

حسابداری



منابع

انسانی



ابزاری جهت افزایش اثربخشی مدیریت

نوشته: آر. لی. پروموت

اریک. جی. فلمهولتز

ویلیام. سی. پایل

ترجمه و برداشت:

پرویز بختیاری



مقدمه:

انسان بدون شک والاترین پدیده هستی است که در خلقت آن، خداوند نیز بخود مباحثات نموده است. تلقی جهان مادی از انسان به عنوان یکی از ابزارهای تولید و گاهش مقام ارجمند انسانی و رساندن آن تا حد ماشین آلات و وسایل بیجان و بی شعور 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 به این 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 قرارگیرد. ترجمه این مقاله را خالی از اشکال دیده‌ایم. به امید آنکه زمینه جهت تفکر و بحث و تحقیق بیشتر را ایجاد نماید.

در آن به کار اشتغال دارند به جرات 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 به اهداف کوتاه مدت و درازمدت سازمانی که

در چگونگی تهیه، توسعه و تخصیص منابع و نگهداری و بکارگیری آنهاست. و این مهم به داشتن 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 انستیتوی 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 نویسندگان این مقاله در حال حاضر با همکاری مدیران یکی از شرکتهای بزرگ سرگرم طراحی یک سیستم حسابداری نیروی انسانی می باشند که به اعتقاد آنان اولین کار جدی در این زمینه است. این شرکت دارای ۱۳۰۰ نفر کارمند در پنج نقطه از کشور است و از اول ژانویه سال ۱۹۶۸ سیستم هزینه یابی 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 تخمین نسبتاً دقیقی در مورد ارزش دارایی های انسانی خود به عمل آورده و گزارش نمایم" تحقیق در مورد ایجاد حسابداری منابع انسانی که بهتر است آنرا فراگرد شناسایی اندازه گیری و تبادل اطلاعات در مورد منابع انسانی نام نهم به سه موضوع وسیع و مرتبط زیر توجه دارد:

۱- شناسایی انواع اطلاعات لازم برای تسهیل مدیریت منابع انسانی.

۲- ایجاد سیستمی جهت تهیه اطلاعات

مربوط به منابع انسانی یک سازمان .
۳- مطالعه تاثیرات سازمانی "حسابداری منابع انسانی".

تشریح نیازهای اطلاعاتی :

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

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

تهیه منابع انسانی شامل دعوت، گزینش و استخدام افراد برای تامین نیروی انسانی سازمان برای حال و آینده قابل پیش بینی می باشد. زمانی که این نیازها مشخص گردید حسابداری منابع انسانی با پیش بینی هزینه های دعوت و گزینش و گماردن افراد در پستهای مختلف می تواند برنامه ریزی نیروی انسانی را تسهیل نماید و نیز با سه وجود آوردن استانداردهایی جهست این هزینه ها، به بودجه بندی فعالیت های لازم جهت برنامه ریزی نیروی انسانی کمک نماید. هزینه های استاندارد برای تهیه پرسنل رامی توان در رده های مختلف مشاغل سازمانی پیش بینی نمود. و این استانداردها می تواند

شود تا اقتصادی بودن این سرمایه‌گذاری توجیه‌گردد. یکی از وظایف حسابداری منابع انسانی فراهم کردن اطلاعات لازم جهت این تصمیم‌گیری است. این نوع اطلاعات امکان مقایسه هزینه‌های

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

جدول شماره یک

ارقام به دلار

هزینه تامین نیروی انسانی در سطوح مدیریت

شرح هزینه	برای یک نفر سرپرست در سطح اول	برای یک نفر مدیر در سطح میانه	برای یک نفر مدیر جمع برای در سطح بالای ۹۶ مدیر شرکت
هزینه‌های دعوت و گزینش ۶۰۰	۲۰۰۰	۶۸۰۰	۱۵۴۰۰۰
هزینه‌های استخدام ۲۰۰	۱۷۰۰	۳۵۰۰	۱۰۳۵۰۰

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 استفاده نمود، انجام گیرد.

با در نظر گرفتن اینکه برای آموزش نیروی انسانی می‌باید گزینش انجام گیرد و این دو، عناصر پیوسته در فراگرد توسعه نیروی انسانی می‌باشند می‌توان سطوحی را مشخص کرد که در آنها سرمایه‌گذاری لازم برای استخدام افراد جدید و آموزش افراد موجود یکسان می‌باشد. بطور مثال ممکن است برای یک موسسه استخدام افراد فوق لیسانس از آموزش لیسانس‌های موجود با توجه به هزینه‌های آموزشی مقرون به صرفه‌تر باشد. سرمایه‌گذاری جهت آموزش مدیران شرکت آ.رجی.باری

منابع انسانی ممکن است از طریق خرید یا ادغام سازمانها بدست آید، در این حال حسابداری منابع انسانی را می‌توان جهت تخمین ارزش دارائیهای 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 کنونی 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 دارائی‌های انسانی باید در نظر گرفت.

توسعه منابع انسانی:

زمانی که نیازهای توسعه و آموزش نیروی انسانی مشخص شد، هزینه‌های تخمینی آن و سود برگشتی پیش‌بینی شده می‌باید مقایسه

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

جدول شماره دو
هزینه‌های توسعه و آموزش مدیران

ارقام به دلار

شرح هزینه	برای یک نفر سرپرست سطح اول	برای یک نفر مدیر در سطح میانه	برای یک نفر مدیر در سطح بالای شرکت	جمع برای
آموزش رسمی	۵۰	۵۰۰	۱۰۰۰	۲۲۳۰۰
آموزش حین کار	۹۰۰	۳۰۰۰	۵۱۰۰	۲۰۴۰۰۰
آشنائی کامل با کار	۱۹۰۰	۶۱۷۰۰	۱۰۲۰۰	۳۹۹۰۰۰
توسعه و آموزش فردی	۲۰۰	۱۴۰۰	۲۰۰۰	۱۰۳۶۰۰

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 به پروژه‌ها و امکانات مختلف تخصیص می‌دهند. در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های پیشنهادی هزینه‌های اولیه منابع انسانی به عنوان قسمتی از اساس سرمایه‌گذاری در نظر گرفته نمی‌شود یا به آسانی 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 کارکنان می‌بایست صرف گردد، یک سازمان ممکن است که سرمایه‌گذاری قابل توجهی در جهت ایجاد روابط کاری موثر ما بین کارکنانش متحمل گردد.

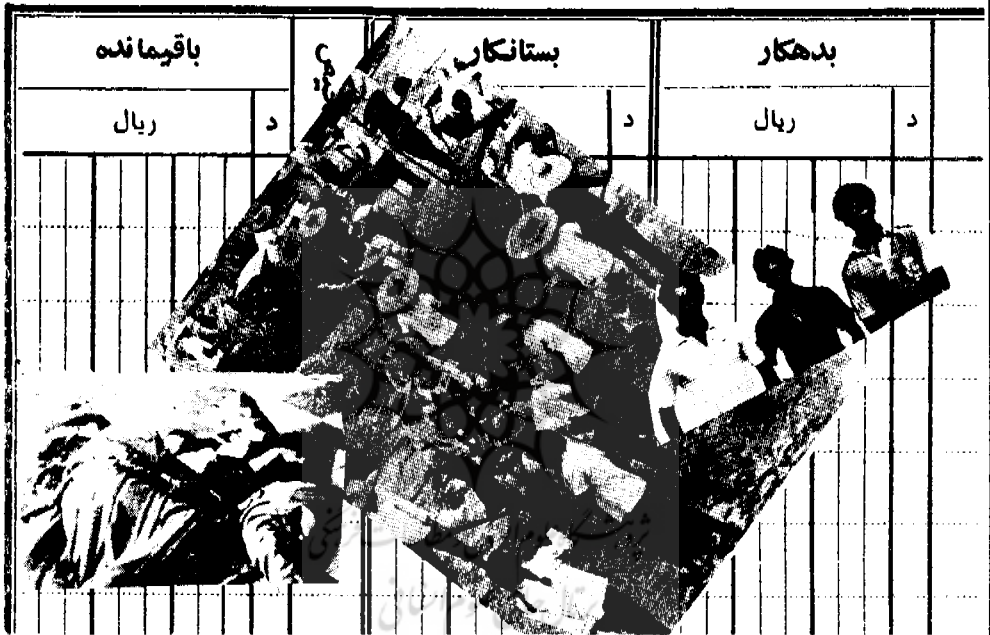
بطور مثال در زمان ایجاد یک کارخانه جدید مدیران باید توجه مخصوص به این نکته داشته باشند که آنها همزمان با بوجود آوردن یک سیستم فنی جدید در حال ایجاد اجتماعی نوین می‌باشند. این یک واقعیت است که در بسیاری از شرکتها سرمایه‌گذاری معتنا بهی صرف می‌شود تا مدیران شرکت در مرحله ایجاد کارخانه و قبل از بهره‌برداری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

لازم برای نیروی انسانی وجود داشته باشد ، این سرمایه‌گذاری می‌باید در کنار سایر سرمایه‌گذاری‌ها در محاسبه نرخ‌های برگشت و نتیجتاً "انتخاب یکی از پروژه‌ها مورد توجه قرار گیرد .

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

وارد سازد و به تبع آن در عملکرد سازمان اثر منفی 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



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 تنش سازمانی که بهر دلیل به وجود می‌آید ، می‌تواند در روابط سازمانی خلی

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 انستیتوی تحقیقات انسانی به‌کار گرفته‌اند عبارتست از ارزیابی ادواری تغییرات در رفتار مدیران و سرپرستان و نتایج و تغییرات ناشی از آن در نحوه ارتباط ، همکاری ، هماهنگی و انگیزه اعضای سازمان . سپس تغییرات در رفتار مدیران و تغییرات ناشی

از آن در انگیزه کارکنان و سایرمتغیرهای 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 تصمیم‌گیری‌های گروهی می‌تواند با مال‌الاثرات 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 یک سازمان 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 در نظر گرفتن ارزش تنزیلی سودهای سالهای آینده میتوان تغییرات در ارزش سازمان انسانی را تخمین زد و حتی پیش‌بینی میزان استهلاک یا افزایش بها در منابع انسانی سازمان را میتوان به‌کمیت و رقم و عدد تبدیل نمود و به مدیریت گزارش داد.

نبودن اطلاعات در مورد ارزیابی قدرت یک سازمان (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

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، تمایل، 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 بدهد و متحمل هزینه‌های بسیار زیادی جهت جایگزینی آنان گردد. این هزینه‌ها عبارتند از هزینه‌های گزینش 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 درم نظر قرار گیرد.

تا هنگامیکه روشهای مناسبی جهت محاسبه استهلاک و یا افزایش بهای دارائیهای انسانی تدوین نگردیده است، از روش سنتی حسابداری که همان ارزش دفتری دارائیهاست می‌توانیم. برای ارائه تغییرات تخمینی در ارزش دارائیهای انسانی یک سازمان 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. عملکرد قسمتهای مختلف یک سازمان نه 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 یک سازمان در جهت افزایش "سود حسابداری" آن بازیافت گردیده و به پول تبدیل شود این سودآوری را می‌توان صرفاً "شبهی از سودآوری

(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 خواهند نمود محاسبه کرد که البته تشریح جزئیات روش محاسبات فوق خارج از حوصله این مقاله می باشد .

تاثیر سازمانی حسابداری منابع انسانی :

در راه ایجاد حسابداری منابع انسانی مقاومت های زیادی را می توان پیش بینی نمود بعضی ها ممکن است حسابداری منابع انسانی را به عنوان یک تهدید تلقی کنند . برای عده ای نگرش انسان به عنوان یک دارائی یا منبع اقتصادی ممکن است ناخوشایند باشد . برای عده ای دیگر ممکن است این تصور پیش آید که لازمه ایجاد حسابداری منابع انسانی تغییر در تلقی و تفکر ما نسبت به "انسان" و روشهای مدیریت منابع انسانی است .

تاثیر دیگر حسابداری منابع انسانی در یک سازمان اثرگذاری آن بر تصمیم گیری مدیران و نتایج حاصل از این تصمیم گیریهاست پیش فرض ما این است که تصمیمات مدیران بسیار متفاوت تر اتخاذ خواهد شد و دارائیهای انسانی به مراتب موثرتر و شریکتر به کار گرفته خواهند شد .

واقعی تلقی نمود . "سود حسابداری" می باید تعدیل گردد تا تغییرات حاصله در ارزش منابع انسانی را منعکس سازد زیرا روشهای حسابداری سنتی معمولاً در دوره ای که نیروی انسانی یک سازمان ساخته و پرداخته می گردد بدلیل در نظر گرفتن هزینه های لازمه ، سود را کمتر از میزان واقعی نشان می دهند و به همین ترتیب در دوره ای که سازمان نیروی انسانی خود را از دست می دهد یا به پول تبدیل می کند در کوتاه مدت سود محاسبه شده به وسیله روشهای معمولی حسابداری بیش از میزان واقعی آن است .

طراحی 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 ناچاریم مفاهیم محاسباتی مختلف و چند گانه ای را بکارگیریم ، مانند هزینه های پرداختی برای تهیه منابع انسانی (عبارتند از هزینه های استخدام و آموزش افراد) ، هزینه های جایگزینی افراد سازمان (که برای آن پرداختی صورت نمی گیرد و عبارتند از روشهای محاسباتی خاص خود را دارد) . هر یک از این مفاهیم دارای محدودیتها و ویژگی های محاسباتی خود می باشد ولی با وجود این نمی باید آنها را به صورت مفاهیمی مجزا و مستقل از همدیگر در نظر گرفت ، بلکه این مفاهیم در ارتباط با و مکمل یکدیگر می باشند .

هزینه های انجام شده در ارتباط با منابع انسانی را می توان به عنوان سرمایه گذاری روی منابع انسانی تلقی نمود و هزینه های جایگزینی عبارتند از هزینه هایی که پیش بینی می شود سازمان ، اگر نیروی انسانی موجود خود را