

نوشته سیدامین الله علوی

# چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را با کارآیی و بهره‌وری پیوند داد؟

## «استراتژی تغییر و تحول»

تقریباً هر مدیر باتجربه‌ای به مسایل و مشکلات مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد و ارتباط آن با بهره‌وری و کارآیی پی برده و با آن مواجه بوده است. در طی دو دهه گذشته دولتها، مراکز فرهنگی، مدیران و کارفرمایان و اتحادیه‌های کاری و کارگری موضوع کارآیی و بهره‌وری را در کانون توجه خود قرار داده و از آن به عنوان یک اصل مهم و حیاتی یاد کرده‌اند. نوشته‌ها و مقالات فراوانی نیز در زمینه ارتباط میان مزد و بهره‌وری و پیوند این هر دو با استخدام، سطح زندگی، خوشبختی و رضایت شغلی منتشر شده است.

مفهوم کارآیی — اگر افزایش پرداخت به هر صورت به کارآیی و بهره‌وری بیشتر بینجامد، لازم است از مفهوم کارآیی و رابطه آن با حقوق و دستمزد و عوامل انگیزش آگاهی بیشتری داشته باشیم.

روشن است که مفهوم کارآیی و بهره‌وری برای همه مردم یکسان نیست. وضع و موقعیت مؤسسه یا یک شرکت در جامعه و بازار کار، وضع فرد در سازمان و زمان سنجش کارآیی یا بهره‌وری هر یک دارای اهمیت می‌باشند.

**تعریف کارآیی و بهره‌وری** - از مفهوم کارآیی و بهره‌وری تعاریف گوناگونی شده است که به پاره‌ای از آنها اشاره می‌کنیم: «بازده فیزیکی در هر واحد کار مولد؛ درجه اثربخشی مدیریت در بکارگیری لوازم تولید؛ میزان استفاده اثربخش از نیروی کار و تجهیزات»<sup>۱</sup>. همچنین بهره‌وری و کارآیی به «رابطه میان کالاهای و خدمات، با صرف منابع انسانی و غیر انسانی که در فرآیند تولید بکار برده شده‌اند»<sup>۲</sup> تعبیر شده است و ساده‌ترین تعریف آن بازده یک فعالیت در برابر آنچه برای آن صرف شده و یا ستاده بخش بر داده است.

### ارتباط مزد و حقوق با کارآیی

تاکنون تحقیقات بسیاری در زمینه رابطه میان افزایش مزد و حقوق با کارآیی بیشتر به انجام رسیده است. برای نمونه در سال ۱۹۷۹ گروهی از کارشناسان مرکز تحقیقات حقوق و دستمزد در دانشگاه «استرانکلاید» در زمینه تأثیر طرح خودکفایی مالی یک کارخانه تولیدی مطالعه می‌کردند. این گروه به کارکنان کارخانه قول دادند اگر طرح را بپذیرند و کارآیی افزایش یابد، حقوق آنان بالاتر خواهد رفت. هدف گروه تحقیق آن بود که همه کارکنان در جریان مراحل تولید قرار گیرند و بدین منظور به آنان گفتند اگر بتوانند از تعداد عملیات غیر لازم با بهره‌گیری از برنامه کار تازه بکاهند به همه آنان مزایای تشویقی پرداخت خواهد شد.

گروه بررسی کننده با مدیران و کارکنان نیز جلسات بحث و گفتگو ترتیب دادند. پس از آن آشکار شد که کارکنان به هر ترتیب برای بدست آوردن درآمد بیشتر و افزایش کارآیی در اجرای طرح تازه همکاری کرده‌اند. آنان در پاسخ این پرسش که چه چیز بیشترین رضایت شغلی را برای آنان فراهم می‌سازد؟ از امنیت شغلی سخن گفتند. افرادی که از طرح استقبال نمودند کاهش زمان تلف شده عملیاتی را وسیله‌ای برای مشارکت در بهره‌وری و کارآیی تلقی نمودند و آن را برای حفظ مشاغل خود مفید تشخیص دادند. البته در موفقیت چنین طرحی کارآیی مدیران بالای سازمان و کارکنان هر دو سبب بهره‌وری گردیده بود و افزایش درآمد آنان مشوق و عامل انگیزشی بالا رفتن کارآیی و بهره‌وری بشمار می‌آمد.

---

۱ - لغات کارآیی و بهره‌وری در برابر واژه‌های انگلیسی Productivity و efficiency آورده شده است، فرهنگ وبستر.

۲ - شناخت بهره‌وری و کارآیی نوشته John Kendrick انتشارات دانشگاه جان هاپکینز، بالتیمور، ۱۹۷۷.

### هدفهای نظام پرداخت

نخستین هدف نظام حقوق و دستمزد اطمینان بخشیدن به مدیران و کارکنان یک سازمان در زمینه پرداخت عادلانه و منصفانه در برابر کار و خدمتی است که ارائه می‌شود. این هدف هر چند از نظر بیان ساده بنظر می‌رسد ولی در عمل، اجرای آن در قالب یک برنامه بسیار دشوار است. پرداخت منصفانه برای همه افراد یک سازمان نهایت اهمیت را داراست. از کارمند تازه واردی که بر پایه اطلاعات خارجی تصمیم به پیوستن به مؤسسه گرفته است تا کارمند یا کارگر با سابقه‌ای که از ظرایف مقررات و خط مشیهای سازمان آگاهی کامل دارد، طرح حقوق و مزایا وسیله‌ای برای تأمین معاش و بالا بردن سطح زندگی خود و خانواده‌اش بشمار می‌آید. این موضوع وسیله انگیزشی لازم برای موفقیت هر نوع فعالیت سازمانی خواه بازرگانی و یا غیربازرگانی است و اجرای یک طرح حقوق و دستمزد خوب بهترین کمک را به ایجاد چنین انگیزشی می‌نماید.<sup>۳</sup> «اسمیت» و «مورفی» در نوشته‌های خود به حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل انگیزشی چنین می‌پردازند:

درآمد پولی مهمترین مرحله روابط کارمند و کارفرماست. پیش نیاز روابط سالم صنعتی و اداری سالم آن است که فرد کارمند اولاً مقدار معینی درآمد داشته باشد که برای نگاهداری خود و خانواده‌اش کفایت کند و ثانیاً به طور کلی نسبت به درآمد خود در مقایسه با اشخاص دیگری که همین کار را انجام می‌دهند، در جامعه صنعت و جامعه اداری احساس رضایت و خشنودی کند.

هدف دیگر یک طرح حقوق و دستمزد آن است که از دیدگاه هزینه و درآمد در بخش بازرگانی سودبخش باشد. برای رسیدن به اهداف سودآوری لازم است میان هزینه‌های «داده» و نتایج و پی‌آمدهای «ستاده» تعادل و توازن برقرار باشد. روشن است که برای این منظور یک سازمان حقوق و دستمزد مناسب لازم است تا خط مشیها و سیاستها را ادامه دهد و برنامه‌ها را حفظ کند. یک برنامه مناسب حقوق همچنین باید هدفهای گوناگون کارفرما، مالک، سازمان یا شرکت، کارمندان و طرفهای بیرونی از جمله سرمایه‌گذاران و مشتریان و مراجعان را در نظر داشته باشد و برآورده سازد.

با توجه به عوامل بالا، هدف اساسی یک طرح حقوق و دستمزد منطقی و سالم را می‌توان به هدفهای فرعی و مشخص زیر تقسیم کرد. این هدفها که به منزله نشانه‌هایی در مسیر

۳ - ارزشیابی شغل و درجه‌بندی کارکنان نوشته ریچارد اسمیت و ماتیو مورفی، شرکت کتاب مک گراهیل

نیویورک صفحه ۳.

یک طرح منصفانه و موفقیت‌آمیز حقوق و دستمزد بشمار می‌آیند، عبارتند از:

- ۱ - پرداخت منصفانه در مقیاس ارزشهای سازمانی.
- ۲ - پایداری و تداوم مزدها در مقایسه مشاغل با یکدیگر.
- ۳ - تعدیل حقوق و مزد در ارتباط با تغییرات بازار کار.
- ۴ - شناخت لیاقت و استعداد فردی.
- ۵ - قابل فهم بودن طرح برای مدیران و سرپرستان.
- ۶ - اقداماتی برای حل مسائل حقوق و دستمزد به طریق منطقی.

### اجزاء یک طرح حقوق و دستمزد

تاکنون طرح مشخص و الگویی فراگیر که از سوی همه متخصصان حقوق و دستمزد قابل پذیرش باشد، ارائه نشده است. در برخی طرحهای حقوق و دستمزد، حقوق یا مزد در برابر کار یک کارمند یکجا و یک کاسه پرداخت می‌شود و در برخی دیگر پرداخت به دو بخش عمده یعنی حقوق و فوق‌العاده‌ها تقسیم می‌گردد. برای نمونه در بخش دولتی کشور ما عناصر اصلی حقوق و مزایا را براساس مقررات قانون استخدام کشوری می‌توان در اجزاء اساسی زیر مشاهده کرد:

- ۱ - حقوق گروه و پایه که طبق ارقام جدول حقوقی بر پایه تحصیلات، تجربه، و ارزش شغل تعیین می‌شود.
- ۲ - فوق‌العاده شغل که به عنوان یک جزء اساسی نظام پرداخت با توجه به نوع کار و وظایف و مسئولیتهای شغل به شخص تعلق می‌گیرد.
- ۳ - فوق‌العاده‌های بدی آب و هوا، محرومیت از تسهیلات زندگی و محل خدمت که با توجه به درجه بندی وضع هوا و استاندارد زندگی در نقاط گرم، سرد و فاقد پاره‌ای تسهیلات زندگی قابل پرداخت است.
- ۴ - فوق‌العاده اضافه کار که در برابر کار اضافی پرداخت می‌شود.
- ۵ - فوق‌العاده‌های دیگری چون سختی کار، کشیک، مأموریت و نظایر آن که در موارد تعیین شده پرداخت می‌گردد.

### پاداش و عوامل انگیزشی در یک برنامه حقوق و دستمزد

نظام تشویق و پرداختهایی که به عنوان پاداش برای قدردانی از زحمات کارکنان در یک سازمان پرداخت می‌شود، مهمترین جزء یک برنامه موفق حقوق و دستمزد بشمار

می‌رود. پژوهشهایی که در زمینه انتخاب شغل، ادامه خدمت، جابجایی و ترک خدمت افراد در مؤسسات دولتی و خصوصی انجام گرفته نشان دهنده آن است که نوع و سطح پاداش و عوامل انگیزشی که یک سازمان به کارکنان خود ارائه می‌دهد، در نگهداری کارکنان موجود و جذب افراد از بیرون سازمان بسیار مؤثر است.<sup>۴</sup>

### نظام تشویق و پاداش

بطور کلی سازمانها از ضوابط گوناگونی برای پرداخت حقوق و مزایا پیروی می‌کنند که می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد: عوامل شخصی و عوامل رفتاری. آنچه بر پایه عوامل شخصی تعیین می‌شود، مربوط به سن، وضع تأهل، تعداد فرزندان و سالهای خدمت است. از سوی دیگر عوامل رفتاری بر پایه کار، کوشش و فعالیتی است که فرد در سازمان انجام می‌دهد. میزان و نوع کار، کمیت کار یا محصول، کیفیت انجام دادن کار، ارزش محصولات یا خدمات فرد، دانش، ابتکار و تجربه مؤثر در کارکرد نمونه‌هایی از عوامل رفتاری است. بنظر می‌رسد در درازمدت بیشتر افراد از یک نظام پرداخت که بر پایه عوامل رفتاری مربوط به عملکرد باشد، بیشتر حمایت می‌کنند. نظام پرداخت و تشویق بر پایه عملکرد همچنین بیشترین کارایی و بهره‌وری را در سازمان پدید می‌آورد.

روشن است که سازمانها از هر دو دسته عوامل شخصی و رفتاری برای پرداخت استفاده می‌کنند و نظام پرداخت و جبران خدمت آمیزه‌ای از هر دو اندیشه را دربردارد. هر چند حقوق پایه و پاره‌ای فوق‌العاده‌ها به عوامل شخصی تعلق می‌گیرد، ولی پرداختهای انگیزشی یا پاداشها و مشوقها معمولاً بر پایه یکی از معیارهای کارایی و بهره‌وری مانند هزینه تمام شده نسبت به کل تولید، محصول تمام شده نسبت به ساعت نفر، یا هزینه تمام شده محصول نسبت به ارزش افزوده در واحد در بخش صنعتی و تولیدی پرداخت می‌شود. در سازمانهای غیرصنعتی مانند سازمانهای اداری و آموزشی و مانند آن معیارهای کارایی بستگی به ارزشیابی از کمیت و کیفیت کار انجام شده بر پایه استانداردهای تعیین شده دارد. در شرکتها و مؤسسات بازرگانی میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌تواند عاملی برای پرداخت اضافی بشمار آید. در این گونه موارد پرداختهای اضافی و انگیزشی براساس توافق میان کارکنان و مسئولان به نسبت میان همه کارکنان مؤسسه تقسیم می‌شود. سود

۴ - چنین پژوهشهایی بارها توسط مدیران شرکت کننده در دوره‌های مدیریت میانی مرکز آموزش مدیریت دولتی به راهنمایی نگارنده و سایر استادان و مدرسان این مرکز انجام گرفته و نمونه‌های آن موجود است.

حاصل از فروش یا خدمت اضافه نیز می‌تواند بخشی از پرداختهای اضافی را تشکیل دهد.

### طرح مشارکت کارکنان در سود

مشارکت در سود نوعی از طرحهای کلی انگیزشی را به‌طور مستقل و مجزا تشکیل نمی‌دهد. بنیاد «مشارکت در سود کارکنان» ایالات متحده آمریکا مشارکت در سود را چنین تعریف کرده است: «طرحی که در آن کمک مؤسسه یا شرکت به کارکنان بر پایه سود تجاری بنا نهاده شده است، صرف نظر از اینکه پرداخت سود به‌صورت نقد، سود سهام یا ترکیبی از این دو باشد». مشارکت در سود با میزان سود تغییر می‌کند، و الزاماً بستگی به کارایی و بهره‌وری ندارد. معمولاً سود با تصمیم‌گیری معقولانه مدیریت و کوشش کارکنان بدست می‌آید. هنگامی که مشوقها در نظر گرفته می‌شوند از آنها به‌عنوان درآمد روزانه یا هفتگی می‌توان نام برد اما مشارکت در سود نوعی درآمد درازمدت بر پایه سود سرمایه‌گذاری بشمار می‌آید.

### طرحهای انعطاف‌پذیر

در طرحهای حقوق و دستمزد انعطاف‌پذیر بخشی به‌عنوان حقوق پایه در نظر گرفته می‌شود که با ارزش شغل بستگی دارد. سابقه خدمت نیز به‌عنوان عامل ثابتی که برای نمونه افزایش دو درصد حقوق سالانه را در بردارد به‌حقوق افزوده می‌شود. حقوق پایه در فواصل زمانی معینی بر پایه عواملی چون بازار کار، رقابت مؤسسات مشابه و مانند آن تغییر و افزایش می‌یابد.

### عوامل تغییرپذیر

عوامل تغییرپذیر و قابل انعطاف در این گونه طرحها بر پایه ضوابط ویژه‌ای در نظر گرفته می‌شود که عمدتاً سود مشارکت را در بردارند و افزایشهای سالانه متغیر عبارت از پرداخت در مقابل کارایی و بهره‌وری است که علاوه بر افزایش سنواتی ثابت به‌کارمند تعلق می‌گیرد. در طرحهای انعطاف‌پذیر اصول زیر در نظر گرفته می‌شود:

- حقوق یا مزد بر پایه ارزش شغل تعیین می‌شود و به‌طور منظم مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد.

— اجزای متغیر حقوق و دستمزد بر پایه فرمولی است که این عوامل متغیر را به‌میزان سود شرکت یا کارایی سازمان و عملکرد فرد پیوند می‌دهد.

- افزایش حقوق موکول به افزایش بهره‌وری و کارایی است که افزایش بهره‌وری و کارایی مؤسسه و عملکرد فرد را در نظر دارد.
- افزایش حقوق و مزد پایه‌ای دایمی و قطعی ندارد.
- در این طرح معیاری برای ثبات درآمد کارکنان در نظر گرفته می‌شود.
- در زمینه ارزش شغل لازم است از یک نظام طبقه‌بندی و ارزشیابی که بتواند مشاغل را به گونه مستحکم و منصفانه ارزیابی کند، بهره‌گیری شود.

### طرحهای تشویقی رفاهی

در پاره‌ای سازمانها از طرحهای تشویقی که در ضمن رفاه کارکنان را در بردارد، استفاده می‌شود از میان این مزایا می‌توان موارد زیر را به اختصار برشمرد:

**طرحهای درمان و استفاده از امکانات بیمارستانی** - در گذشته طرحهای درمانی چه به صورت بیمه یا قراردادی در سازمانها بسیار کم و محدود بود، ولی هم اکنون بر اساس طرحهای کلی در اغلب کشورها مقررات بیمه درمانی شامل کارکنان می‌شود. علاوه بر آن پاره‌ای مؤسسات ترتیباتی در مورد درمان کارکنان خود که آسیبهای جزیی می‌بینند در محل کارخانه یا مؤسسه می‌دهند و درمانهای جزیی را خود متقبل می‌شوند.

**بیمه** - در این زمینه دو روش متداول است: یکی آنکه سازمان بابت بیمه کارکنان خود مبالغی پرداخت می‌کند و دیگر آنکه شرکت امکاناتی فراهم می‌سازد تا کارمندان در طرحهای بیمه گروهی مشارکت کنند و از مزایای بیمه گروهی برخوردار شوند. در مورد اول کارکنان، استادان، کارمندان و کارگرانی که وظیفه آنان مستلزم روبرو شدن با خطر حوادث است، مشمول این گونه مزایای رفاهی می‌شوند. علاوه بر آن نوعی بیمه بیست و چهار ساعته مربوط به سوانحی که به محل کار یا خود کار ارتباط ندارد، برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود و در پاره‌ای شرکتها این بیمه شامل مزایای مربوط به فوت یعنی حقوق وظیفه نیز می‌شود.

**حقوق دوران بیماری** - در بیست سال اخیر پرداخت حقوق دوران بیماری به گونه‌ای فراگیر در بسیاری مؤسسات رواج یافته و به نسبت سایر مزایای تشویقی و رفاهی بودجه عمده‌ای را به خود اختصاص داده است.

**مهدکودک** - ایجاد مهدهای کودک سبب شده است که بانوانی که به سبب داشتن کودکان کم سن توانایی انجام دادن مسئولیت از آنان سلب شده است بتوانند با خیال آسوده نقش اجتماعی خود را ایفا کنند. این اقدام هر چند هزینه گزافی در بر ندارد ولی برای جذب

کارکنان و بالا بردن حیثیت اجتماعی مؤسسات در خور اهمیت فراوان است. کارخانه فیات در ایتالیا نمونه یکی از شرکتهای بزرگی است که از مدتها پیش امکاناتی فراهم آورده است تا کارکنان زن تا زمانی که به کار اشتغال دارند، بتوانند فرزندانشان را به شیرخوارگاهها و مهدکودکها بسپارند.

**غذای ارزان قیمت** — ایجاد امکانات بوفه و رستوران برای کارکنان با غذاهای سالم و متعدد نه تنها به کارکنان یاری می‌دهد تا از وقت خود استفاده کامل ببرند؛ بلکه ارزانی غذا و در دسترس بودن آن موجب می‌شود که کارکنان به موقع غذای خود را صرف کنند و از سلامت جسم برخوردار شوند و بدون از دست دادن وقت به کارهای خود بپردازند. این نوع کمک بر پایه محاسبه‌هایی که در کشورهای مختلف شده است، تنها یک و نیم تا دو درصد کل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان را در برمی‌گیرد، در حالی که اثر آن از هر نظر قابل توجه است.

**خرید کالا با بهای ارزانتر** — مؤسسات بزرگ امکاناتی در اختیار دارند که می‌توانند کالاهای با بهای ارزانتر خریداری و در اختیار کارکنان خود قرار دهند. علاوه بر این کالاهای ساخت خود مؤسسات و شرکتهای در مؤسسات صنعتی نیز با بهای ارزانتر در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود.

**کمک مسکن** — تهیه خانه‌های سازمانی و کمک مسکن نیز از جمله طرحهایی است که برای رفاه کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان از طرف بسیاری مؤسسات بزرگ و کوچک در سالهای گذشته در نظر گرفته شده است. وجود خانه‌های سازمانی متعلق به شرکت موجب بستگی شدید کارکنان و خانواده‌های آنان می‌شود، هر چند که چنین طرحهایی هیچگاه با قصد وابسته کردن افراد به شرکت توسط مؤسسات فراهم نمی‌شود و هدف اصلی آن یاری دادن به کارکنان و رفاه آنان است.

**کمکهای تحصیلی** — در بسیاری جاها به کارکنان و فرزندان آنان کمک تحصیلی می‌شود و کارمندان می‌توانند ضمن خدمت از آموزشهای رسمی مؤسساتی که به آنان درجه تحصیلی می‌دهند برخوردار شوند. طرحهای آموزش ضمن خدمت کارکنان و مأموریتهای آموزشی خود آنان و پرداخت کمک تحصیلی به فرزندان کارمندان نیز جزو انگیزنده‌هایی است که سبب کارایی و بهره‌وری بیشتر می‌شود.

هر چند کمکهای رفاهی منحصر به آنچه در بالا گفته شد، نمی‌باشد و هر مؤسسه بر اساس امکانات خود می‌تواند کمکهای دیگری مانند کمکهای ورزشی، کمک عائله‌مندی،

وامهای ضروری و نظایر آن را برای کارکنان خود فراهم سازد ولی باید توجه داشت که امروزه به سبب رقابتهای شدیدی که میان مؤسسات تجاری و صنعتی و حتی اداری وجود دارد، پیش بینی چند نوع کمک رفاهی در طرحهای حقوق و دستمزد جزو ضروریات هر نوع طرح خوب و پیشرفته بشمار می آید.

## نگاهی به استراتژی حقوق و دستمزد در چند کشور نمونه و ارتباط آن با کارآیی، بهره‌وری و انگیزش

### الف - نظام حقوق و دستمزد در هندوستان

کشور هندوستان با حدود ۸۵۰ میلیون جمعیت از مدتها پیش راههای تازه‌ای را برای پدید آوردن انگیزش در کارکنان و ازدیاد کارآیی و بهره‌وری پیموده و اکنون به نتایج مهم و مثبتی دست یافته است. تکامل نظام فعلی حقوق و مزایای هندوستان را به‌طور خلاصه می‌توان در چند مرحله زیر جستجو کرد.

۱ - در مرحله اول که از سال ۱۹۵۰ آغاز شد، هدف اساسی پدید آوردن قوانین و مقررات و ضوابط مدون کاری برای حفظ و حمایت کارکنان در برابر نوسانهای اقتصادی شدید بود. در این سالها قانون حداقل پرداخت به کارکنان و کارگران به تصویب رسید و تحقیقاتی در زمینه چگونگی کار در بخشهای مختلف به عمل آمد که از میان آنها می‌توان بررسی را که در سالهای ۱۹۵۸ و ۱۹۵۹ از سوی وزارت کار انجام شده است نام برد. در این بررسی فاش شد که ۳۱/۸ درصد کارگران و کارکنان بخش صنعت از مزایای قطعه کاری استفاده می‌کنند. و در چند واحد صنعتی بزرگ طرحهای انگیزشی که به‌طور مستقیم با بهره‌وری کار مربوط است بکار گرفته می‌شود.

۲ - در مرحله دوم سالهای دهه ۱۹۶۰، توجه به برقراری حقوق و دستمزد برای استاندارد زندگی در حد معقول معطوف گردید و مزایای جانبی چون هزینه مسکن، تحصیل، هزینه‌های پزشکی و درمان و مانند آن به طرحهای حقوق و دستمزد افزوده شد. در سال ۱۹۶۵ قانون پرداخت پاداش، شرکت در سود سهام و مشارکت در سود کلی از تصویب گذشت.

۳ - مرحله سوم که از سال ۱۹۷۰ آغاز شد، توجه در سطح ملی به پیوند دادن مزد با عملکرد و کارآیی و بهره‌وری بود و قوانین مربوط به پرداخت پاداش بر اساس میزان کار و بازده کار و نیز قانون پاداش بهره‌وری سالانه به تصویب رسید.

۴ - در مرحله چهارم (دهه ۱۹۸۰) بسیاری مؤسسات به تهیه طرحهای چند جانبه که

در آنها پرداخت پاداش و مزد اضافی از راههای گوناگون با بهره‌وری و کارایی مربوط می‌شد، پرداختند. برنامه پنج ساله هفتم یکی از هدفهای سه گانه خود را بر پایه اقتصاد و افزایش بهره‌وری بنا نهاد و سال ۱۹۸۲ را سال کارایی و بهره‌وری نام نهاد در سال ۱۹۸۶ بررسی سراسری تولید انجام گرفت و روشن شد که در ۸۰ درصد مؤسسات تحت بررسی ظرف سه سال ۱۶ درصد افزایش بهره‌وری پدید آمده است در حال حاضر هر چند هنوز فاصله‌هایی میان حقوق و دستمزد با عوامل انگیزش و بهره‌وری وجود دارد ولی به‌طور کلی نظام حقوق و دستمزد هندوستان را می‌توان معقول و متعادل توصیف کرد. اجزاء این نظام عبارتند از:

- حقوق پایه که بر پایه ارزشیابی مشاغل تعیین می‌شود.
- هزینه تورم که خود بخود بر پایه شاخصهای هزینه زندگی توسط بخش دولتی در پرداخت گنجانده می‌شود.
- افزایش سالانه، میان دو تا ۵ درصد حقوق پایه و بر اساس سنوات خدمت پرداخت می‌گردد.
- فوق العاده‌ها، مانند حق بیمه، رفت و آمد، حقوق ایام مرخصی، حق تحصیل فرزندان، هزینه لباس، هزینه درمان، هزینه یا فوق العاده مسکن، و چند فوق العاده دیگر.
- علاوه بر حقوق و فوق العاده‌های بالا پاداش سالانه‌ای که متناسب با حقوق کارکنان باشد به آنان پرداخت می‌شود. در بخشهای صنعتی و تولیدی اخیراً پاداشهای بهره‌وری کار تا حدود ۲۴ درصد حقوق ماهانه قابل پرداخت است.

#### ب — نظام حقوق ژاپن

- نظام پرداخت ژاپن که از دیرباز بر پایه‌های سنتی و با توجه به رشدیت بوده است در سالهای اخیر با عوامل تازه‌ای پیوند داده شده است. عواملی که در یک طرح پرداخت ژاپن مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از:
- حقوق پایه که بر پایه طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به عوامل مهارت، معلومات، تجربه، مسئولیت و شخصیت تعیین می‌شود.
  - اضافه ارشدیت، بر پایه سن و سنوات خدمت.
  - پرداخت بر پایه مهارت و توانایی؛ مربوط به سطح مهارت و توانایی.
  - اضافه پرداخت مهارت و توانایی؛ علاوه بر پرداخت فوق بر پایه ارزیابی کارکرد فرد در طی سال پرداخت می‌شود.

- فوق العاده شغل؛ براساس درجه مهارت لازم برای انجام شغل.
- فوق العاده های تشویقی؛ بر پایه تولید گروهی در یک بخش یا قسمت و ارزیابی گروهی پرداخت می شود.
- حق پست؛ به طور موقت براساس پست مورد تصدی قابل پرداخت است.
- فوق العاده ثابت در برگیرنده فوق العاده نوبتکاری، فوق العاده خدمت و فوق العاده های دیگری است. فوق العاده های غیر ثابت شامل فوق العاده اضافه کار و فوق العاده شبکاری است. با بررسیهای انجام شده حدود ۴۶/۹ درصد حقوق و دستمزد را حقوق پایه و فوق العاده های ثابت و ۴۲ درصد آن را پرداختهایی شامل مهارت و توانایی، اضافه پرداخت مهارت و اضافه کار تشکیل می دهد. در جداول ۱ و ۲ به ترتیب ساخت حقوق و دستمزد و ترکیب اجزاء حقوق نشان داده شده است.

جدول ۱: ساخت حقوق



چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

جدول ۲: ترکیب اجزاء حقوق ثابت

ترکیب اجزاء حقوق ثابت %

| کارکنان خدماتی و کارگران | کارمندان | متوسط  | حقوق اصلی (پایه)           |
|--------------------------|----------|--------|----------------------------|
| ۴۶/۴                     | ۴۸/۴     | ۴۶/۹   | جمع پرداخت حقوق پایه       |
| ۴۰/۲                     | ۴۷/۹     | ۴۲/۲   | جمع پرداخت مهارت و توانایی |
| + فوق‌العاده شغل         |          |        |                            |
| ۹/۶                      | ۰/۰      | ۷/۲    | پرداختهای تشویقی           |
| ۰/۶                      | ۲/۹      | ۱/۲    | حق پست                     |
| ۹۶/۸                     | ۹۹/۲     | ۹۷/۵   | جمع                        |
| ۳/۲                      | ۰/۸      | ۲/۵    | فوق‌العاده ثابت            |
| ۱۰۰/ -                   | ۱۰۰/ -   | ۱۰۰/ - | جمع                        |

جمع حقوق مبنا = حقوق پایه + پرداختهای پایه‌ای اضافی

جمع پرداخت مهارت و توانایی = پرداخت مهارت + اضافه پرداخت مهارت و توانایی

ج - حقوق و دستمزد در کره:

در جمهوری کره به ویژه از سال ۱۹۸۷ به بعد کوششهای فراوانی در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی و مرتبط کردن آن با حقوق و مزایای کارکنان و کارگران انجام شده است. در تابستان سال ۱۹۸۷ کشمکشهای کارگری در سراسر واحدهای صنعتی و تولیدی در گرفت. در پژوهشهایی که از سوی مرکز بهره‌وری کره در پائیز سال ۱۹۸۷ به عمل آمد، روشن شد که درگیریهای کارگری به سبب عوامل غیراقتصادی به ویژه بی‌کفایتی فرهنگی در اجتماع صنعتی بوده است.

هم اکنون روابط صنعتی و کاری در کره ثابت نیست و به نظر می‌رسد بیشتر بر بهره‌وری و کارایی تأثیر و نفوذ دارد.

جدول شماره ۳ که نشان دهنده تغییرات مزد و بهره‌وری است از آخرین اطلاعات واحد تحقیقات صنعتی مرکز بهره‌وری کره مربوط به اواخر سال ۱۹۹۱ (نوامبر ۹۱)

جدول شماره ۳) روند افزایش حقوق و دستمزد و ارزش افزوده در ساخت و تولید کره جنوبی

واحد : ون

| سال     | سطح حقوق و دستمزد | میزان افزایش (گروه الف) | شاخص بهره‌وری و کارایی | میزان افزایش (گروه ب) | (ب) - (الف) |
|---------|-------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|
| 1970    | 14,301            |                         | 7.4                    | -                     | -           |
| 1971    | 16,611            | 16.2                    | 8.7                    | 17.6                  | - 1.4       |
| 1972    | 18,923            | 13.9                    | 10.5                   | 20.7                  | - 6.8       |
| 1973    | 22,330            | 18.0                    | 12.3                   | 17.1                  | 9.0         |
| 1974    | 30,209            | 35.3                    | 15.2                   | 23.6                  | 11.7        |
| 1971-74 |                   | 20.9                    |                        | 19.8                  | 1.1         |
| 1975    | 38,378            | 27.0                    | 19.0                   | 25.0                  | 2.0         |
| 1976    | 51,685            | 34.7                    | 23.1                   | 21.6                  | 13.1        |
| 1977    | 69,168            | 33.8                    | 26.8                   | 16.0                  | 17.8        |
| 1978    | 92,907            | 34.3                    | 30.8                   | 14.9                  | 19.4        |
| 1979    | 119,515           | 28.6                    | 40.6                   | 31.8                  | 3.2         |
| 1975-79 |                   | 31.7                    |                        | 21.9                  | 9.8         |
| 1980    | 146,684           | 22.7                    | 46.6                   | 14.8                  | 7.9         |
| 1981    | 176,176           | 20.1                    | 61.1                   | 31.1                  | -11.0       |
| 1982    | 202,117           | 14.7                    | 68.9                   | 12.8                  | 1.9         |
| 1983    | 226,790           | 12.2                    | 81.2                   | 17.9                  | - 5.7       |
| 1984    | 245,261           | 8.1                     | 90.4                   | 11.3                  | - 3.2       |
| 1980-84 |                   | 15.6                    |                        | 17.6                  | - 2.0       |
| 1985    | 269,652           | 9.9                     | 100.0                  | 10.6                  | - 0.7       |
| 1986    | 294,485           | 9.2                     | 117.2                  | 17.2                  | - 8.0       |
| 1987    | 328,696           | 11.6                    | 129.9                  | 10.8                  | 0.8         |
| 1988    | 393,056           | 19.6                    | 154.4                  | 18.9                  | 0.7         |
| 1989    | 491,632           | 25.1                    | 172.5                  | 11.7                  | 13.4        |
| 1985-89 |                   | 14.8                    |                        | 13.8                  | 1.0         |
| 1990    | 590,760           | 20.2                    | 202.7                  | 17.5                  | 2.7         |
| 1971-79 |                   | 26.9                    |                        | 21.0                  | 5.9         |
| 1980-89 |                   | 15.2                    |                        | 15.7                  | - 0.5       |
| 1971-90 |                   | 20.7                    |                        | 18.2                  | 2.5         |

مآخذ: ۱ - وزارت کار (آمار ماهانه کار)

۲ - مرکز بهره‌وری کره (بهره‌وری ارزش افزوده)

۳ - هر ۶۴۰ ون معادل یک دلار آمریکا است

استخراج شده است. حقوق رسمی و بهره‌وری کار به صورت ارزش افزوده به پول جاری کره می‌تواند برای مقایسه تغییرات کلی ارزش افزوده در طی زمان ملاحظه شود. جدول حاوی تغییرات در ارزش افزوده هر کارگر و حقوق رسمی بخش تولید و ساخت است. حقوق و دستمزد در کره زیر تأثیر عوامل سنتی فرهنگی و اجتماعی قرار دارد. مفهوم اساسی مدیریت کارکنان در کره بر پایه توانایی هر فرد کارگر یا کارمند قرار گرفته در حالی که در کشورهای غربی پایه و اساس آن بر شغل قرار دارد. نظام کشورهای غربی بر پایه روابط بازار آزاد است و نظام حقوق و دستمزد بر پایه شغل و ارزشیابی شغل است ولی در کره سطح تحصیلات و سالیانه تجربه به عنوان عوامل اساسی است که توانایی فرد را در بر دارد و نظام پرداخت به طور عمده بر پایه ارشدیت است.

عناصر اصلی پرداختهای کره را می‌توان در جدولهای شماره ۴ و ۵ و ۶ و ۷ ملاحظه کرد

| جدول شماره ۴ عناصر اصلی انگیزشی کار |                |                  |
|-------------------------------------|----------------|------------------|
| عوامل انگیزشی                       | کارمند/کارخانه | رئیس بخش و اداره |
| حقوق / دستمزد                       | ۴۳/۸           | ۲/۹              |
| شرایط کار                           | ۳۳/۳           | ۳/۸              |
| روابط هم‌آهنگ با سرپرستان           | ۱۶/۲           | ۳۲/۴             |
| روابط هم‌آهنگ با همکاران            | ۲/۹            | ۲۱/ —            |
| حق مقام                             | ۰              | ۱۶/۲             |
| بهبود کار                           | ۳/۸            | ۲۳/۸             |
| جمع                                 | ۱۰۰            | ۱۰۰              |

واحد: درصد

## جدول شماره ۵) شیوه رهبری و نرخ ارزش افزوده

واحد به درصد

۳۱/۹

مشارکت

۲۲/۸

مشاوره

۲۱/۹

اختیار

۲۰/۳

بزرگتری و پدري

۲۲۷

میانگین

فرهنگ و سنت کره همیشه به ارشدیت در روابط گوناگون انسانی احترام گذارده است در تعارف غذا و توزیع کالا همیشه به پیران اولویت داده می شود. در زندگی خانوادگی، سن مهمترین معیار به شمار می آید. مقام و موقعیت افراد خانواده، بی توجه به توانایی یا شایستگی بر پایه روابط سنتی برقرار می شود. به آسانی می توان تصور کرد که چگونه این نظام ارشدیت در مؤسسات بازرگانی جدید در تصمیم گیری نسبت به ارتقاء افراد تأثیر می گذارد. جدول شماره ۶ نشان می دهد که شروع حقوق و دستمزد در سطح دانش آموزان دانشگاه تقریباً دو برابر فارغ التحصیلان جوان دبیرستانی است. نسبت حداکثر به حداقل پرداخت در کره جنوبی ۴/۱۳ است.

تا اواخر دهه ۱۹۸۰ حقوق در چشم انداز بین المللی نسبتاً در سطح پایین قرار داشت و اقتصاد کره در بازار صادرات تا حد زیادی مدیون دستمزد پایین بود. بهره وری کار بسیار بالا به مفهوم مزد کمتر در هر ساعت یا تولید بیشتر در هر ساعت است. بهره وری کار در کره در گذشته به معنای بخش اول این مفهوم یعنی مزد کمتر بود.

در چند سال اخیر توجه به اینکه ارشدیت با مفهوم مهارت و کارایی متفاوت است، سبب شد تغییراتی در جهت تولید بیشتر حاصل شود و استراتژی تولید بر پایه نظام پرداخت منصفانه و تقویت فرد و سازمان با هم پدید آید.

خط مشی پرسنلی شرکت های امروزی کره آمیزه ای از ارشدیت و لیاقت و شایستگی است. شمار زیادی از شرکتها هر دو سیستم را به نسبت ۵۰ - ۵۰ یا ۶۰ - ۴۰ به خدمت می گیرند. به عبارت دیگر در کره اکنون صد درصد نظام ارشدیت برقرار است و نه صد درصد نظام شایستگی. در جدول شماره ۷ اجزای حقوق و دستمزد جمهوری کره برای آگاهی بیشتر نشان داده می شود:

چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

واحد: و ن درصد

| سنوات خدمت تحصیلات      | کمتر از یک سال   | ۱ - ۲ سال        | ۳ - ۴ سال        | ۵ - ۹ سال        | بیش از ده سال      | متوسط            |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|
| سیکل اول متوسطه         | 242,939<br>100.0 | 267,792<br>110.6 | 309,690<br>125.2 | 378,783<br>157.8 | 486,001<br>221.5   | 351,100<br>147.9 |
| دوره کامل متوسطه        | 277,786<br>114.4 | 313,657<br>126.0 | 353,171<br>149.7 | 443,642<br>186.5 | 608,300<br>242.8   | 403,053<br>165.9 |
| فوق دیپلم               | 326,635<br>134.5 | 378,810<br>155.9 | 427,536<br>176.0 | 519,987<br>214.0 | 696,613<br>286.8   | 477,687<br>196.6 |
| دانشگاهها و موسسات عالی | 469,216<br>193.2 | 520,269<br>214.2 | 591,872<br>243.6 | 734,622<br>302.4 | 1,005,489<br>413.9 | 734,638<br>302.4 |
|                         | 293,824<br>121.0 | 324,954<br>133.8 | 367,860<br>151.4 | 463,54<br>190.8  | 650,888<br>267.9   | 434,641<br>178.9 |

جدول شماره ۶) سطح حقوق و دستمزد بر پایه تحصیلات و سنوات خدمت در کره جنوبی

جدول شماره ۷) ساختار و دستمزد در سال ۱۹۸۹ - ۱۹۹۰ واحد %

|     |                       |                     |      |               |      |                      |
|-----|-----------------------|---------------------|------|---------------|------|----------------------|
|     |                       |                     | ۷۵/۵ | حقوق مبنا     |      |                      |
| ۱/۳ |                       | فوق العاده موفقیت   | ۲۴/۵ | فوق العاده ها | ۸۴/۹ | مزد استاندارد        |
| ۴/۷ | فوق العاده مرتبه      | فوق العاده          |      |               |      |                      |
| ۱/۳ | فوق العاده کار ویژه   |                     |      |               |      |                      |
| ۱/۰ | فوق العاده مهارت      | شغل                 |      |               |      |                      |
| ۴/۳ |                       | تشویق               |      |               |      |                      |
| ۰/۵ | فوق العاده عائله مندی | فوق العاده<br>معیشت |      |               |      |                      |
| ۱/۳ | فوق العاده محل        |                     |      |               |      |                      |
| ۰/۲ | فوق العاده            |                     |      |               |      |                      |
| ۰/۱ | فوق العاده مسکن       |                     |      |               |      |                      |
| ۳/۳ | سایر فوق العاده ها    |                     |      |               |      |                      |
| ۶/۵ |                       | سایر موارد          |      |               |      |                      |
|     |                       |                     | ۱۰۰  | جمع           |      |                      |
|     |                       |                     |      |               | ۱۵/۱ | فوق العاده اضافه کار |
|     |                       |                     |      |               | ۱۰۰  | جمع                  |

برپایه پژوهشی که از سوی وزارت کار انجام گرفته به طور متوسط یک کارگر ۶۳/۶ درصد دریافتی نقدی خود را به صورت حقوق پایه و ۳۶/۴ درصد بقیه را به صورت اضافه کار و فوق‌العاده‌های دیگر دریافت می‌دارد.

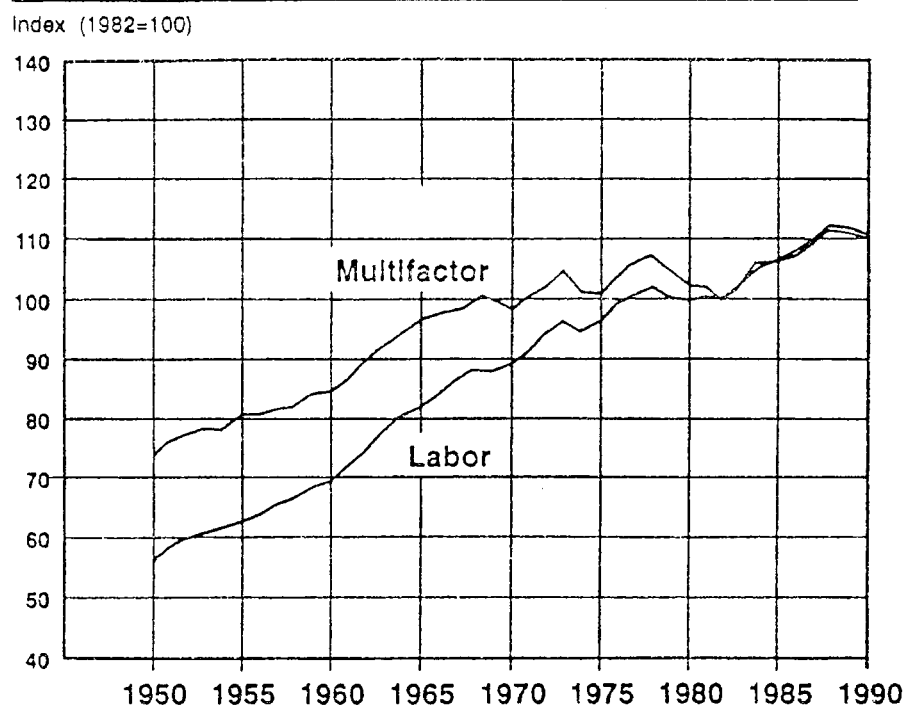
از نظر اضافه کار تفاوت زیادی میان نظام حقوق و دستمزد کره با دیگر کشورها دیده نمی‌شود با این همه پاداش سالانه طی سالها سهم عمده‌ای از کل پرداخت را دربر گرفته است. اندازه پاداش که اغلب درصدی از حقوق است، بسته به نوع مؤسسه و شرایط بازار است.

در مورد کارمندان بخش دولتی حداقل چهار صد درصد (چهارماه) حقوق یا دستمزد به عنوان پاداش سالانه در مجموع دریافتی ثابت کارمندان منظور می‌شود. پرداخت پاداش در کره عاملی برای کنترل حقوقها و به حداقل رساندن هزینه‌های کار و جزیی از برنامه مشارکت در سود بشمار می‌آید.

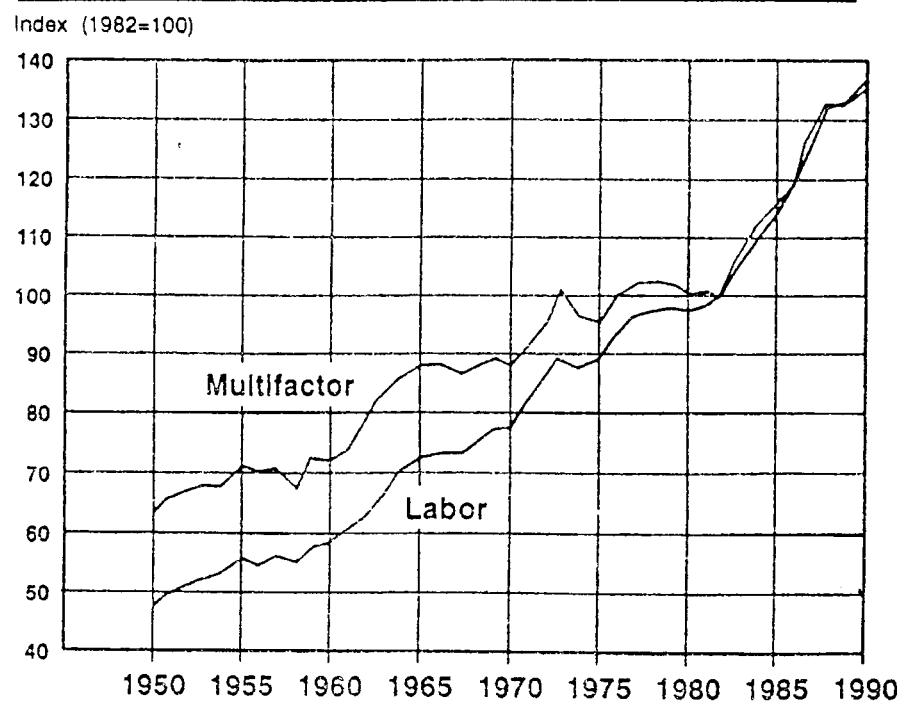
#### د - استراتژی نظام پرداخت و بهره‌وری در ایالات متحده امریکا

وضع بهره‌وری و کارایی و سیر پیشرفت آن در ایالات متحده امریکا طی سالهای گذشته روشن است. از اواخر دهه ۱۹۶۰ نرخ توسعه ملی در امریکا سیر نزولی پیموده و چنان وضع بدی بخود گرفته است که حتی یک درصد پیشرفت نیز با حسرت به گذشته بخاطر مانده است. راههای زیادی برای نگرستن به بهره‌وری در این کشور وجود دارد که برخی از آنها نتیجه بهتری بدست می‌دهد. بهره‌وری کار از بهره‌وری سرمایه و از بهره‌وری روبه‌مرفته عوامل یا چند عامل بهتر بوده است. بهره‌وری و کارایی در ساخت و تولید بهتر از روبه‌مرفته اقتصاد و بهتر از بهره‌وری و کارایی بخش خدمات بوده است. ولی همان گونه که در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است در مجموع اوضاع خوب نبوده است. اما هوشیاری اقتصاد دانان این کشور در آن زمان سبب شد که سیاست حقوق و دستمزد به گونه معقولی تنظیم شود و با تغییر و تموج نرخ از هزینه‌های کار در مقایسه با دیگر کشورها برپایه دلار بد نباشد. نمودارهای ۳ و ۵ وضع هزینه کار ایالات متحده و بازار بین‌المللی را نشان می‌دهد. از نظر تجارت و کسب و کار همان گونه که در نمودار ۳ الف دیده می‌شود گسترش بیش از اندازه هزینه کار در سال ۱۹۸۳ پایان یافت و از آن به بعد دو یا سه درصد افزایش معمول بوده است. این موضوع به سبب بهره‌وری خوب نیست بلکه خودداری از افزایش ساعت مزد در برابر تورم است. نمودار «۳ ب» نشان می‌دهد که چه کسی بار این وضع را تحمل کرده است؛ کارگر معمولی. در دهه گذشته هیچگونه بهبودی در

نمودار (۱) بهره‌وری در بازرگانی غیر کشاورزی خصوصی



نمودار (۲) بهره‌وری ساخت و تولید

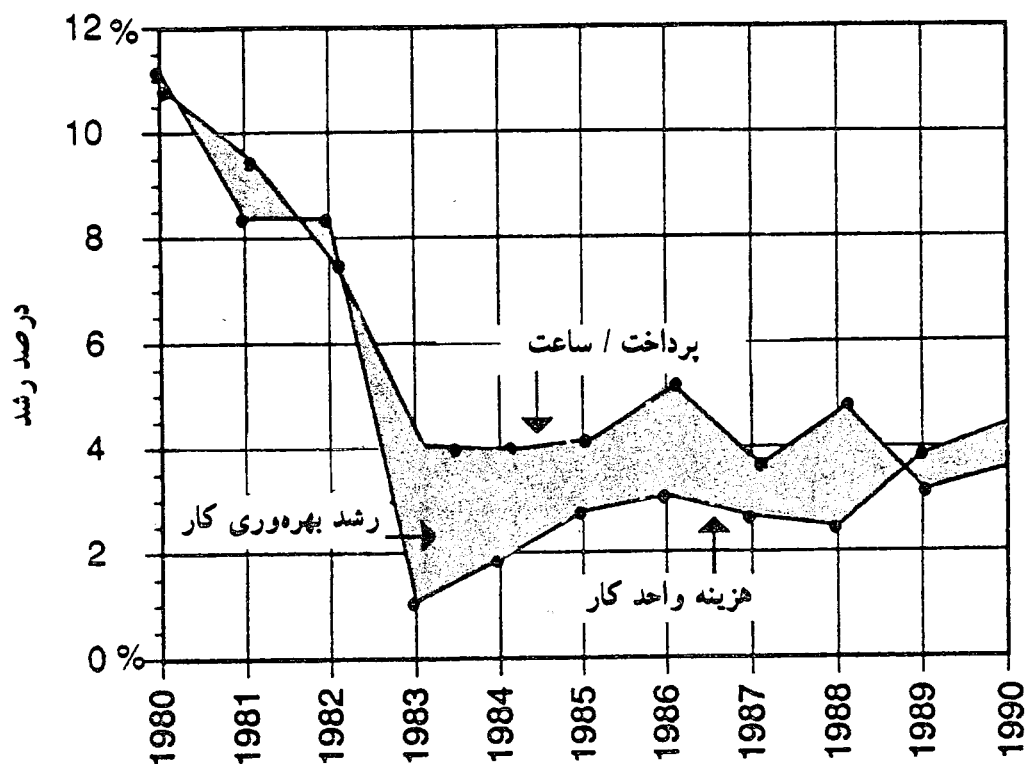


مأخذ: دفتر آمار کار ایالات متحده امریکا

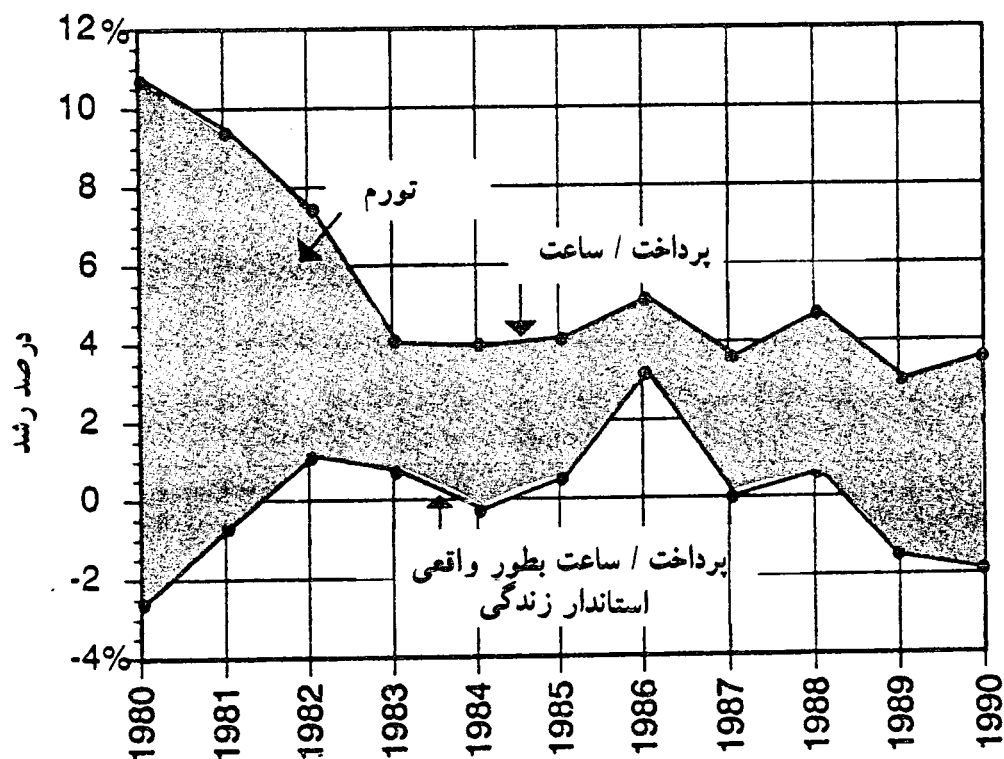
چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

نمودار شماره ۳) بهره‌وری و استاندارد زندگی (بازرگانی غیر کشاورزی)

الف - دیدگاه بازرگانی



ب - دیدگاه کارگر



مأخذ: دفتر آمار کار ایالات متحده

پرداخت واقعی ساعت - کار صورت نگرفته است. بدین سبب قدرت پرداخت و خرید داخلی پایین بوده ولی در برابر امریکا توانسته است وضع خود را در رقابت بین‌المللی همچنان حفظ کند.

نمودار ۴ نشان می‌دهد که وضع در بخش ساخت از این هم روشنتر است. هزینه واحد کار تقریباً در ده سال گذشته در خط افقی و بی‌تغییر بوده در حالی که اقتصاد غیر کشاورزی در مجموع افزایشی را بخصوص در دو سال گذشته نشان می‌دهد. نمودار ۵ نشان می‌دهد که برپایه پول رایج ملی، ایالات متحده، آلمان و ژاپن نتایج مشابهی دارند در حالی که کشورهای اروپایی در اواسط دهه ۸۰ افزایش نشان می‌دهند. اما اگر برپایه دلار به موضوع نگریسته شود حتی ژاپن و آلمان در هزینه کار نسبت به امریکا در سالهای ۸۵ تا ۸۸ افزایش نشان می‌دهند.

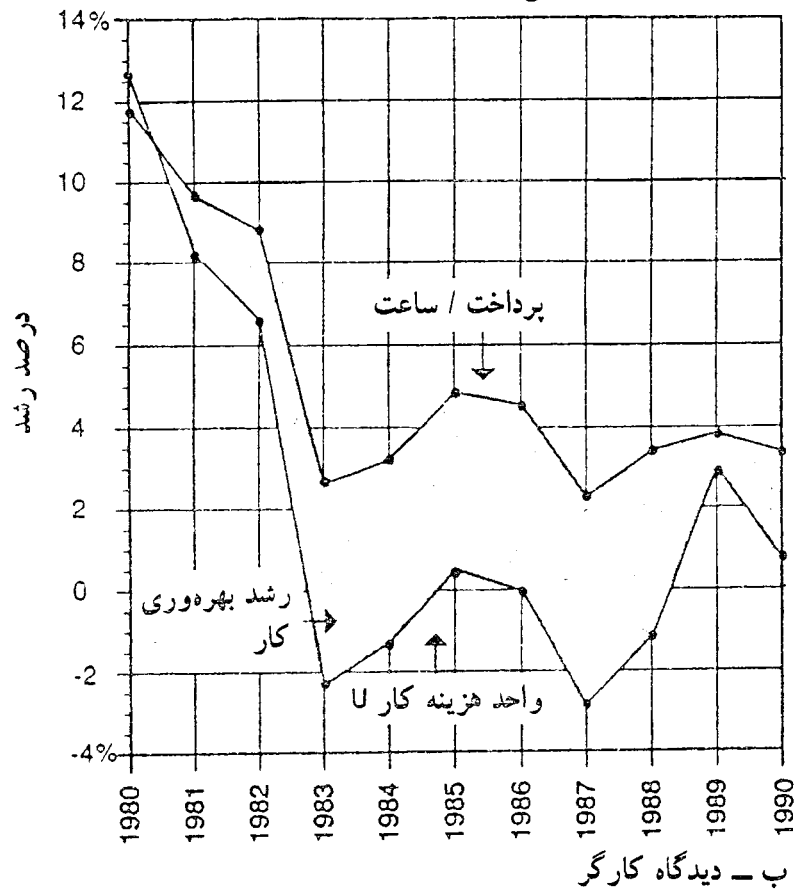
یکی از دلایل عمده چنین وضعی آن است که نرخ مشارکت نیروی کار در دهه ۸۰ در امریکا افزایش یافته، به همان گونه که بهره‌وری و پرداخت واقعی ساعت کار روبه‌کاهش نهاده است. نمودار ۶ نشان می‌دهد که مشارکت میان سالهای ۱۹۵۰ - ۱۹۷۷ ثابت بوده ولی از این تاریخ روبه افزایش گذارده، در آغاز دهه ۸۰ کاهش یافته اما بطور بی‌سابقه‌ای پس از سال ۸۲ تا ۱۹۸۹ تا سطح ۶۴ درصد بالا رفته است. نمودار ۷ حاکی از آن است که علت آن افزایش مشارکت زنان در نیروی کار بوده است. بدین سان شرکت اعضاء بیشتر خانواده در کار سبب شده است که با وجود ناتوانی شرکتها و مؤسسات به افزایش حقوق و دستمزد سطح زندگی و اقتصاد خانواده در مجموع بالا رفته باشد. باید یادآور شد که در دو سه سال اخیر بار دیگر نرخ کار زنان امریکایی روبه کاهش نهاده است. از نظر بین‌المللی، در مقایسه نرخ افزایش حقوق و دستمزد در امریکا طی سالهای گذشته با دیگر کشورها برابر نبوده و مقاومت سیاسی در برابر افزایش دستمزدها بسیار زیاد بوده است.

نکته قابل توجه این است که اگر نرخ ساعتی دستمزد در امریکا به هر دلیل افزایش نیافته خود سبب شده است که مؤسسات بازرگانی و صنعتی با سرسختی تمام هرگونه افزایش دستمزد را موکول به افزایش در بهره‌وری و کارآیی کنند. هر چند چنین اتفاقی بتدریج رخ داده است ولی اکنون پیوند میان بهره‌وری و افزایش مزد را به روشنی می‌توان در افق آینده مناسبات کاری ایالات متحده امریکا بچشم دید.

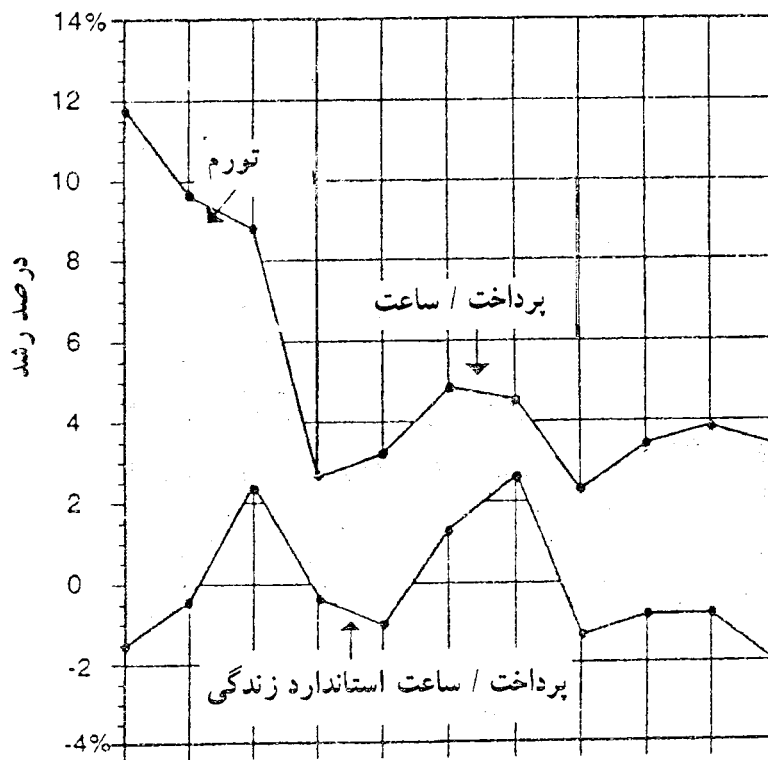
چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

نمودار شماره ۴) بهره‌وری و استاندارد زندگی (ساخت و تولید)

الف - دیدگاه بازرگانی

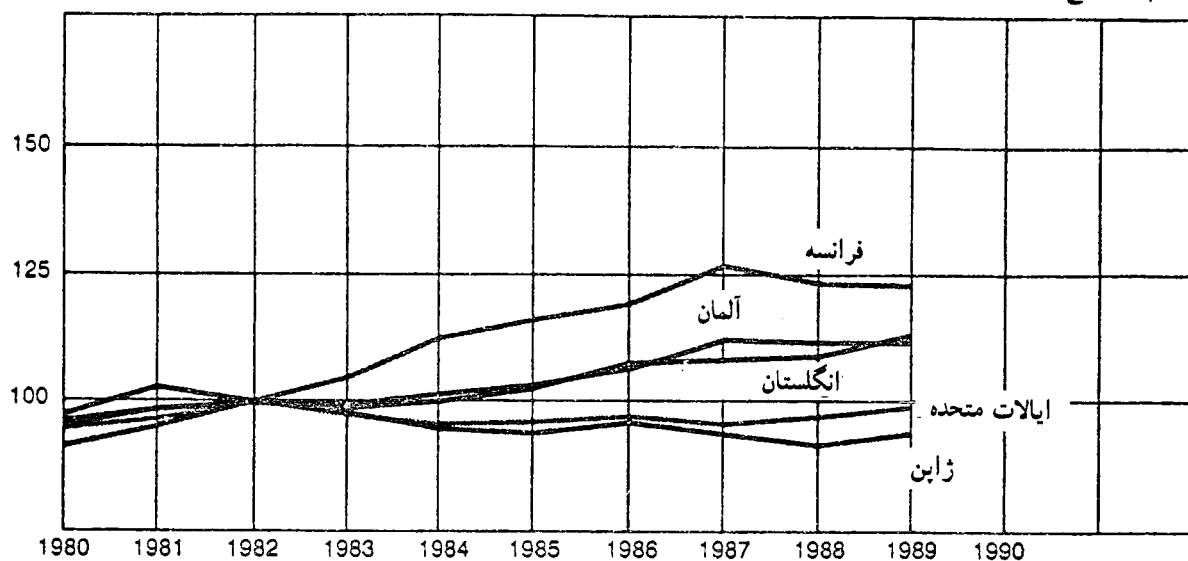


ب - دیدگاه کارگر

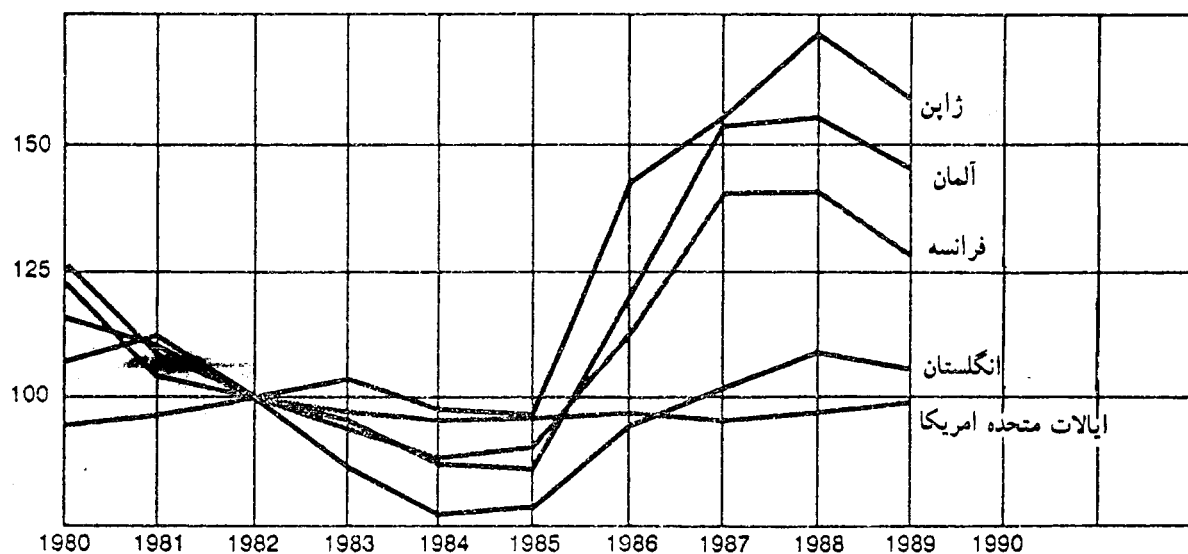


نمودار شماره ۵) افزایش در هزینه واحد کار در ساخت

مینا پول رایج کشورها - الف



مینا دلار امریکا - ب

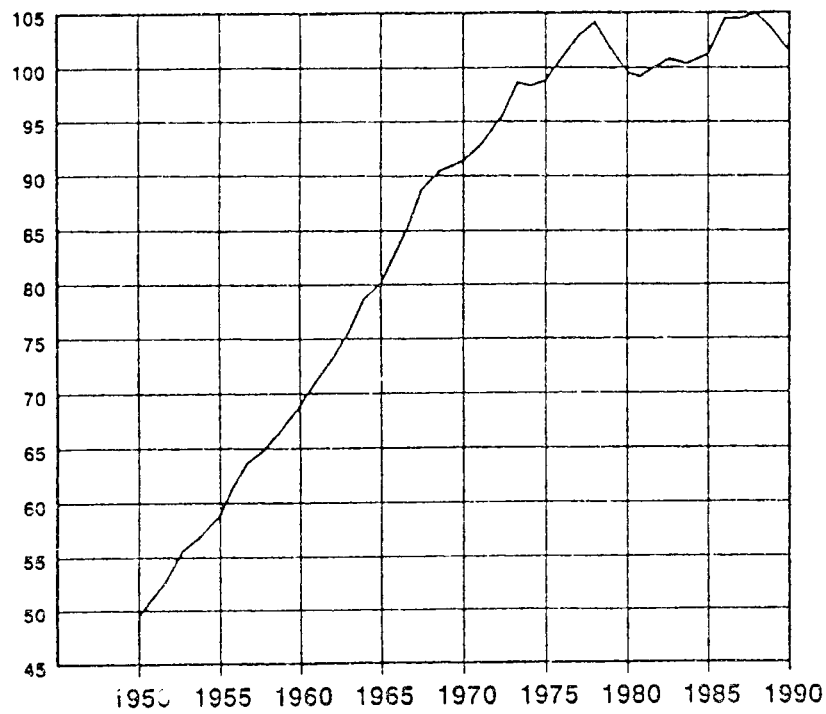


مأخذ: وزارت کار، دفتر آمار ایالات متحده امریکا

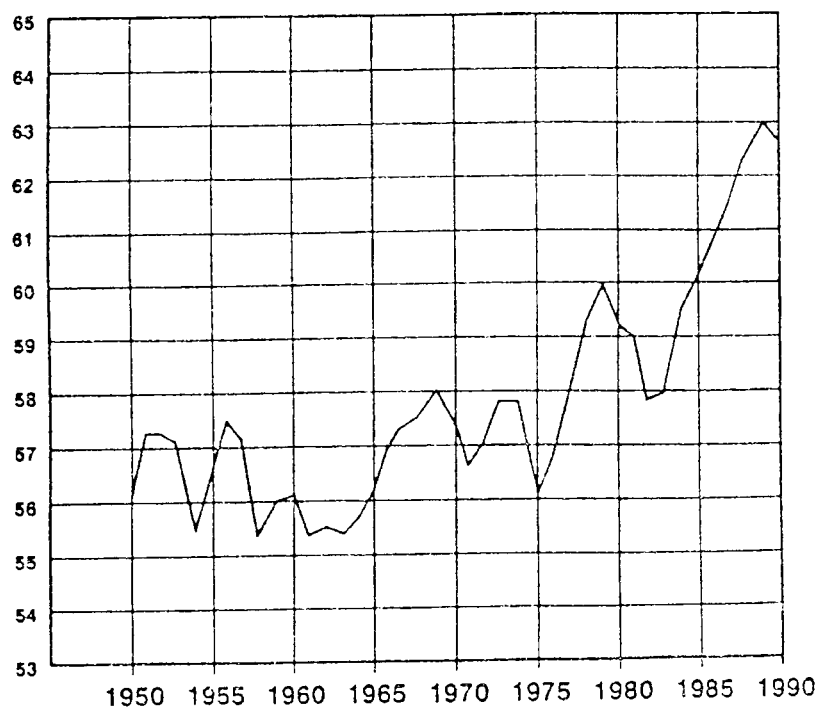
چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

نمودار شماره ۶) میزان مشارکت و سطح زندگی

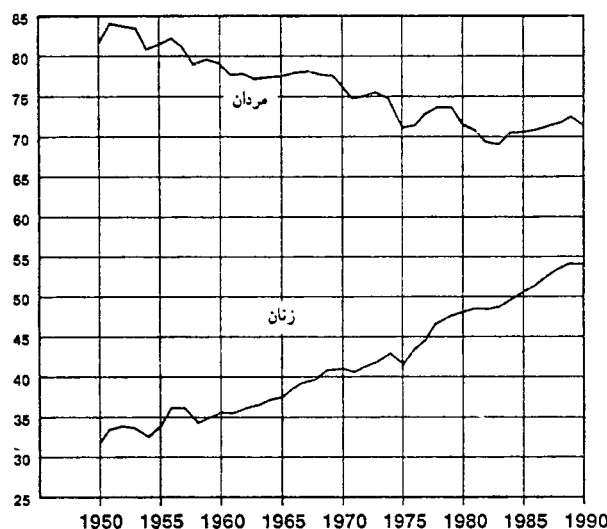
پرداخت واقعی در ساعت



کارمندان کشوری / نسبت جمعیت



نمودار شماره ۷) مشارکت بر حسب جنس



### پرداختهای انگیزشی در اندیشه مدیریت جاری

یکی از هدفهای مدیریت جدید در سراسر جهان و از آن جمله در ایالات متحده آمریکا، جستجوی راههای تازه‌ای است که بر پایه نوآوری بنیاد نهاده شده است. از میان این راهها می‌توان افزایش انگیزش کارکنان و پیوند مزد و حقوق با عوامل انگیزشی را نام برد. در بررسی جامعی که در سالهای ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶ از سوی «انجمن مزد و حقوق آمریکا»<sup>۵</sup> انجام گرفت و در سال ۱۹۸۷ زیر عنوان «مردم، عملکرد و پرداخت» منتشر گردید گفته شده است که سطح پرداخت در ایالات متحده هنوز از اغلب کشورها بالاتر و میزان تأمین شغلی کارکنان و کارگران بیشتر است.

جدول زیر (نمودار شماره ۸) نشان دهنده میزان پذیرش، رشد و توسعه طرحهای انگیزشی در شرکتها و مؤسسات ایالات متحده آمریکا است. در این جدول که نتیجه تحقیق درباره ۱۵۹۸ شرکت است، نمونه‌های انتخاب شده بخوبی نشان می‌دهد که شرکت در سود و انگیزه‌های فردی در مدیریتهای جدید بخوبی پذیرفته شده است. شرکت در سود بیشتر در صنایع تولید کالا، و انگیزه‌های شخصی در صنایع خدماتی نمایان است. سهم شدن در درآمد و پرداخت به خاطر دانش با آنکه هنوز بسیار متداول نشده ولی سرعت پیش می‌رود و همه این طرحها در مقایسه با طرحهای عمومی نسبت کارآیی و افزایش عملکرد را بیشتر نشان می‌دهد.

چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را...

## نمودار شماره ۸) نظام پرداخت انگیزشی غیر سنتی

| الف - درصد شرکت‌هایی که از طرح‌ها استفاده می‌کنند |                 |              |                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------------------------|
| شرکت‌های تولید کالا                               | شرکت‌های خدماتی | همه نمونه‌ها | جمعیت آماری (۱۵۹۸ شرکت = ۸٪) درصد |
| ۳۷                                                | ۲۸              | ۳۲           | مشارکت در سود                     |
| ۲۷                                                | ۲۹              | ۲۸           | طرح‌های انگیزشی فردی              |
| ۲۰                                                | ۸               | ۱۳           | مشارکت در درآمد                   |
| ۸                                                 | ۲               | ۵            | پرداخت برای دانش                  |

ب - رویه‌رفته طبقه‌بندی عملکرد  
درصد درجه خوب + (۴ یا ۵ در مقیاس پنج امتیازی)

پرداخت برای دانش ۸۹  
مشارکت در درآمد ۸۱  
مشارکت در سود ۷۴  
عوامل انگیزش فردی ۷۳  
شناخت عمومی ۳۰

| ج - اکنون استفاده می‌کنند / برنامه استفاده را دارند |                 |              |                   |
|-----------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| شرکت‌های تولید کالا                                 | شرکت‌های خدماتی | همه نمونه‌ها | درصد نسبت به مبنا |
| ۶۳                                                  | ۱۲۲             | ۷۵           | پرداخت برای دانش  |
| ۷۶                                                  | ۱۶۸             | ۶۸           | مشارکت در درآمد   |
| ۲۴                                                  | ۳۷              | ۳۱           | عوامل انگیزش فردی |
| ۲۰                                                  | ۲۰              | ۲۰           | مشارکت در سود     |

منبع: مردم عملکرد و پرداخت

در مطالعات تازه‌تری که در سال ۱۹۹۰ بعمل آمده نتایج کاملاً مشابه است. عوامل انگیزشی فردی فزونی گرفته و مشارکت در سود اندکی کم شده است. مشارکت در درآمد همان ۱۳ درصد است ولی انتظار می‌رود در آینده بیشتر شود. پرداخت برای دانش و معلومات شغلی بسیار متداول‌تر از بررسی پیش مشاهده شده است، هر چند که تعاریف بکار برده شده میان دو بررسی اندکی تفاوت دارد.

در آخرین بررسی که در سال ۱۹۹۱ توسط وزارت کار منتشر شد، نشان می‌دهد که تعداد کارمندانی که بر مبنای ۱۶ درصد مشارکت زیر پوشش قرار گرفته‌اند، ۴۴۲/۰۰۰ طرح را دربر می‌گیرد. این طرح‌ها در سال ۱۹۷۹ بالغ بر ۲۶۱/۰۰۰ و در سال ۱۹۶۹، ۸۷۰۰۰ و در سال ۱۹۵۹ تنها ۲۰/۰۰۰ بوده است.

### استراتژی آینده طرح‌های انگیزشی حقوق و مزایا و ارتباط آن با بهره‌وری و کارایی

با توجه به بحث‌هایی که انجام شد و براساس بررسی‌های اخیر پیوند بیش از پیش میان طرح‌های انگیزشی حقوق و مزایا و بهره‌وری و کارایی با آخرین پیشرفت‌هایی که در مدیریت‌های کشورهای بسیار پیشرفته بعمل آمده، هماهنگ است. استراتژی آینده مدیریت در زمینه بهره‌وری و کارایی در سال‌های اخیر سبب افقی کردن سازمان بوده است تا تعداد افراد بیشتری به مدیریت نزدیک باشند و گزارش مستقیم خود را به حوزه مدیریت چه از طریق گزارش‌های گروهی و چه فردی بفرستند. سازمانها از نظر جغرافیایی نیز با سبکتر کردن وظایف ستادی و نهادن مسئولیت بیشتر به عهده مدیران محلی به صورت افقی‌تر گسترش می‌یابد. این اقدام تنها از طریق امکان پیشرفت سریع در نظام اطلاعاتی امکان پذیر شده است و همچنین اندیشه تازه‌تر مبنی بر افزایش مسئولیت در سطوح پایین و میانی سازمان از نظر نظام پرداخت به این امر کمک کرده است.

استراتژی دیگر مدیریت حرکت به سوی سازمانهای دارای انعطاف بیشتر است که در آن حل مشکلات به طور عمده توسط گروه‌های ویژه انجام می‌گیرد تا سازمانهای اداری مبتنی بر بورکراسی و دیوانسالاری قدیمی. این کار نیز تنها با وحدت گروهی که به یک گروه اجازه می‌دهد تا هدایت چند موضوع را بعهده گیرد و آن را به گروه دیگر با اندیشه تازه

بفرستد امکان پذیر گردیده است. این گروه‌ها بیشتر در وظایف خود به اصطلاح میان‌بر می‌روند یعنی یک گروه ویژه برای ایفای وظایفی چند تشکیل می‌شود بی‌آنکه در چارچوب اداری سازمان قرار گیرد بدین سان پرداختهای انگیزشی بیشتر برپایه عملکرد همه گروه و به گروه پرداخت می‌شود تا به یک فرد یا یک اداره.

یکی از راههای فعال کردن گروه‌ها مشارکت در درآمد است. یک طرح مشارکتی به شناخت یک موضوع اساسی کمک می‌کند و پس از آن گروه کار به موضوع می‌پردازد و کوشش خود را در آن بکار می‌برد زیرا پیشرفت در آن موضوع مبنای طرح مشارکت خواهد بود.

مدیرانی که به دنبال بهبود کیفیت هستند نیز اغلب ارزش طرحهای تشویقی نوآور مانند طرح مشارکت در درآمد را می‌دانند. جوهره و فشرده کیفیت بهتر در یک سازمان عبارت از رساندن اطلاعات سریع به کارکنان است. آنان باید اطلاعات دقیق را دریافت کنند و آن را برپایه واقعیتهای پرداختش نمایند و بی‌درنگ نسبت به اصلاح کار خود اقدام کنند. اندیشه اینکه سنجش مستقیم پیشرفت کار پایه بخشی از پرداخت باشد بسیار با این فلسفه هماهنگ است. اگر هر ایستگاه کاری یک نقطه کنترل باشد پس اطلاعات باید به هر ایستگاه برسد و اندیشه اندازه‌گیری مستقیم پیشرفت قابل انجام است. به طور خلاصه می‌توان سیاست آینده را مبتنی بر نظامهای مشارکتی دانست. که در آن به بهره‌وری و کیفیت کار همسان توجه می‌شود. دادن مسئولیت بیشتر به رده‌های پایینتر و رده‌های میانی، اصلاح قوانین و مقررات، تشکیلات افقی، و گروههای ویژه و موقت، رساندن اطلاعات تازه‌تر به کارکنان و مشارکت بیشتر اعضای یک خانواده در کار از جمله استراتژیهای آینده مدیریت پیشرفته برای بالا بردن سطح زندگی، افزایش بهره‌وری و بهبود کارایی است. پرداخت حقوق و مزایای متناسب به کارکنان و پیوند دادن پرداختها با بهره‌وری و کارایی بدون شک افق آینده را بهبود می‌بخشد، هر چند بنا به نظر اکثر صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت و علوم رفتاری، هنگامی عوامل انگیزشی در پرداخت مؤثر است و به بهره‌وری و کارایی بیشتر می‌انجامد که کارکنان از سطح حقوق و دستمزدی که برای زندگی آنان متناسب و معنی‌دار باشد، برخوردار گردند و گر نه نمی‌توان انتظار داشت که چنین طرحهایی به نتایج بسیار مثبتی برسند. باید توجه داشت که طرحهای انگیزشی مکمل و یاری دهنده نظامهای مدیریت است نه همه آن.

## منابع و مآخذ

- H. B. Maynard, Industrial Engineering Handbook Third edition Mc Grawhill.  
 D. C. Burnham, Productivity, An Over view 1982, Mc Grawhill.  
 Susan Davidson Shoefer, The Motivation Process, Prentice-Hall 1979  
 R. C Monga, Linking wages with productivity, Experience of India, National productivity Experience Of India National Productivity Council of India New Delhi 1992.  
 Prof, Isao Ohashi, Nagoya University Japan. Interpretation of Japanese Industrial Relations, 1992  
 Carl G. Thor, vice chairman, American Productivity and Quality Center U. S. A, Productivity and Incentive compensation in the United States 1992

## منابع فارسی

- ۱ - هرولد کونتز، سیریل اودانل - هابنز و یهریخ ترجمه محمدعلی طوسی - سید امین الله علوی علی اکبر فرهنگی، اکبر مهدویان؛ اصول مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۰
- ۲ - آنجلا امبووی - ترجمه محمد صائبی، مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۶۹
- ۳ - سید امین الله علوی، انگیزش کارکنان، مجله مدیریت دولتی شماره ۵
- ۴ - شرکت نویسنده در سمپوزیوم رابطه مزد و بهره‌وری با انگیزش و کارایی اجلاس کوالامپور آبانماه ۱۳۷۰.