

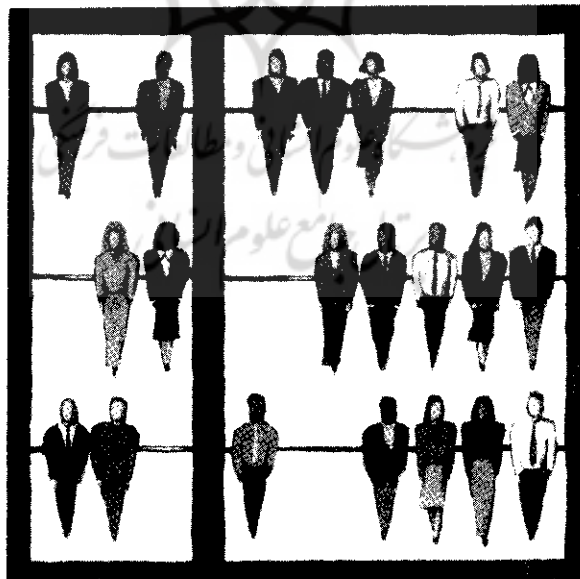
# حسابداری مالی برای سیاستهای منابع انسانی

حسابداری منابع انسانی کوششی است در جهت سنجش و اندازه‌گیری هزینه‌های واقع شده توسط موسسات تجاری و سایر سازمانها به منظور جذب و گزینش، انتخاب، استخدام، آموزش، پرورش و توسعه داراییهای انسانی.

دکتر زهرا (زهرة) حسن قربان

سازمانها به منظور جذب و گزینش، انتخاب، استخدام، آموزش، پرورش و توسعه داراییهای انسانی. همچنین، حسابداری منابع انسانی می‌تواند ارزش اقتصادی افراد را در سازمانها اندازه‌گیری کند. حسابداری منابع انسانی وسیله‌ای است برای توضیح آثار و نتایج منطقی ناشی از تصمیم‌گیری‌های مدیریت شامل هزینه‌های پنهان و بلندمدت که به راحتی آشکار و معلوم نمی‌شوند.

با استفاده از حسابداری منابع انسانی هزینه‌ها و منافع ناشی از چنین تصمیم‌گیری‌هایی کمی و قابل درک برای



حسابداری منابع انسانی کوششی است در جهت سنجش و اندازه‌گیری هزینه‌های واقع شده توسط موسسات تجاری و سایر

مقدمه

هدف مدیریت منابع انسانی افزایش ارزش سازمانها از راه پردازش داده‌های انسانی به ستانده‌های مفید و ارزشمند است. همچنین، تهیه اطلاعات مورد نیاز به منظور دستیابی به این هدف با کارآترین روش ممکن می‌باشد. حسابداری منابع انسانی دارای دو وظیفه است:

● روشی است برای قضاوت درباره مسائل منابع انسانی؛

● مجموعه‌ای است از معیارهای اندازه‌گیری برای کمی کردن هزینه‌ها و منافع ناشی از تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی.

مربوط به حسابداری منابع انسانی بسیار وسیع و در حال رشد است. ارائه حسابداری منابع انسانی فقط در واژه‌های نظری و مفهومی بسیار مشکل است. بنابراین، برخی از کاربردهای سیستمهای حسابداری منابع انسانی در ادامه ارائه شده‌اند.

با گذشت بیش از دو دهه، چندین روند اصلی، ماهیت اقتصاد ایالات متحد را دستخوش تغییر کرده است: افزایش رقابت جهانی، پیشرفت سریع فن‌آوری، و تغییر بنیادی اقتصاد تولیدی به اقتصاد خدمات فن‌آور، تمامی از جنبه‌های مهم این تغییر هستند. این عوامل و سایر تغییرات اساسی به شکل بنیادی رابطه موفقیت شرکتها را دگرگون ساخته‌اند. در گذشته سلطه استانداردها و تولید انبوه در یک محیط فن‌آور تقریباً ایستا، شرکتها را به سمت موفقیت سوق می‌داد، اما امروزه موفقیت شرکتها به توانایی آنها در سازگاری با تغییرات سریع فن‌آوری و شرایط بازار بستگی دارد. این امر، نیازمند نیروی کار با دانش و آگاه است و مدیریت موثر بر افراد یکی از کلیدهای اصلی این موفقیت است. جذب و گزینش، پرورش و توسعه کارکنان و مدیریت داراییهای انسانی یک موضوع حیاتی و حساس است. یکی از نخستین هدفهای سیستمهای حسابداری منابع انسانی کمک به مدیریت برای برنامه‌ریزی و کنترل موثر و کارآمد می‌باشد. اهمیت روزافزون سرمایه انسانی در کل اقتصاد درک عمیقی از نقش منابع انسانی در سازمانها به وجود آورده است. نقش سنتی مدیران منابع انسانی آن بود که به‌عنوان یک متخصص، مسئول اموری مانند استخدام، آموزش، ترفیع، طرحهای حقوق و دستمزد و اداره روابط کارکنان باشند. اما، نقش سنتی در فرایند تکاملی سریع متحول شده است و به‌سرعت به مجموعه‌ای از مسئولیتهای ادراکی و استراتژیکی گسترده مبدل شده

است. یک جنبه آشکار متخصص منابع انسانی ارائه نظر مشورتی به مدیریت در مورد موضوعهای بسیار متنوعی در زمینه منابع انسانی است. توصیه و مشاوره می‌تواند در مورد چگونگی طراحی و ایجاد فرهنگ سازمانی برای استفاده بهینه از منابع انسانی باشد، آیا سازمان باید افراد را در سطح پایین از خارج سازمان استخدام کند و آنان را به تدریج تا سطوح بالا ارتقا دهد؟ آیا سازمان باید کارکنان را در دوران بحران اقتصادی اخراج کند؟ یا آنان را به‌عنوان حفاظت و حمایت از داراییهای انسانی همچنان حفظ کند و سرانجام، چه میزان برای توسعه و بهبود منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند؟

با توجه به این موفقیت، عجیب است که سیستمهای حسابداری که به حفظ و نگهداری وضعیت مالی در دنیای شرکتها می‌پردازند هنوز، آماده به کار برای آثار و ارزش‌گذاری تجهیزات، سرمایه و سایر منابع مشهود می‌باشند. استخراج اطلاعات مالی درباره مهارتها، تواناییها، و بازدهی نیروی کار از زبده‌ترین سیستمهای مالی هم مشکل است. معیارهای سنجش و اندازه‌گیری سنتی بازده برای نیروهای کار متخصص و با دانش که، ارائه‌کننده ستاندهای نامشهود هستند و ارزش‌گذاری آنان مربوط به مهارتهای معنوی مانند آفرینندگی و حل مشکل می‌باشد، به‌طور عمده ناکافی است.

این کمبود اطلاعات مالی مانع تصمیم‌گیریهای موثر مدیریت می‌شود و اثر مهم این کمبود اطلاعات آن است که به مدیران اجازه می‌دهد، موضوعات منابع انسانی را به‌عنوان مسئله‌ای مبهم مورد توجه قرار دهند، نه مسئله‌ای مهم برای عملکرد سطوح پایین موسسه مانند سایر عوامل. بیشتر سازمانها کارکنان خود را به‌عنوان هزینه تلقی می‌کنند و نه دارایی که سرمایه‌گذاری می‌شوند و پرورش و توسعه

می‌یابند. برای مثال، در سیستمهای جاری حسابداری مخارج مربوط به خرید یک سیستم رایانه به‌عنوان دارایی تلقی و ثبت می‌شود در حالی که، مخارج مربوط به آموزش یک مدیر به‌عنوان هزینه شناسایی می‌شود.

### حسابداری منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های تعلیق

یک تولیدکننده صنایع الکترونیکی با فن‌آوری پیشرفته که موفقیت آن به‌طور عمده مربوط به مهارت و آفرینندگی کارکنانش بود، دریافت که به دلیل روند کند اقتصاد، فروش رو به کاهش است. مدیریت احساس کرد که تعلیقهای موقت ممکن است مورد نیاز باشد. اگر تصمیم‌گیری به روش سنتی اتخاذ می‌شد ابتدا، مدیریت باید تصمیم می‌گرفت که کدام یک از کارکنان به حالت تعلیق در آیند و سپس، صرفه‌جوییهای ناشی از هزینه‌های حقوق و دستمزد را محاسبه می‌کرد. همچنین، ممکن بود سایر عوامل مانند آثار زیان‌آور بر روحیه کارکنان را که ناشی از تعلیق است، مد نظر قرار دهند اما، آنان هیچ‌گونه اطلاعاتی برای کمک به کمی کردن این هزینه در واژه‌های مالی نداشتند. اگر تصمیم‌گیری‌ها با استفاده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی اتخاذ می‌شد، تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت بسیار جامع و دقیق می‌شد. صرفه‌جوییهای ناشی از هزینه‌های حقوق و دستمزد با هزینه‌های ناشی از تعلیق کارکنان، شامل هزینه‌های استخدام دوباره کارکنان تعلیق شده و یکی کردن آنان با سایر نیروهای کار، هزینه دوره کاهش بازدهی، هزینه‌های جایگزینی کارکنانی که به کار باز نگشته‌اند، به ویژه، کارکنان شایسته‌تری که احتمالاً در این میان در سایر موسسات مشغول فعالیت شده‌اند، و هزینه کاهش روحیه در میان کارکنان مقایسه می‌شد.

هزینه‌های اداری ناشی از تعلیق، جذب و گزینش، استخدام دوباره و آموزش کارکنان با استفاده از هزینه‌های استاندارد محاسبه می‌شود که باید در داخل سیستم حسابداری منابع انسانی توسعه و گسترش یابد. سنجش و اندازه‌گیری هزینه‌های ناشی از کاهش بازدهی کارکنانی که دوباره استخدام شده‌اند و همچنین، کارکنانی که تازه به استخدام در آمده‌اند، بسیار مشکل است اما، از مدیران می‌توان خواست که منحنی بازدهی را رسم کنند و سپس، این اطلاعات ممکن است برای محاسبه هزینه کاهش بازدهی مورد استفاده قرار گیرد. هزینه کاهش روحیه و افزایش تغییرات پرسنلی می‌تواند با استفاده از ترکیب منحنی بازدهی و بررسی‌های نگرشی کارکنان سنجش و اندازه‌گیری شود. سنجش و اندازه‌گیری این هزینه‌ها به مدیران اجازه می‌دهد تا تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کنند در حالی که، از هزینه‌های واقعی تصمیم‌گیری نیز برخوردارند.

### بهره‌گیری از کارکنان غیردایمی

بهره‌گیری از کارکنان غیردایمی به ویژه در صنایعی مانند شرکت‌های ساختمانی به‌طور فزاینده‌ای در ایالات متحده آمریکا گسترش یافته است. کارکنان غیردایمی شامل کارکنان موقت، نیمه وقت، قراردادی و پیمانکار فرعی می‌باشد.

یکی از منافع اولیه استفاده از این نوع کارکنان، هزینه‌های پایین حقوق و دستمزد برای مواردی نظیر مزایای رفاهی و بازنشستگی می‌باشد. با بهره‌گیری از این کارکنان، شرکت انعطاف‌پذیری لازم را برای سازگاری با اندازه و همچنین، ترکیب نیروی کار خود در واکنش به تغییرات بازار بدون تعهد به حفظ و نگهداری دایم آنان خواهد داشت. همچنین، توانایی برای آزمون درجه استعداد کارکنان قبل از استخدام واقعی آنان براساس قرارداد دایمی و انعقاد قرارداد

خارج از خدمات خاص مانند تهیه مسکن و وسایل رفاهی که هزینه بر خواهند بود، نیز اشاره به منافع ناشی از بهره‌گیری از کارکنان غیردایمی می‌کند.

به هر ترتیب، زیانهایی که به راحتی قابل اندازه‌گیری نمی‌باشند، در بهره‌گیری از کارکنان غیردایمی وجود دارد، این زیانه‌ها بازدهی پایین، وفاداری کمتر و سوء سرمایه‌گذاری در آموزش می‌باشند. این عوامل پرسشهای بدون پاسخ را مطرح می‌کند. در حالی که هزینه‌ها عامل مهمی هستند، آیا کارکنان غیردایمی به راستی کم هزینه‌تر از کارکنان دایمی هستند؟ آیا سود کوتاهمدت و انعطاف‌پذیری مهم‌تر از هزینه‌های بالقوه نامشهود و بلندمدت مانند همبستگی پایین کارکنان و سطوح مهارت است؟ حسابداری منابع انسانی کوششی است در جهت پاسخگویی به این پرسشها.

یک مثال برای به کارگیری حسابداری منابع انسانی به منظور تحلیل هزینه‌های ناشی از استخدام کارکنان غیردایمی در مورد شرکتی است که به‌طور وسیع و گسترده از کارکنان غیردایمی استفاده می‌کند. در این مطالعه، از اطلاعات توسعه یافته که با کوشش متحد بخش منابع انسانی و بخش حسابداری تهیه شده است، استفاده می‌شود. اطلاعات آشکار کرد که موسسه می‌تواند مبلغ چشمگیری را از طریق تلفیق خرید خدمات کارکنان غیردایمی خود با یک موسسه و با این درخواست که موسسه برنامه را کاملاً در دفتر مرکزی در محل اداره می‌کند، صرفه‌جویی کند. دفتر مرکزی در محل، ائتلافی از کارکنانی را که با دستورعملها و سیستمهای موسسه آشنایی داشتند، توسعه و گسترش داد. مزایای این سیستم شامل هزینه‌های کمتر آموزش، واگذاری سریعتر وظایف به کارکنان غیردایمی برای شروع و بازدهی بیشتر و همچنین، ایجاد ائتلافی از کارکنان بالقوه دایمی بود. وقتی که منابع اندازه‌گیری

شدند، توجه این برنامه آسانتر شد.

### ارزیابی برنامه آموزش

در بسیاری از کشورها، توجه برنامه‌های آموزش در واژه‌های مالی بسیار سخت و گران است. هنگامی که، منافع رو به کاهش است، برنامه‌های آموزشی یکی از نخستین موضوعاتی هستند که حذف می‌شوند. وجوهی که به برنامه‌های آموزشی شرکت اختصاص می‌یابد، احتمالاً در آینده افزایش می‌یابد اما، پرسش این است، آیا افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت کردند، مدیران شایسته‌تری شدند و آیا این احتمال وجود دارد که به پستهای مدیریتی ارتقا یابند؟

مسیر پیشرفت و ارتقا به شرح زیر است:

- سرپرستی مهندسی (۴۰,۰۰۰ بلیون دلار)؛

- مدیر پروژه (۳۳,۰۰۰ بلیون دلار)؛

- مهندس (۲۷,۰۰۰ بلیون دلار).

اطلاعات تاریخی کارکنان برای تهیه دو ماتریس انتقال، یکی برای کارکنانی که در برنامه آموزشی شرکت داشتند و دیگری برای کارکنانی که در برنامه آموزشی شرکت نداشتند، مورد استفاده قرار گرفت. هر ماتریس شامل اطلاعاتی است که، در هر سال معین هر کارمند از پست مهندس به پست مدیر پروژه ارتقا می‌یابد و با احتمال کمتر سازمان را ترک می‌کند.

البته، تحلیل بعدی مستلزم تعیین این نکته است که آیا رابطه بین آموزش و احتمال پیشرفت و ارتقا کاملاً عملی است یا همبستگی بخشی است. برای مثال، آیا فقط مدیران توانا تر احتمال بیشتر برای شرکت در کلاسهای آموزشی را دارند؟

### سایر کاربردها

مسئله‌های پیشین فقط تعدادی از کاربردهای بالقوه بی‌شمار حسابداری منابع انسانی به‌عنوان یک سیستم حمایتی

کارکنان علاقه‌ای ندارند. یکی از دلایل توجه نداشتن مدیران به مسائل منابع انسانی این است که آنها اغلب مجاب نمی‌شوند که توجه به مسائل انسانی به‌طور مشخص در سودآوری موسسه موثر است.

سیستمهای حسابداری منابع انسانی کمک کنند تا مدیران را نسبت به چگونگی تصمیم‌گیری‌هایی که، موثر بر مسائل منابع انسانی هستند و این که، چگونه این مسائل می‌تواند در عملکرد مالی موسسه موثر باشند، آگاه می‌کند. در این فرایند، مدیریت آگاهی بیشتری نسبت به اجزای هزینه‌های منابع انسانی به دست می‌آورد. با توسعه و گسترش یک سیستم حسابداری منابع انسانی مدیریت می‌تواند تشخیص دهد که جمله کلیشه‌ای "کارکنان ما یکی از مهمترین داراییهای ما هستند" واقعیت است.

#### منابع

- 1- Flamholtz, Eric. Human Resource Accounting. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- 2- Russell P. Vakharia, CCE. (Copyright American Association of Cost Engineers 1995).

موسسات ایالات متحد به‌طور سنتی اداره می‌شوند و به تازگی، فقط برخی از بخشهای منابع انسانی شروع به گرفتن نقشهای وسیعتر در تصمیم‌گیری‌های مدیریت کلیدی کرده‌اند. توسعه و گسترش بعدی سیستمهای حسابداری منابع انسانی بستگی به تشخیص مدیریت ارشد درباره اهمیت تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی دارد. همچنین، بستگی به بخشهای منابع انسانی در کسب تواناییهایی دارد که، در تصمیم‌گیری‌ها موثر هستند.

این مهارت و پیشرفت می‌باید با تحلیل بعدی برای متغیرهایی که مربوط به تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی هستند و توسعه هزینه‌های استاندارد ترکیب شود.

یکی از مزایای اصلی حسابداری منابع انسانی آن است که می‌تواند اطلاعات مربوط به مسائل انسانی را که از دیدگاه سنتی به‌عنوان متغیرهای کیفی در نظر گرفته می‌شوند، اندازه‌گیری کند. مدیرانی که، به توجیه پرهیاهوی برنامه‌ها می‌پردازند بیشتر، به سرمایه‌گذاری در برنامه‌هایی که نتایج نامشهود در بردارند، مانند بهبود

تصمیم‌گیری می‌باشد. مثالهای اضافی شامل ارزش جانشین برای بحث درباره سیستمهای تحلیل مباحثه (وساطت، داوری) و تعیین مباحث کارکنان، قضاوت درباره اثربخشی آموزش در کاهش ادعاهای جنسی، نژادی و آزار و اذیت، تصمیم‌گیری در مورد اثربخشی سیستمهای متفاوت پرداختها (مانند سهم سود، پاداش)، و اندازه‌گیری بازدهی منابع انسانی در موسسات خدماتی. کاربرد بالقوه دیگر سیستمهای حسابداری منابع انسانی عبارت است از تعیین ارزش مالی داراییهای انسانی موسسات و شاید گزارش آن در ترازنامه. این نوع اطلاعات به استفاده‌کنندگان از صورتهای مالی کمک می‌کند که تصویر دقیقتری از داراییهای واقعی و توانایی یک موسسه به دست آورند. این اطلاعات همچنین، برای ارزش‌گذاری داراییها هنگامی که یک شرکت سعی در خرید شرکت دیگر دارد، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

مدیریت موثر منابع انسانی برترین موضوع برای بسیاری از سازمانها در رقابت امروزی برای اقتصاد خدمات فن‌آوری پیشرفته است. این امر نیازمند آن است که، مدیریت با اطلاعات مربوط و مناسب مالی با در نظر گرفتن داراییهای کلیدی یعنی افراد مجهز شود. به‌طور عمده امکان دسترسی به این اطلاعات در سیستمهای حسابداری منابع انسانی وجود ندارد. توسعه و گسترش سیستمهای حسابداری منابع انسانی نخستین قدم به سوی تهیه اطلاعات مورد نیاز مدیریت است. این سیستمها هنوز در نخستین دوره رشد خود می‌باشند و در واقع، تعداد کمی از این سیستمها اطلاعات مورد نیاز را برای ارائه تجزیه و تحلیل مفید هزینه / منفعت مسائل انسانی ارائه می‌کنند. یکی از این عوامل یاری‌رسان برای توسعه و گسترش آرام چنین سیستمهایی آن است که، بخشهای منابع انسانی در بیشتر

## نیازمندیهای حسابداری

**با توجه به نیاز بازار کار و تقاضای کار بخش قابل‌ملاحظه‌ای از حسابداران جهت اشتغال، ستون ویژه‌ای با نام نیازمندیها جهت کار فرمایان و متقاضیان کار در رشته حسابداری و مدیریت در نظر گرفته شده است. کلیه اشخاصی که علاقمند ورود به بازار کار می‌باشند و همچنین کارفرمایانی که جهت استخدام کارکنان حسابداری و مدیریت علاقمند به درج آگهی هستند با شماره تلفن‌های ۸۸۹۳۹۶۷ و ۸۹۰۲۹۲۶ تماس حاصل فرمایند.**

**مجله حسابداری**