نیروی انسانی است.

حسابرسی عملکرد فرایندی است که برای حصول اطمینان از کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی انجام کار، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مقاله سعی کرده‌ام در مورد جایگاه و نقش حسابرسی عملکرد، هدفهای آن، روشهای اندازه‌گیری دارایی منابع انسانی، ممیزی منابع انسانی (مما) و مدل‌های تعیین ارزش دارایی منابع انسانی مطالب مفیدی ارائه کنم و گامی هر چند کوچک در شناسایی ارزش، سودمندیها و اهمیت حسابداری و حسابرسی عملکرد بردارم. امید است مقاله تدوین شده رضایت خاطر خوانندگان را فراهم کند.

جایگاه و نقش حسابرسی عملکرد

توسعه سازمانها در بخش عمومی و خصوصی، موجب ایجاد پیچیدگیهایی شده است که سبب بروز دیوانسالاری و پدیده‌ای به نام آنتروپی می‌شود که سرآغاز فرایند رکود و زوال تدریجی است. به منظور جلوگیری از این پیشامدها و ایجاد تحرک و پویایی در سازمانها، نظامهای کنترل مدیریت از یکسو و نظامهای ارزیابی و حسابرسی از سوی دیگر ایجاد می‌شود تا با رسیدگیهای مستمر خود، زمینه‌های پیشرفت و افزایش بهره‌وری را فراهم کند.

در دهه‌های اخیر، این قبیل ارزیابیها در بخش عمومی و خصوصی اغلب کشورهای صنعتی انجام شده است که حسابرسی عملکرد، حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مدیریت، حسابرسی برنامه و حسابرسی جامع خوانده می‌شود.

تأکید این گونه حسابرسیها در بخش عمومی در گذشته، بر دستیابی به هدفها، اجرای قوانین و مقررات، خط مشی‌ها و روشها و بالاخره دریافت و معرف بودجه بوده است. حال آنکه در سالهای اخیر تأکید حسابرسی عملکرد بر مواردی نظیر حساب پس‌دادن به مجلس و جامعه از طریق دیوان محاسبات، تأکید بر بهبود عملکرد مدیریت و افزایش بهره‌وری در این بخش و بالاخره کاهش هزینه فرصت از دست رفته است.

اساس حسابرسی عملکرد در بخش خصوصی که از طریق مؤسسه‌های حرفه‌ای مستقل حسابرسی و یا از طریق حسابرسی داخلی انجام می‌شود. بر خلاقیت، نوآوری، توان مدیریت، توان واکنش در مقابل دگرگونیهای اقتصادی و فن‌آورانه، توان پیش‌بینی نیازهای مشتریان جامعه، نظامهای مؤثر کنترل مدیریت و نظامهای ارزیابی برای بهبود مستمر عملیات تأکید می‌ورزد.

این تواناییها قابل خریدن نیست و باید با آموزش و تلاش مستمر ایجاد شود.^۲ افزایش بهره‌وری، چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی، از طریق بهبود ارتقای مؤلفه‌های سه گانه، یعنی رعایت صرفه‌جویی اقتصادی، کارایی و اثربخشی آزمون پذیر است.^۳

دستیابی به هدفها

نا اثربخشی		اثربخشی
کارآمد	نرسیدن به هدفها و صرفه‌جویی در منابع (۲)	نرسیدن به هدفها و صرفه‌جویی در منابع
ناکارآمد	نرسیدن به هدفها و صرفه‌جویی در منابع (۱)	رسیدن به هدفها و (۳) تلف کردن منابع

منظور از رعایت صرفه اقتصادی، کاهش هزینه عملیات، بدون لطمه وارد کردن به کارایی و اثربخشی سازمان است. مثالهایی از رعایت صرفه اقتصادی عبارت است از: بهبود روشهای خرید و تدارکات، به کارگیری کارکنان در حد نیاز، پرهیز از تهیه مواد و کالاهای اضافی، پرهیز از به کارگیری تجهیزات گرانتقیمت از حد لازم و یا جلوگیری از اتلاف منابع.

۲. رضا، شباهنگ، "حسابرسی عملکرد"، تدبیر، شماره ۷۴، ۱۳۷۶، ص ۳۴

۳. سهراب، خلیلی شورینی "شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی"، تهران، انتشارات

مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۹۵

مقصود از ارتقای کارایی، بهبود روشهای عملیاتی است. مثالهایی از بهبود روشهای عملیاتی، عبارت است از به کارگیری روشهای دستی یا مکانیزه مناسب، جلوگیری از گردش مکاتبه‌های نالازم، به کارگیری نظامها و روشهای کارآمد، ایجاد سلسله مراتب سازمانی و ارتباطات مطلوب، جلوگیری از دوباره کاری و انجام کارهای موازی و یا حذف موارد نالازم کار است. به طور خلاصه، کارای سازمان را تا حدی باید بالا برد که به اثربخشی یا دستیابی به نتایج مورد انتظار لطمه‌ای وارد نشود.

منظور از اثربخشی، بهبود نتایج عملیات است. به بیانی دیگر، باید بیشترین بازده یا ستانده از منابع مصرف شده به دست آید. نتایج مورد انتظار یا ستانده سازمانها متفاوت است. واحدهای فرهنگی، نتیجه عملیات، اثربخشی امور فرهنگی است که از آن واحد مورد انتظار است. واحدهای انتفاعی، نتایج عملیات، ممکن است میزان تولید، فروش یا سود باشد.

افزایش بهره‌وری از طریق ارتقای سه مؤلفه پیشگفته انجام می‌گیرد و برای حصول اطمینان از انجام آن لازم است نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای مختلف ایجاد شود. اگر چه ماهیت و اندازه نظام کنترل مدیریت در سازمانها متفاوت است. عموماً اجزای مشخصی در این قبیل نظامها وجود دارد که عبارت است از: ساختار و سلسله مراتب سازمانی، شرح وظیفه‌ها و مسئولیتها و اختیارات، موانع داخلی و تفکیک وظیفه‌های ناسازگار، ساختار گزارشگری، برنامه‌ریزی و رده‌بندی، نظام اطلاعات مدیریت، نظام اطلاعات حسابداری، شناخت عوامل محیطی، نظامهای کنترل، به منظور هدایت فعالیتها به سوی هدفهای سازمان.

لازم به ذکر است که موفقیت در افزایش بهره‌وری، یعنی ارتقای رعایت حرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی، تا حد زیادی به کفایت نظام کنترل مدیریت بستگی دارد.^۴ نکته‌های پیشگفته تغییر بهره‌وری از منظر مادی - اقتصادی بود. حال می‌خواهم بهره‌وری را از دیدگاه علوم رفتاری - انسانی مورد بحث قرار دهم.

در این دیدگاه بهره‌وری معیاری است که با آن عملکرد و نتایج حاصل از تغییر رفتار کارکنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد. از این دیدگاه عمل بهره‌ور، عملی است که زائیده نوعی نگرش مثبت، خلاق و نارضايت‌مندانۀ نسبت به وضع موجود است:

حال، با توجه به تعاریفی که گذشت بهره‌وری را می‌توان زائیده تعامل و روابط متقابل میان انسان، فن‌آوری (سخت افزار)، مواد، انرژی، سازمانها و نظامها دانست.^۵

رابطه متقابل میان این عوامل را مدیریت اطلاعات برقرار می‌کند و در میان این عوامل، منابع انسانی از بالاترین اهمیت، برخوردار است، زیرا سرانجام کارآمد بودن دیگر عوامل نیز به وضعیت عملکرد انسان و رفتارهای او مرتبط است و به همین مناسبت بازگشت سرمایه، به سان یکی از بارزترین شاخصهای ارزیابی بهره‌وری سازمانی، مرسوم عامل حیاتی‌تری تحت عنوان «کارآمدی نیروی انسانی» است و در زمان مورد نظر (از لحاظ کمی و کیفی) به کارآمد بودن منابع انسانی وابسته است.^۶

اهمیت این نکته به قدری زیاد است که «جی. واتسون» از صاحب‌نظران مدیریت درباره آن گفته است:

«هر مشکل سازمانی را که کالبد شکافی کنید در نهایت خواهید دید که آن مشکل ریشه در رفتارهای منابع انسانی دارد»

امروزه، به خاطر اینکه منابع انسانی «موضوع مهم رقابت میان سازمانهاست» توجه به این مقوله اهمیت خاصی دارد.

«انسان» در علم مدیریت دیگر آن ماشین مکانیکی اندیشه کلاسیکی نیست، بلکه به‌عنوان یک منبع بالقوه و بالفعل انرژی برای ارتقای بهره‌وری در سازمان است و محور تمامی راهبردهایی است که مدیران آگاه از طریق اجرای آنها می‌خواهند «بقا» و «توسعه»

۵. محمد رضا ابراهیمی مهر. "مدیریت بهره‌وری" تهران، انتشارات دفتر بین المللی کار، ۱۳۷۲، ص

۶. لی. د. پارکر، کنت. ر. فریزر، دیوید. ات. اونلی، حسابداری منابع انسانی "ترجمه ناصر میرسپاسی

تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ص ۱۹۰ و ۱۹۱"

سازمان را تضمین کنند.^۷

بسیاری از سازمانهای موفق بخش عمده‌ای از درآمد خود را صرف هزینه‌های نیروی انسانی به طرق مختلف، از جمله آموزش و پرورش و توسعه منابع... می‌کنند زیرا می‌دانند و آگاه‌اند که این انسانها هستند که آینده سازمانها را در دنیای رقابت سرسام‌آور امروز رقم می‌زنند.^۸

در علم مدیریت، مدل‌های مختلفی وجود دارد که از طریق آنها تلاش شده است تا عوامل مؤثر در عملکرد نیروی انسانی تشریح شود. یکی از مشهورترین این مدلها، مدلی موسوم به مدل *ACHIEVE* است که هرسی و گلد اسمیت آن را مطرح کرده‌اند:

مدل «ACHIEVE»

مشکلی کلی که در روند مدیریت به چشم می‌خورد این است که بسیاری از مدیران از این قابلیت برخوردارند که کارکنان خود را در جریان انواع مشکلات موجود خود بگذارند، ولی همین مدیران اثربخشی لازم را در تعیین «علت وجودی» این مشکلات ندارند. عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در کشف مسائل توانمندند، اما در تحلیل مشکلات یا تشخیص علت آنها به مراتب ضعیف‌ترند.

در مدل «ACHIEVE»، علاوه بر تعیین عوامل مؤثر در عملکرد نیروی انسانی از عامل "بازخورد" نیز بهره‌می‌گیرند (یعنی کارکنان باید بدانند که بر اساس آنچه متداول است چگونه عمل کنند) متغیرهای این مدل عبارت است از:

$A = Ability$ توانایی در به انجام رساندن موفقیت آمیز وظیفه

$C = Clarity$ درک روشن از چگونگی انجام کار و محل آن

۷. غلامرضا، خاکی، حسابداری و ممیزی منابع انسانی، "تدبیر، شماره ۷۸، ۱۳۷۶، ص ۴۶"

۸. ایرج، سلطانی، "مدیریت عملکرد" زمینه‌ساز پرورش منابع انسانی، "تدبیر، شماره ۹۲، ۱۳۷۸،

- H = Help* حمایتی که کارکنان برای انجام کار اثربخش به آن نیاز دارند
- I = Incentive* انگیزه برای انجام کامل وظیفه به طور موفقیت آمیز
- E = Evaluation* ارزیابی پیوسته از چند و چون انجام کار
- V = Validity* اعتبار تصمیمهای مدیر در مورد منابع انسانی
- E = Environment* همه عوامل خارجی که در عملکرد تأثیر دارد.^۹
- مدل دیگری که عوامل مؤثر در عملکرد آدمی را نشان می‌دهد مدل «موری اینسورث وینویل اسمیت» است که متغیرهای آن عبارت است از:

$$P = RC, C, E, V, (PF, RW)$$

- P = Performance* (عملکرد) *V = Values* (نظام ارزشی)
- RC = Role clarity* (وضوح نقش) *PF = Preference* (ترجیحات)
- C = Competency* (شایستگی) *RW = Reward* (پاداش)
- E = Environment* (محیط)

هدفهای حسابرسی عملکرد

۱. ارزیابی اعتمادپذیری سوابق، مدارک و اطلاعات مالی و عملیاتی^{۱۰}
۲. تعیین اینکه آیا قوانین، مقررات، طرحها، سیاستها، روشهای مصوب، توسط واحدهای عملیاتی یا کارکنان سازمان به درستی اجرا و پیگیری شده است یا خیر.^{۱۱}
۳. تعیین اینکه آیا سازمان مورد رسیدگی از منابع خود، با رعایت صرفه اقتصادی و

۹. پاول هرسی، کنت ایچ بلانچارد، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم‌کبیری، تهران،

انتشارات ماجد (مرکز انتشارات جهاد دانشگاهی)، ۱۳۷۳، ص ۵۰۷

۱۰. مصطفی، علوی، "حسابرسی مدیریت" تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴،

ص ۱۱.

کارایی استفاده کرده است یا خیر.

۴. اندازه‌گیری میزان دستیابی به هدف‌ها یا نتایج مورد انتظار، به منظور تعیین

اثربخشی^{۱۲}

۵. گزارش یافته‌ها، ارزیابیها و نتیجه‌گیریهای حسابرسی همراه با شواهد کافی و پیشنهادی اصلاحی.

تأکید مطالبی که در بالا بیان شد بر حسابرسی عملکرد سازمان بود. البته نه به طور کامل، بلکه سازمان در آن بیشتر مد نظر بود. حال برای غنابخشی به مطالب لازم در ارتباط با هدفهای «حسابداری منابع انسانی» توضیحاتی می‌دهم.

هدف اصلی حسابداری منابع انسانی به طور عمده جلب توجه مدیرانی است که در مورد نگهداری نیروی انسانی بی‌توجهی نشان می‌دهند؛ مدیرانی که به ایجاد رضایت شغلی و انگیزه‌های مثبت در کارکنان بی‌توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی‌اندیشند؛ مدیرانی که زمینه‌های اخراج و یا استعفای کارکنان را فراهم می‌آورند. "حما" در حقیقت شناخت بی‌سابقه اصلی از اصول مدیریتی را در مورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسر می‌سازد؛ اصلی که در گذشته مدیران به هیچ رو به آن نمی‌اندیشیدند و به آن کاملاً بی‌توجه بودند، ولی امروزه با توجه به دستاوردهای "حما" توجه مدیران به مسایل نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی بیش از پیش جلب شده است.^{۱۳} به طور کلی می‌توان اهداف "حما" را به شرح در پی آمده برشمرد:

۱) برنامه ریزی بهتر منابع انسانی (۲) تصمیم‌گیری بهتر درباره کارکنان (۳؛ ۱۴) ایجاد نگرش راهبردی درباره منابع انسانی (۴) آگاهی مدیریت از وضعیت منابع انسانی (۵)

۱۲. حسن، الماسی، "از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد"، تدبیر، شماره ۵۶، ۱۳۷۴، ص ۲۸

۱۳. سید حسین، ابطحی، "حسابداری و ممیزی منابع انسانی"، دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴،

۱۳۷۵، ص ۴۹.

۱۴. سید احمد، بزاز جزایری، "ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمانها"، تدبیر، شماره ۹۸، ۱۳۷۸، ص ۳۷.

پاسخگویی دقیق به پرسشهای مربوط به وضعیت مدیریت منابع انسانی؛ (۶) ارزیابی شیوه‌های استفاده از خدمات کارکنان؛ (۷) آزمون مبتنی بر اندازه‌گیری اثربخشی هزینه‌های آموزشی^{۱۵}.

در مورد حسابداری منابع انسانی، مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفند هر از چندگاهی، با ارزشیابی برنامه‌های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی، میزان اثربخشی واحد خود را مشخص کنند.

هدف از این ممیزی عبارت است از: تشخیص میزان اثربخشی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصد نیل به هدفهای سازمانی. به طور کلی، شیوه‌هایی که در حال حاضر برای استفاده از ممیزی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱. آهنگ جایگزینی یا چرخش افراد که عبارت است از میزان ورود و خروج داوطلبان نیروی انسانی به سازمان.

۲. میزان غیبت که به معنی میزان حاضر نبودن کارکنان در محل کار است.

۳. روابط کارکنان که عبارت است از ایجاد روابط مطلوب میان کارکنان به منظور ارتقای میزان معنویت اخلاق، انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان.^{۱۶}

مدلهای تعیین ارزش منابع انسانی

مدلهایی که از طریق آنها ارزش منابع انسانی تعیین می‌شود، در یک رده‌بندی به دو دسته تقسیم شده است:

۱۵. محمدعلی طوسی، "حسابداری دارایی انسانی"، مدیریت دولتی، شماره ۱۶، ۱۳۷۱، صص ۴۹ و ۵۰.

۱۶. سید حسین ابطیحی، همان مأخذ، صص ۵۰ و ۵۱.

آ. مدل فلم هولتز (Flam Holts) میزان ارزشی که هر فرد دارد در واقع در ارزشی نهفته است که انتظار داریم در آینده از خود نشان دهد. مقدار چنین ارزشی از تعامل دو متغیر نتیجه می شود.

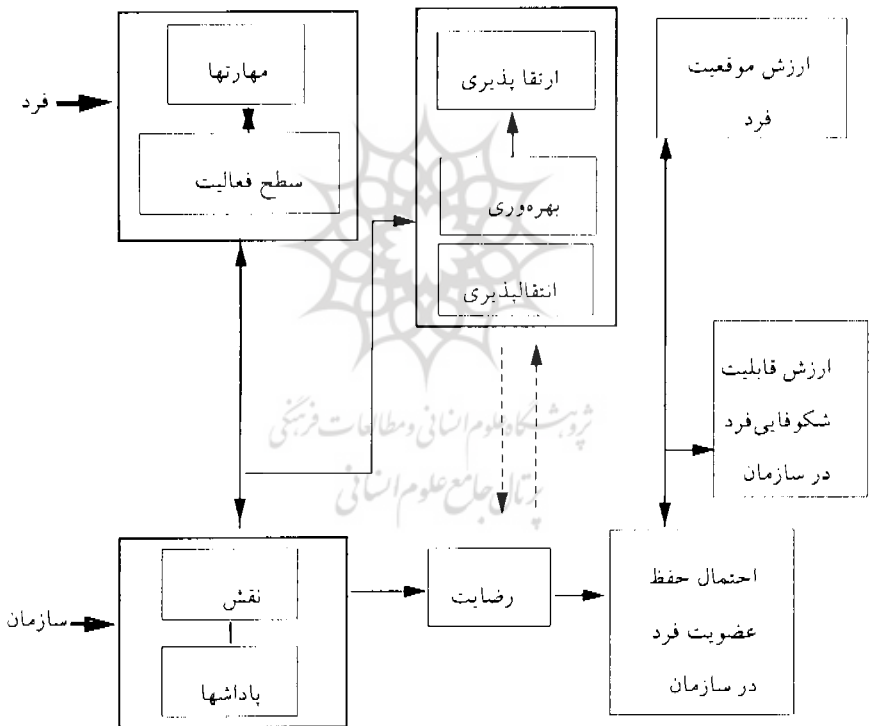
(۱) ارزش مشروط مورد انتظار از فرد.

(۲) احتمال اینکه فرد در عضویت سازمان باقی بماند.

ب. مدل لیکرت و باورز (Likert & Bowers) در این مدل بر عواملی تأکید می شود که ارزش هر فرد را در سازمان تعیین می کند. شکل در پی آمده نمایشگر این مدل است. بر اساس این مدل سه دسته متغیر که در اثربخشی سازمان انسانی تأثیر دارد عبارت است از: ۱- متغیرهای ملی ۲- متغیرهای مداخله گر ۳- متغیرهای بازدهی

۱۷

عناصر ارزش موقعیتی عوامل تعیین کننده ارزش موقعیتی



- روشهای اندازه‌گیری دارایی منابع انسانی

- این روشها عبارت است از :

۱. روش هزینه پیشینه‌ای

این روش بر پایهٔ به حساب دارایی بردن همهٔ مخارج مرتبط با کارمندیابی، انتخاب، استخدام، آموزش، انتصاب و رشد یک کارمند و سپس مستهلک کردن دارایی مورد نظر بر اساس طول عمر منتظرهٔ آن که انتظار داریم در آینده منافع بالقوه‌ای داشته باشد و سرانجام بر شناخت زیانهای مرتبط با تصفیهٔ این گونه منابع انسانی (بازخرید، اخراج و یا استعفای کارمند) استوار است.

۲. روش هزینه جایگزینی

هزینه جایگزینی شامل برآورد هزینه‌های جایگزینی منابع انسانی موجود در مؤسسه است، این هزینه شامل همهٔ هزینه‌های کارمندیابی، انتخاب، استخدام، آموزش، انتصاب و رشد کارکنان جدید است تا میزان شایستگی کارمندان موجود بر پایهٔ آن محاسبه شود.^{۱۸}

۳. روش هزینه فرصت از دست رفته

ارزش منابع انسانی را می‌توان از طریق فرایند مناقصهٔ رقابتی براساس مفهوم هزینه فرصت از دست رفته تعیین کرد.^{۱۹}

۱۸. شیمون ال. دولان و رندال اسن. شولو، "مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی"، ترجمه محمدعلی طوسی، محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷، ص ۵۹۷

۱۹. عبدالرضا، تالانه، امید، یوریان‌سب، "حسابداری منابع انسانی"، بررسیهای حسابداری، شماره

۴. مدل جبران خدمت

این مدل دارایی انسانی را معادل ارزش کنونی درآمد ناشی از استخدام افراد محاسبه می‌کند. در این مدل ارزشیابی، سرمایه انسانی فرد به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$E(V_r) = \sum_{t=r}^T P_r(t+1) \sum_{i=t}^T \frac{I(i)}{(1+r)^{i-t}}$$

$E(V_r)$ = سرمایه انسانی شخص به سن r

$I(t)$ = درآمد سالانه شخص تا زمان بازنشستگی

r = نرخ تنزیل برای شخص معین

T = سن بازنشستگی شخص

$P_r(t)$ = احتمال شرطی اینکه شخص به سن r رسیده در سن t بمیرد.

این مدل به مدل شوارتز و لو مشهور است.^{۲۰}

۵. روش دستمزدهای تنزیل شده تعدیل یافته

در این روش اثربخشی بازدهی سرمایه گذاری هر مؤسسه نوعی نسبت به بازدهی سرمایه گذاری همه مؤسسه‌ها در اقتصاد سنجیده می‌شود. این مدل به مدل هرمانسون هم مشهور است.

۶. مدل ممیزی سازمانی (سنجش غیر پولی دارایی انسانی)

متداولترین مدل سنجش غیر پولی ارزش انسانی از مدل متغیرهای لیکرت - باورز مشتق شده که اثربخشی سازمان انسانی مؤسسه را می‌سنجد و نتایج سنجش را می‌توان مبنایی برای ادراک کارمندان از محیط کاری قلمداد کرد.^{۲۱}

۲۰. لی. د. پارکر. کنت. رفریز، دیوید. ت. اوئلی، همان مأخذ، ص ۲۰۰

۲۱. عبدالرضا، تالانته، امید، پوریانصب، همان مأخذ، ص ۵۵

۷. مدل حالات خدمتی

در این مدل، وضعیت خدمتی و موقعیت شغلی متغیر کارمند در همهٔ مراحل گوناگون سازمانی، تعیین کننده مقدار مشخصی از خدمات در دورهٔ زمانی معین است. براساس احتمال احراز وضعیتهای گوناگون سازمان توسط فرد، خدمات مورد انتظار ارائه شده توسط و طبق این فرمول قابل محاسبه است.

$$E(s) = \sum_{i=1}^n S_i P(S_i)$$

که در آن:

S = عبارت است از کمیت خدمات مورد انتظار از شخص که یک موقعیت سازمانی مشخص

S_i = موقعیت سازمانی مشخص فرد

$P(S_i)$ = احتمال اشغال موقعیت سازمانی مشخص توسط فرد

با استفاده از این رابطه می‌توان هم‌ارز پولی خدمات را از طریق مقدار محصول هم‌ارز و یا بهای خدمات ارائه شده، به صورت درآمد مورد انتظار ناشی از این خدمات محاسبه کرد. بهای خدمات مورد انتظار آتی بعداً به ارزش کنونی آنها محاسبه می‌گردد. این مدل به مدل فلم هولتز نیز مشهور است.^{۲۲}

۸. مدل ترکیبی (فلم هولتز، شوارتز و لو)

پس از ارزیابی و بازسازی دو مدل مذکور مشخص شد که مدل فلم هولتز می‌کوشد تا دارایی انسانی را به صورت خالص ارزش کنونی خدمات دریافتی سازمان از کارمندانش ارزیابی می‌کند. همچنین مدل شوارتز و لو دارایی انسانی را معادل ارزش کنونی درآمد ناشی از استخدام افراد محاسبه می‌کند. در نتیجه انباشتگی ناشی از افزایش داراییهای انسانی مستقیماً به سود کارمندان و منابع غیرمستقیم آن به سود سازمان استخدام کننده است. این مدل تلفیقی به مدل مرس مشهور است.

۹. مدل عملیاتی " حما "

در این مدل ارزش اقتصادی هر رده کارمندی در دوره‌های زمانی محاسبه شده سپس جمع کل ارزش برای چند دوره مورد نظر، برای هر رده به دست می‌آید.

۱۰. مدل ارزش خالص کنونی تعدیل شده منابع انسانی

در این مدل سعی شده است کل سود حاصل از کارمندان منهای هزینه‌های استخدامی آنان محاسبه شود و همچنین عوامل ثابت و مؤثر در شرایط ادامه احتمال استخدام و احتمال بقای سازمان را در نظر گرفته و به کار می‌برد. این مدل به مدل اوکان مشهور است. ۲۳

۱۱. روش آهنگ بازدهی تلاشها

واتسون، این روش را مطرح کرده و اظهار داشته است که در مؤسسه‌هایی که مشاغل طبقه‌بندی شده است می‌توان از این طبقه‌بندی برای ارزیابی نیروی انسانی استفاده کرد. با استفاده از طرح طبقه‌بندی مشاغل ضریب هر شغل را به دست می‌آوریم (ستون اول جدول در پی آمده) سپس می‌توان حدود کارایی و فعالیت افراد را مشخص و برای آن هم ضریبی در نظر گرفت (ستون دوم جدول در پی آمده) و همچنین سالهای تجربه (تا سقف معین) را در نظر می‌گیریم و ضریبی برای هر سال تعیین می‌کنیم (ستون سوم جدول در پی آمده).

سپس برای مشخص کردن امتیاز هر فرد ضرایب مربوط به آن فرد را در هم ضرب می‌کنیم مثلاً امتیاز مدیر با عملکرد بسیار خوب و با هفت سال تجربه برابر است با :

$$7 \times 2/5 \times 4 = 70$$

و زمانیکه امتیازهای مربوط به همه کارکنان مؤسسه را با هم جمع کردیم ، جمع کل امتیازهای مؤسسه به دست می‌آید و اگر سود مؤسسه را بر جمع امتیازات تقسیم کنیم

سود حاصل از هر امتیاز به دست می‌آید و اگر سود حاصل هر امتیاز را در تعداد امتیازهای هر فرد ضرب کنیم، سودآوری هر فرد نسبت به سود کل مؤسسه به دست خواهد آمد. واتسون معتقد است که می‌توان برای قسمت‌های مختلف هر سازمان ضریب‌هایی تعیین کرد. برای مثال، کار در قسمت کارخانه باید امتیاز بیشتری نسبت به کار در قسمت اداری داشته باشد و کار در قسمت امور مالی باید امتیاز بیشتری نسبت به کار در قسمت فروش داشته باشد. این روش هم در عمل با مشکلاتی مواجه می‌شود، از جمله تعیین خرابیها، گروه‌بندی شاغلین و ...

سالهای تجربه (۳)		ارزیابی فعالیتها (۲)		مشاغل (۱)	
تعداد سالها	ضریب	رتبه	ضریب	عنوان	
۰-۲	۲/۵	بسیار خوب	۱۰	۱. اعضای هیئت‌مدیره	
۲-۴	۲	خوب	۷	۲. مدیران واحدها	
۴-۶	۱/۵	متوسط	۵	۳. معاونان واحدها	
۶-۸	۱	ضعیف	۴	۴. رؤسای قسمت‌ها	
۸ سال به بالا	۰	بد	۱	۵. کارمندان	

به نظر می‌رسد که استفاده اساسی از مدل‌های ارزشی با محدودیت همراه است. کاربردی کردن الگوها به در دسترس بودن داده‌های مورد نیاز مرتبط است. هدف از به کاربردن این الگوها در گروه‌های استخدامی ارزش قائل شدن و استفاده بیشتر برای سازمانهایی است که به خدمات واقعی مردمی می‌پردازند.

- سودمندی‌های حسابرسی عملکرد

انجام حسابرسی عملکرد در سازمان‌های عمومی و خصوصی معمولاً سودمندی‌های درپی آمده را در بر دارد:

- ۱- تشخیص مشکلات و مسائل، علت‌های آنها و راه‌حل‌های بهبود
- ۲- تعیین فرصت‌هایی که برای افزایش کارایی و کاهش هزینه وجود دارد.

- ۳- تعیین فرصت‌هایی که برای افزایش درآمد و سود وجود دارد.
- ۴- تعیین هدف‌ها، خط‌مشی‌ها و روش‌های سازمان، در صورتی‌که به صورت مدون موجود نباشد.
- ۵- تعیین ضوابط لازم برای سنجش میزان دستیابی به نتایج مورد انتظار، در صورتیکه ضوابط مطلوب برای سنجش وجود نداشته باشد.
- ۶- ارائه پیشنهاد در زمینه بهبود خط‌مشیها، روشها و ساختار سازمان.
- ۷- لزوم ایجاد کنترل برای بهبود عملکرد بخشها و واحدهای سازمانی.
- ۸- بررسی رعایت ضرورت‌های قانونی، هدفها، خط‌مشیها و روشهای سازمان^{۲۴}.
- ۹- آزمون وجود عملیات غیرمجاز، همراه با تقلب یا رفتارهای غیرعادی در سازمان.
- ۱۰- ارزیابی نظام‌های اطلاعات مدیریت و کنترل.
- ۱۱- تشخیص مسائل بالقوه‌ای که ممکن است در عملیات آتی پیش آید.
- ۱۲- ایجاد مجرای ارتباطی جدید میان مدیران عملیاتی و مدیریت رده بالا.
- ۱۳- فراهم کردن امکان ارزیابی مستقل و عینی از عملیات. □

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۲۴. کیت دیویس، جان نیواسنورم: "رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)"، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۲۴