

## تبیین و ارائه الگویی جامع و یکپارچه برای نظام حسابداری منابع انسانی

دکتر جواد جاسبی\*

دکتر هاشم نیکومرام\*\*

### چکیده

فلسفه وجودی هر سازمان تحقق مأموریت و اهداف آن است. اهداف سازمان، تنها مشخص می‌سازد که چه مجموعه کارهایی باید انجام پذیرد، و در این راستا آنچه که در انجام کارها اهمیت می‌یابد، تأثیر عوامل داخلی و خارجی سازمان است. از میان عوامل داخلی، عامل نیروی انسانی همواره به عنوان یکی از مهمترین عوامل مطرح است. قابلیت‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و ... همگی شاخص‌هایی هستند که بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر بوده و به تبع آن بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. بنابراین هرچه کیفیت نیروی انسانی بهتر باشد و نقش‌ها و تعاملات سازمانی به طور منطقی در راستای استفاده بهینه از نیروی انسانی شکل گرفته باشد، می‌توان عملکرد بهتری از نیروی انسانی انتظار داشت. امروزه سازمان‌هایی که دارای نیروی انسانی با ویژگی‌هایی خاص و با کیفیت مناسب هستند، از این ویژگی به عنوان یکی از مزیت‌های استراتژیک خود در دنیای رقابتی نام می‌برند. بدین لحاظ میزان ارزش نیروی انسانی عامل بسیار مهمی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها تلقی می‌شود. اما این نکته که چگونه می‌توان ارزش نیروی انسانی را تعیین نمود و اساساً نحوه تعیین ارزش برای این عامل مهم چگونه باید باشد، نکته‌ای است که محمل بحث بسیاری از اندیشمندان علوم مدیریتی قرار داشته است. در این مسیر روش‌های مختلفی - خصوصاً از دهه ۱۹۶۰ به بعد - ارائه شده است که عمدتاً بحث تعیین ارزش نیروی انسانی را از طریق حسابداری منابع انسانی توصیه می‌نمایند. در الگوی معرفی شده طی این مقاله سعی شده تا مجموعه‌ای از عوامل مهم و موثر بر تعیین ارزش، شناسایی و در چارچوب یک مدل عملیاتی ارائه شود. بر این اساس الگویی ارائه می‌شود که مجموعه عوامل تأثیرگذار بر فرآیند تعیین ارزش نیروی انسانی را نهایتاً در قالب یک ترازنامه منابع انسانی به تصویر می‌کشد. برای تحقق این امر تمامی عواملی که شغل، شاغل و مجموعه تعامل بین شغل و شاغل را در بر می‌گیرد، با در نظر گرفتن شاخص‌های محیطی و سازمانی مدنظر قرار گرفته و از طریق راه کارهای عملیاتی، ارزش منابع انسانی سازمان محاسبه می‌گردد. در الگوی مفهومی تحقیق حاضر، شناخت همه جانبه از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، ابعاد سازمان و فعالیت‌ها و وظایف آن به عنوان اطلاعات ورودی ضرورت می‌یابد. برای پیاده سازی الگو می‌بایست، نیازمندی‌های مختلفی که در کلیه سطوح سازمانی وجود دارد تعیین و مولفه‌ها و فرآیندهای تأثیرگذار بر پیاده سازی الگو، شناسایی شود.

### واژگان کلیدی:

حسابداری منابع انسانی، سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، دارایی، شغل، شاغل، ارزش افزوده

\* استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

تهران - بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (Nikoumaram@gmail.com)

تهران - بزرگراه اشرافی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر هاشم نیکومرام

## مقدمه

مدیریت نوین را می‌توان با دو مؤلفه حیاتی شناسایی نمود. یکی ظهور اقتصاد و کسب و کار مبتنی بر دانش که مفاهیم سنتی در مورد سرمایه و دارایی را تغییر داده است و دیگری اهمیت و اعتبار یافتن منابع انسانی به عنوان بارزترین نهاد تولید برای خلق هرگونه ارزش افزوده‌ای است که هر روز نیز از اهمیت و ارزش بیشتری برخوردار می‌شود. سازمان‌های نوین مهم‌ترین دارایی خود را در حوزه منابع انسانی جستجو می‌نمایند. (Nick Bontis, 1999)

این امر در مورد شرکت‌هایی که فعالیت آنها ارایه خدمات می‌باشد، بیشتر تجلی می‌یابد. برای مثال: شرکت‌های بزرگ پیمانکاری، شرکت‌های نرم‌افزاری و کامپیوتری و دیگر مجموعه‌هایی که برخلاف جریان اقتصاد سنتی، تولید ثروت و سود خویش را در گرو مدیریت دانش می‌دانند، (Jeff Wilkins, 1974 - Asok Kumar 1997) بدون شک نیازمند آن هستند تا سازوکار مناسبی را برای محاسبه ارزش منابع انسانی، ابداع نمایند. بدین منظور از سال‌ها پیش مدیران و متخصصان در تلاش بوده‌اند تا امکان محاسبه ارزش یک انسان در سازمان را فراهم کنند و این امر موجب شده تا در بسیاری از نوشته‌های جدید که در حوزه مدیریت منابع انسانی بحث می‌کنند این موضوع ذکر شود که آموزش، ماهیت سرمایه‌گذاری دارد (K.J. Euske, 1983 - Eric Flamholtz, 1974) و یا مکانیزم‌های تعیین حقوق و دستمزد می‌بایست با یک نظام ارزیابی ارزش فرد همراه باشد. (Francine E, 1977) بر این اساس از سال‌ها پیش واژه حسابداری منابع انسانی با چنین هدفی به وجود آمد و تحقیقات بسیاری در این حوزه صورت گرفت. این تحقیقات از ابتدای دهه ۱۹۶۰ یا تحقیقات رنسیس لیکرت [Rensis Likert] آغاز شد و ظرف این سالها توسعه بسیاری یافته است. (Chris Dawson, 1989 - Carme Barcons, 1999)

در حوزه بحث نظام جامع حسابداری منابع انسانی، الگوها و رویکردهای بسیاری وجود داشته و در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، الگوهای متنوعی به کار گرفته می‌شود. (Robert T, 1985) Eric Flamholtz لیکن به رغم گذشت بیش از چهل سال از خلق مفهوم حسابداری منابع انسانی و آغاز تلاش برای دستیابی به نظامی مدون و مشخص، آنچنان که در قلمروهای دیگر حسابداری وجود دارد، هنوز استاندارد یا رهنمود مشخصی تدوین نگردیده است. در این میان بسیاری از راه کارها، از نظام‌های امتیازی و یا روش‌های غیرمالی بهره برده و عملاً برای تبدیل دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌های انسانی سازمان به

یک منطق مالی قابل قبول، چندان موفق نبوده‌اند و سیستم‌های موازی را جانشین آن ساخته‌اند.

(Hugh D, - Michael Gebauer, 2003 - Nick Bontis, 1999) شاید مهم‌ترین عاملی که باعث می‌شد تا این مطالعات و پژوهش‌ها با موفقیت توأم نباشد، عدم وجود الگوهای ریاضی متناسب و یک دستگاه صوری و فرمالیستی بود تا امکان انجام محاسبات مربوط به عملکردهای نیروی انسانی را فراهم سازد. فقدان دستگاه ریاضی مناسب برای محاسبه کمیت‌های نادقیق، ضعف عملکرد الگوهای مدلسازی و پیش‌بینی و عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد فرایندی مناسب، همه از جمله عواملی بوده‌اند که امکان محاسبه و ثبت حسابداری منابع انسانی را ناممکن ساخته بود. (Ronald J, 1972) لیکن با پیشرفت‌های فراوانی که در سال‌های اخیر در حوزه مسائل فوق الذکر حاصل شده است، چشم‌انداز روشنی از بهره‌گیری این ابزارهای نوین برای عبور از این گونه مسائل وجود دارد. (Chris Dawson, 1994)

در این مقاله تلاش شده است تا با بهره‌مندی از الگوهای توسعه یافته و مفاهیم نوین مدیریت و با بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های حسابداری، نوعی الگوی مفهومی برای نظام جامع و یکپارچه حسابداری منابع انسانی معرفی و ابعاد الگوی فوق تشریح شود.

## معرفی الگوی مفهومی

پیش از آنکه مفاهیم حسابداری به عنوان بستر و زیرساخت حسابداری منابع انسانی در الگوی ارائه شده در این تحقیق وارد شود، لازم است تا ابتدا الگوی مفهومی تحقیق به طور کامل تشریح گردد.

براساس رهیافت مقاله حاضر، نظام جامع حسابداری منابع انسانی بر مبنای سه بخش اصلی طراحی و تنظیم گردیده است:

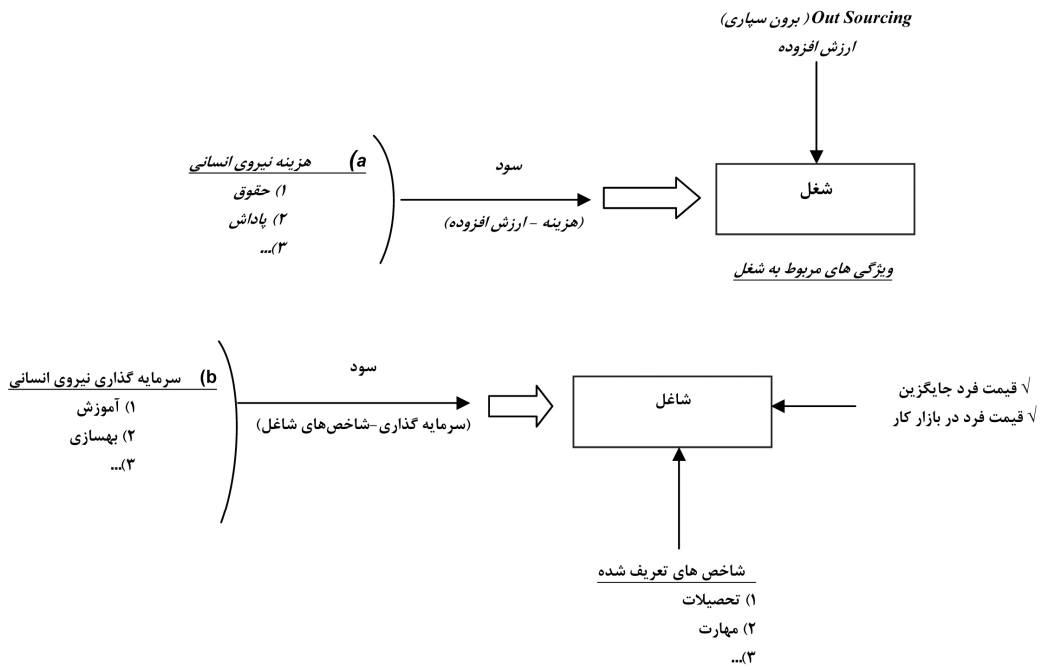
الف) ویژگی‌های شغل

ب) ویژگی‌های شاغل

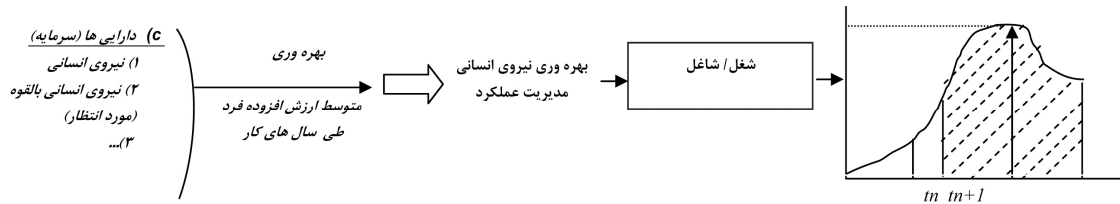
ج) تلفیق ویژگی‌های شغل/ شاغل

این الگو بر مبنای سه بخش فوق در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است.

## الگوی پیشنهادی نظام جامع حسابداری منابع انسانی



## منحنی ارزش افزوده بالقوه (مورد انتظار) نیروی انسانی



کار و منابع خارج از سازمان (out sourcing)، می‌تواند برای محاسبات مرتبط با این بخش مورد بهره برداری قرار گیرد. در بخش دوم بر خلاف رویکرد اول، ویژگی‌های شاغل مدنظر قرار می‌گیرد. هر فردی که در سازمان وجود دارد، دارای مشخصه‌هایی از قبیل تحصیلات، مهارت، تجربه، دانش و ... می‌باشد که می‌تواند به عنوان آورده و سرمایه در اختیار شرکت قرار دهد. طبیعتاً ارزش این فرد برابر متوسط ارزشی است که فرد در بیرون دارد یا به معنای دیگر قیمتی که بازار کار بیرون به او پرداخت می‌نماید با رویکرد جایگزین کردن فرد با یک نفر خارج از سازمان. در این بخش عملاً مجموع متغیرهای فوق به صورت مفهومی به نام ارزش شاخص‌های شاغل تعریف شده و در مقابل سرمایه گذاری‌های مربوط به نیروی انسانی، شامل هزینه‌های آموزش، بهسازی، بازپروری و ... قرار گرفته و سود حضور شاغل را مشخص می‌سازد.

در بخش سوم که مهم‌ترین بخش مدل یاد شده می‌باشد، تطبیق بین شغل و شاغل و بهره‌وری انسانی کارکنان و

در بخش اول آنچه مدنظر قرار گرفته، ارزش شغل برای سازمان است و در حقیقت میزان ارزش افزوده هر شغل در سازمان، فارغ از فرد شاغل می‌باشد. هر یک از کارکنان شرکت بدون درنظر گرفتن تجارب، تحصیلات و دیگر شاخص‌های شخصی، به واسطه فعالیتی که در سازمان انجام می‌دهد و وظایفی که به عهده دارد، برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. بنابراین سودی که سازمان در این مورد کسب می‌کند، تفاوت بین مجموع هزینه‌هایی است که برای آن شغل می‌پردازد با ارزشی که آن شغل برای سازمان ایجاد می‌نماید. به بیان دیگر اگر مجموع هزینه‌ها از ارزش ایجاد شده بیشتر باشد، عملاً نوعی ضرر و زیان را برای سازمان به وجود خواهد آورد و در چنین موقعیتی شاید تجدیدنظر در شغل فوق و یا خارج کردن خدمات مرتبط با آن از سازمان، راهکار دیگری برای افزایش بهره‌وری سازمان باشد. در این بخش استفاده از تکنیک‌های مهندسی ارزش و بهره‌گیری از منطق تاملین کردن

استهلاک انسانی را محاسبه و تعامل نیروهای درونی انسان را برای تعیین میزان کارآمدی فرد رؤیت نمود. در مجموع با در نظر گرفتن سه بخش شغل، شاغل و تطبیق شغل و شاغل عملاً مفاهیم هزینه، سرمایه‌گذاری و دارایی در حوزه منابع انسانی تعریف و عملیاتی شده است. با عنایت به نکات ذکر شده تشریح این مفاهیم با رویکرد حسابداری ارائه می‌شود.

#### عملیاتی نمودن الگوی مفهومی در قالب داشته‌های حسابداری

برای عملیاتی نمودن الگوی مفهومی در بخش قبل می‌توان آن را در قالب دستاوردهای حسابداری نظیر ترازنامه که یک الگوی شناخته شده می‌باشد، نمایش داد. در این بخش فرم‌های مربوط به این موضوع تبیین شده است. ابتدا فرم شماره (۱) و (۲) ترازنامه و همچنین پیوست مربوط به آن، که در حقیقت عملیاتی نمودن مفاهیم فوق در قالب حسابداری را نشان می‌دهد، مطرح شده است:

همچنین متوسط ارزش افزوده‌ای که فرد می‌تواند در طول زمان ایجاد نماید به عنوان دارایی‌های واقعی انسانی سازمان مدنظر قرار گرفته است. هر فرد دارای یک بهره‌وری بالفعل و یک بهره‌وری مورد انتظار می‌باشد که از میزان پیش‌بینی شده به دست می‌آید و طبیعتاً با شناخت منحنی استاندارد سیکل‌های هر فرد و در اختیار داشتن رفتارهای گذشته او در حوزه بهره‌وری عملکرد، می‌توان ارزش افزوده دوران باقیمانده خدمت فرد را پیش‌بینی نموده و با در نظر داشتن متوسط ارزش افزوده‌ای که فرد در دوران باقیمانده برای سازمان ایجاد می‌نماید، دارایی انسانی سازمان را محاسبه نمود. طبیعتاً جابجایی فرد در شغل‌های مختلف می‌تواند باعث افزایش و یا کاهش بهره‌وری شده و در عمل تحلیل‌های بسیاری را برای بهینه‌سازی تطبیق شغل و شاغل فرآهم آورد، زیرا انسان بر خلاف دیگر دارایی‌های مشهود و نامشهود سازمان، بالذات به عنوان دارایی محسوب نشده و بر مبنای عینیت یافتن پتانسیل‌ها و توانمندی‌های وی، ارزش و اعتبار کسب می‌نماید. در این میان با پیش‌بینی و رسم منحنی فوق می‌توان مفهوم

#### فرم شماره ۱- ترازنامه منابع انسانی

شرکت ...

##### ترازنامه منابع انسانی

برای دوره منتهی به / / ۱۳

ذخیره هزینه‌های ارتقا منابع انسانی	ارزش شغل:
کارکنان اداری **	کارکنان اداری **
کارکنان تولیدی **	کارکنان تولیدی **
** ...	** ...
***	***
ارزش بهره‌وری مورد انتظار منابع انسانی	ارزش شاغل
کارکنان اداری **	کارکنان اداری **
کارکنان تولیدی **	کارکنان تولیدی **
** ...	** ...
***	***
ارزش ویژه منابع انسانی	ارزش بهره‌وری واقعی منابع انسانی
کارکنان اداری **	کارکنان اداری **
کارکنان تولیدی **	کارکنان تولیدی **
** ...	** ...
***	***
جمع **** ریال	جمع **** ریال

## فرم شماره ۲- ترازنامه منابع انسانی

شرکت ...

ترازنامه منابع انسانی

برای دوره منتهی به / / ۱۳

	ارزش شغل:
	کارکنان اداری **
	کارکنان تولیدی **
	... **
	***
ارزش ویژه منابع انسانی	خالص ارزش شاغل:
کارکنان اداری **	ارزش شاغل
کارکنان تولیدی **	کارکنان اداری **
... **	کارکنان تولیدی **
***	... **
	***
	کسر می شود: ذخیره های ارتقا منابع انسانی
	کارکنان اداری **
	کارکنان تولیدی **
	... **
	***
	***
	خالص ارزش بهره‌وری نیروی انسانی
	ارزش بهره‌وری واقعی **
	کسر می‌شود: ارزش بهره‌وری مورد انتظار **
	***
	***
ارزش ویژه منابع انسانی	جمع خالص دارائیهای نیروی انسانی
ریال ****	ریال ****

## پیوست ترازنامه

صورت وضعیت ارزش ویژه منابع انسانی مندرج در ترازنامه

مبلغ (ریال)	
****	ارزش ویژه منابع انسانی در اول دوره
	اضافه (کسر) می شود:
	سود (زیان) شغل **
	سود (زیان) شاغل **
	سود (زیان) بهره‌وری **
***	_____
****	ارزش ویژه منابع انسانی در پایان دوره نقل به ترازنامه

## ۱- ارزش شغل

ماهیت حساب بدهکار

تفاوت بین مجموع هزینه‌های جاری نیروی انسانی نظیر: دستمزد، مزایا، حق بیمه، پاداش و سایر مواردی که طی دوره، بابت به خدمت گرفتن پرسنل پرداخت می‌شود (در مقابل انجام

حال برای همسان سازی تعاریف و برداشت‌ها، ماهیت

حساب‌ها تشریح شده و زیر بخش‌های ترازنامه تعریف می‌شود.

## ماهیت و توصیف حساب‌ها

در این بخش ماهیت حساب‌ها که در بخش قبل معرفی

شده‌اند تشریح می‌شوند:

در صورتی که بهره‌وری مورد انتظار از بهره‌وری واقعی بیشتر باشد، خالص ارزش بهره‌وری در فرم شماره (۲) در سمت چپ ترازنامه منعکس می‌شود.

راهکار محاسباتی این چنین است که برای هر سال بر اساس روش‌های مورد نظر بهره‌وری واقعی اندازه‌گیری شده و بر اساس روش‌های ممکن (مانند تعامل میدانی) و بر مبنای واقعیت‌ها، بهره‌وری مورد انتظار سال‌های آتی برآورد شده و مسیر حرکت آن نیز مشخص می‌گردد.

### نتیجه گیری

مدل پیشنهادی برای ارزیابی جامع و یکپارچه حسابداری منابع انسانی با بهره‌گیری از الگوریتم‌های مختلف و رویکردهای متفاوت، در عمل یک چارچوب فراگیر و وسیع را در سازمان پیاده می‌سازد. الگوی فوق فراتر از یک نظام حسابداری ساده، بسیاری از اهداف دیگر سازمان را پوشش داده و با یکپارچه ساختن بسیاری از راهکارها و زیر پروژه‌ها یک مفهوم جامع را به وجود آورده است. به بخشی از خروجی‌های طرح فوق می‌توان به شرح زیر، اشاره نمود:

- ۱- شناسایی دارایی‌های انسانی سازمان
- ۲- اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی سازمان با رویکرد مدیریت عملکرد
- ۳- شناخت ارزش افزوده مشاغل و فرآیندهای سازمان بر مبنای رویکرد مهندسی ارزش
- ۴- امکان بهینه سازی سرمایه‌گذاری‌های آموزش و بازپروری نیروی انسانی سازمان
- ۵- امکان بهینه سازی نظام جذب، استخدام و ارتقاء منابع انسانی سازمان.
- ۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات حسابداری منابع انسانی از سوی دیگر الگوی فوق در عمل نیاز به بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های پیچیده و نوین دارد و پیاده‌سازی آن بدون استفاده از این روش‌ها میسر نمی‌باشد. استفاده از ریاضیات فازی برای بهره‌گیری از داده‌های نادقیق و اطلاعات کلامی، ضرورت می‌یابد و بهره‌گیری از مدل‌های الگوشناسی و پیش‌بینی پیشرفته، همانند شبکه‌های عصبی برای تبیین منحنی بهره‌وری مورد انتظار نیروی انسانی و همچنین استفاده از الگوهای مرتبط با بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، مهندسی ارزش و دیگر روش‌ها به لحاظ وسعت و پوشش ماهیت الگو مورد نیاز خواهند بود و در عمل نیروهای متخصص و گروه‌های تخصصی بسیاری را می‌طلبد که در یک تحقیق فرارشته‌ای به فعالیت و مطالعه بپردازند.

کار) با ارزش بدیل آن که از طریق شناسایی و اندازه‌گیری اجرای کار با رویکرد out sourcing (برون سپاری) به دست می‌آید

### ارزش out sourcing

کسر می‌شود: (جمع حقوق و مزایا)

### ارزش شغل

ارزش شغل به عبارتی بیانگر صرفه‌جویی در استفاده از شغل است.

توضیح: در صورتی که این ارزش منفی باشد ماهیت حساب بستانکار و در سمت چپ ترازنامه منعکس می‌شود.

### ۲- ارزش شاغل

#### ماهیت حساب بدهکار

این حساب بر اساس شاخص‌هایی نظیر تحصیلات، دانش فنی و حرفه‌ای، مهارت و جز اینها و از طریق ترکیبی از روش ارزش جایگزینی و روش ارزش باز یافتنی استخراج می‌شود. بدین ترتیب که اگر بخواهیم نیروی انسانی با چنین شرایطی را جایگزین کنیم در طول دوره پروژه و یا فعالیت سازمان بطور متوسط چه مقدار بابت آن باید پرداخت و یا دریافت شود.

### ۳- ذخیره هزینه‌های ارتقا منابع انسانی:

#### ماهیت حساب بستانکار

این حساب معادل است با هزینه‌های (سرمایه‌ای) که برای آموزش، بهسازی، بازپروری و سایر مخارجی که برای افزایش مزیت‌های شاغل صرف می‌شود. در واقع تفاوت هزینه‌های سرمایه‌ای با متوسط ارزش شاغل، بیانگر ارزش مازاد شاغل و به نوعی دارایی است. چنانچه ذخیره هزینه ارتقا منابع انسانی از ارزش شاغل بیشتر باشد در فرم شماره (۲) ترازنامه و در سمت چپ آن می‌توان تفاوت آنها را منعکس کرد.

### ۴- بهره‌وری واقعی منابع انسانی:

#### ماهیت حساب بدهکار

بهره‌وری اندازه‌گیری شده و واقعی نیروی انسانی در طی یک دوره کاری است.

### ۵- بهره‌وری مورد انتظار منابع انسانی:

#### ماهیت حساب بستانکار

متوسط بهره‌وری نیروی انسانی در طول دوره پیش‌بینی شده خدمت است (سال‌های باقیمانده خدمتی) که براساس روش‌های ممکن، این متوسط برای دوره‌های مورد نظر استخراج می‌شود.

## منابع و مأخذ

1. Asok Kumar Das-Gupta "Human Resource Accounting" Society of Management Information Technology, (1974), ISBN: 0902910043
2. Carme Barcons-vilardell, soledad Moya-gutierrez, Antonio Somoza-lopez, Josep Vallverdu-calafell, Carlos Griful-miquela "Human Resource Accounting.: An article from: International Advances in Economic Research [HTML]" Atlantic Economic Society; (August, 1999), ISBN: B00098WMTA
3. Chris Dawson "The Use of a Simulation Methodology to Explore Human Resource Accounting" Management Decision, (1994 Vol: 32. No: 7 page: 46-52)
4. Chris Dawson "The Moving Frontiers of Personnel Management: Human Resource Management or Human Resource Accounting?" Personnel Review (1989. Vol: 18. No: 3)
5. Eric Flamhotz "Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications) Jossey-Bass Management Series)" Proquest Info & Learning; 2<sup>nd</sup> Rev&EX edition (Dec 1985), ISBN: 0608215015
6. Eric Flamholtz "Human Resource Accounting (Dickenson series on contemporary thought in accounting" Dickenson Pub. Co (1974), ISBN: 0822101297
7. Francine E. Gordon, John Grant Rhode, Kenneth A. Merchant "The effects of salary and human resource accounting disclosures on small group relations and performance" Accounting, Organizations and Society (Vol: 2, Issue 4, 1977, Pages 295-305)
8. Hugh D. Grove, Theodore J. Mock, Keith B. Ehrenreich "A review of Human Resource Accounting measurement systems from a measurement theory perspective" Accounting, Organizations and Society (Vol: 2, Issue 3, Pages 219-236)
9. Jeff Wilkins Bert van Wegen and Robert de Hoog "Understanding and valuing knowledge assets: Overview and method" Expert Systems with Applications (Vol: 13, Issue 1, July 1997, Pages 55-72 Knowledge management)
10. K. J. Euske and C. T. Rock, Jr. "Integrating Human Resource Accounting into the public policy process: An illustration" Journal of Accounting and Public Policy (Vol: 2, Issue 2, Summer 1983, Pages 99-114)
11. Michael Gebauer "Information systems on human capital in service sector organizations" New Library World (2003 Vol: 104. No: 1 Page: 33-41)
12. Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen and Goran Roos. "The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources" European Management Journal (Vol: 17, Issue 4, August 1999, Pages 391-402)
13. Robert T Francis "Measuring management performance utilizing human resource accounting concepts" improve your sales. ASIN: B0007A0M6Q
14. Ronald J Von Deylen "Developing a model Human Resource Accounting system (Administrative research report)" College of Business Administration, The University (1972), ISBN: B0006WUFBQ