

الوحدة الثانية

العوامل المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

١٤٣٨هـ

الوحدة الثانية: العوامل المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن
يتعرف على:

العوامل الخارجية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

العوامل الداخلية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

العوامل الخارجية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

أولاً: الأنظمة والتشريعات:

(١) أنظمة الحد الأدنى للأجر: يعرف الحد الأدنى للأجر بأنه أول مربوط الدرجة الأولى في سلم الرواتب. ويرتبط عادة بحد الكفاف.

(٢) أنظمة عدم التمييز في الأجور: ويقصد بها عدم التمييز بين من يشغلون نفس الوظيفة على أساس العرق أو النوع أو الجنسية أو غيرها.

(٣) أنظمة التأمينات الاجتماعية: تسن هذه الأنظمة لحماية العاملين من المرض أو عند الشيخوخة

العوامل الخارجية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

- (٤) أنظمة التعويض المادي عن إصابات العمل.
 - (٥) أنظمة الضرائب على الأجور: مثل ضريبة الدخل.
 - (٦) أنظمة تتعلق بمزايا وخدمات العاملين، مثل: أوقات الراحة والإجازات وغيرها.
- ثانياً: المنافسون: يجب دراسة هياكل الرواتب للمنافسين ، فالمنظمة الصغيرة يمكن أن تقلد غيرها في تصميم هيكل الرواتب والمنظمة الكبيرة يجب أن تنفذ (مسح للرواتب).
- ثالثاً: العرض والطلب: تختلف الرواتب في حالة ندرة العاملين أو وفرتهم، إذ ترتفع الرواتب كلما كانت الكفاءات نادرة والعكس.

العوامل الخارجية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

رابعاً: النقابات: وهي كيان يمثل أصحاب المهنة الواحدة ويدافع عن حقوق العاملين فيما يتعلق بالحد الأدنى والزيادات السنوية والتقاعد والمزايا والخدمات الأخرى.

خامساً: ثقافة المجتمع: تسود "قيمة الفردية" في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تعني أن الفرد مسئول عن أدائه بشكل فردي ويتم تعويضه بشكل فردي، لذا يمكن إنهاء العلاقة التعاقدية مع ضعيفي الأداء أما المجتمع الياباني فتنتشر فيه "القيم الجماعية" والمسئولية الجماعية فيتصف التوظيف بأنه طويل الأجر والجماعة تقدم الدعم لضعيفي الأداء.

العوامل الداخلية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

أولاً: أهداف المنظمة:

- (١) هدف تحسين الأداء: تفحص المنظمة (كفاءة الأداء الفردي) ويتم منح مكافآت حسب تقدير الأداء في نهاية التقييم السنوي.
- (٢) هدف رفع القيمة المضافة: تربط المنظمة المكافآت بالأفكار الإبداعية التي تقدم قيمة مضافة (مثال: زيادة الإنتاج أو المبيعات الناتج عن فكرة جديدة تقدم بها قسم المبيعات يؤدي إلى تقاسم الأرباح بين الشركة والعاملين في قسم المبيعات.
- (٣) هدف تحقيق ثقافة المنظمة: تسعى المنظمة إلى بناء ثقافة معينة : مثل : السلامة أولاً أو العميل أولاً (مثال: يتم منح مكافأة للقسم الذي يخلو من أي حوادث صناعية أو مخالفات خاصة بالأمن والسلامة).

العوامل الداخلية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

- (٤) هدف تمكين العاملين: بمعنى منح العاملين مزيد من السلطات، (يتم ربط المكافأة بدرجة التمكين الممنوحة للعاملين في الأقسام.
- (٥) هدف جذب أفضل المهارات : يمكن للمنظمة أن ترفع معدل الرواتب والأجور لديها مقارنة مع المنافسين فتصبح أكثر قدرة على جذب المهارات المميزة.
- (٦) تنمية الولاء والانتماء: (السماح للعاملين بتملك أسهم في الشركة) كمكافأة تعزز الولاء.
- (٧) تشجيع العمل الجماعي: يتم منح الحوافز للأداء الجماعي.
- (٨) تحقيق العدالة الداخلية والخارجية: من خلال تقييم الوظائف ومسح الأجور.

العوامل الداخلية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

ثانياً: إستراتيجية المنظمة: تتأثر أنظمة الأجور والتعويضات بطبيعة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة.

ثالثاً: رغبات واحتياجات العاملين: يجب على المنظمة عند تصميمها لأنظمة الأجور والتعويضات أن تأخذ رغبات واحتياجات العاملين بالحسبان (يركز العاملون ذوي الرواتب الضعيفة على الزيادات في الراتب أكثر من تركيزهم على الحوافز المعنوية، يركز العاملون الذي يشعرون بالتضامن والرغبة في التكافل الاجتماعي على الأمن الوظيفي ، يركز فئة الشباب على السكن والرحلات والترفيه، في حين أن السيدات يطالبن بالرعاية الصحية أثناء الحمل ... الخ.

رابعاً: تصميم وظائف المنظمة: إذا كانت مخرجات العمل الفردية غير واضحة ولا يمكن فصل العمل الفردي على الجماعي فينصح باللجوء إلى أنظمة التعويضات الجماعية، وشكل الوظيفة يؤثر كذلك في أنظمة التعويضات، فوظائف المبيعات يسود فيها راتب قليل وعمولة مرتفعة مثلاً).

العوامل الداخلية المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

خامساً: دورة حياة المنظمة: في مرحلة النمو، تبدأ السلع بالانتشار وتبحث المنظمة عن أسواق جديدة لذا فإنها تحتاج إلى كفاءات مميزة لذا تدفع رواتب لا تقل عن رواتب المنافسين أو أكثر، وفي مرحلة النضج تستقر الهياكل الوظيفية للمنظمة لذا تقوم بتقييم الوظائف واستكمال هيكل الرواتب والأجور، وفي مرحلة التدهور حيث تفقد المنظمة مكانتها وتقل مبيعاتها لذا تقوم بتقليل الرواتب أو الاستغناء عن نظم الحوافز ومزايا وخدمات العاملين.

الوحدة الثانية: العوامل المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن
يتعرف على:

استراتيجيات الأجور والتعويضات

أفضل الممارسات في الأجور والتعويضات

استراتيجيات الأجور والتعويضات

خطوات إستراتيجية الأجور والتعويضات:

١. دراسة الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
٢. تطوير إستراتيجية الموارد البشرية.
٣. تطوير إستراتيجية الأجور والتعويضات.
٤. التنفيذ والتقييم

وفيما يلي شرح لتلك الاستراتيجيات:

أولاً: الإستراتيجية الكلية: عبارة عن التحركات العامة على مستوى المنظمة أو الإدارة العليا، وتنقسم هذه الإستراتيجية غالى عدة أنواع سيتم شرح تأثير كل نوع منها على إستراتيجية الأجور والتعويضات:

- استراتيجية التمايز: تعني قيام المنظمة بتقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين وأسواقهم وهذا يتطلب أفكار جديدة لذا يجب ربط استراتيجية التعويضات بالأفكار المميزة والتركيز على الحوافز الجماعية، طويلة الأجل.

استراتيجيات الأجور والتعويضات

- استراتيجية تقليل التكاليف: أي إنتاج أكبر بتكلفة أقل وفي هذه الحالة تركز استراتيجية التعويضات على الحوافز الفردية قصيرة الأجر مع ربطها بالإنتاج وتقليل التكلفة.

- استراتيجية التوسع: أي دخول أسواق جديدة في بلدان جديدة، في هذه الحالة تركز استراتيجية التعويضات على مستوى المعيشة في تلك البلدان.

- استراتيجية الإبداع والابتكار: ترتبط بالمنظمات التي تقدم حلولاً في مجال الاستشارات والهندسة والحاسب وغيرها، لذا ينصح بربط استراتيجية التعويضات بالأفكار.

ثانياً: استراتيجية الموارد البشرية: ومن الأمثلة على ذلك:

- استراتيجية استقطاب واختيار العاملين: (التعويضات أعلى للكفاءات المميزة).
- استراتيجية تقييم الأداء: المنظمة التي تنجح بربط الأجر بالأداء من خلال ربط هذا الأداء بأهداف المنظمة، تستطيع أن تربط أنظمة التعويضات بالأداء.

استراتيجيات الأجور والتعويضات

- إستراتيجية التدريب: المنظمة التي ترى أن التدريب يقع على عاتقها فلها أن تخصص للتدريب جزءاً من ميزانية التعويضات.
- الإستراتيجية الأبوية في الموارد البشرية: تعني هذه الإستراتيجية معاملة العاملين كالأبناء من حيث الرعاية والتعيين طويل الأجل وفي نفس الوقت تدفع لهم تعويضات منخفضة نسبياً.

ثالثاً: إستراتيجية الأجور والتعويضات: هي عبارة عن مزيج من الرواتب والحوافز والمزايا والخدمات المختلفة، وحجمها مقدراً بالنقود، ونسبتها إلى بعضها البعض، (مثال على إستراتيجية أجور وتعويضات لإحدى الشركات (٦٠٪ من التعويضات راتب أساسي، ٣٠٪ حوافز، ١٠٪ مزايا وخدمات عاملين ، وذلك اعتماداً على دراسة السوق وليس تقييم الوظائف).

رابعاً: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية: يتم تقييم استراتيجية الأجور والتعويضات من خلال قياس أثرها على :

أ. سلوك العاملين من حيث أدائهم ومعدل دوران العمل ورضاهم.

ب. أهداف المنظمة من حيث مدى تحقق استراتيجية المنظمة وثقافتها وأهدافها.

أفضل الممارسات في الأجور والتعويضات

أولاً: أنصار المدخل الموقفي: يؤكد هذا المدخل على عدم وجود ممارسات مثلى لأنظمة الأجور والتعويضات لاختلاف المنظمات عن بعضها البعض، لذا فقد أكد على ضرورة اتباع خطوات معينة لتطوير أنظمة الأجور والتعويضات، وهي:

١. دراسة ظروف المنظمة.

٢. التصميم المبدئي لنظم الأجور.

٣. التنفيذ.

٤. علاج المشاكل وتصحيح.

ثانياً: أنصار الممارسات المثلى: يؤكدون على وجود ممارسات مثلى تصلح بنسب مختلفة لجميع أنواع المنظمات، ومن أهم هذه الممارسات:

١. اتباع الممارسات المثلى مع ملاءمتها مع ظروف المنظمة.

٢. تطبيق العدالة الخارجية مع عدم فقدان العدالة الداخلية (دراسة المنافسين والتقييم الداخلي للوظائف).

أفضل الممارسات في الأجور والتعويضات

٣. الأمان الوظيفي مهم لكن لا بد من إشعار العاملين ببعض المنافسة.
٤. حجم التعويضات مهم ولكن الأهم هي الطريقة التي تُدفع بها لارتفاع وعي العاملين.
٥. الراتب الثابت مهم إلا أن الزيادات السنوية مهمة أيضاً.
٦. لا بد من وجود فروق في العوائد لأصحاب الوظيفة الواحدة ولكن ليست كبيرة.
٧. لا بد من تنويع الحوافز.
٨. الحوافز قصيرة (عمولة) الأجل ممتازة ولكن الحوافز طويلة الأجل (تملك جزء من أسهم الشركة) جيدة أيضاً.
٩. الترقية لأعلى هي الأفضل ولكن هناك ترقية مالية فقط (علاوة الكفاءة).
١٠. الحوافز الجماعية أفضل لكن الحوافز الفردية جيدة أيضاً.
١١. قياس الأداء بدقة وموضوعية.

واجب رقم (٢)