

پرداخت حقوق در ایران*

مقدمه مترجم

است، قرار خواهد داد. کشور ما نیز با تأثیرپذیری از پیشرفتهای حاصل در جهان، برای استفاده از ثمرات پیشرفتهای مذکور، در رفع مشکلات و تأمین نیازهای مردم خود مجبور به پذیرش این شکل جدید گردید و در حال حاضر بخش عظیمی از مردم کشور ما در مشاغل مختلف سازمانی ایفای وظیفه می نمایند و از آنجایی که یکی از عوامل مهم در پویایی هر سازمان وجود شوق و انگیزش - بویژه انگیزش مادی در کارکنان آن سازمان است، لذا تدوین و بکارگیری یک نظام خاص حقوقی که با ارزیابی صحیح و درست کلیه توانمندیها و شایستگی افراد، معیار و مقدار عادلانه‌ای را برای کارکنان مشاغل در سازمانهای موجود کشور بدست دهد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می باشد و اما بحث در مورد نظام حقوق، نیازمند بررسی نظریه‌های حقوق و دستمزد و انطباق این نظریات با شرایط موجود می باشد به این مناسبت در این مقاله سعی شده است که نظریات و روشهای مختلف تعیین حقوق و دستمزد مورد بررسی قرار گیرد و توضیحات لازم داده شود به امید اینکه بررسیها و مطالب عرضه شده بتواند رهنمودی در جهت تحقق ایجاد نظام فوق الذکر باشد.

پیشرفت علوم و تکنولوژی در قرون اخیر با نگرشی خاص بر پدیده‌ها، و عوامل محیطی برای بهره‌گیری هر چه بهتر از آنها در نیل به اهداف خود و تأمین نیازهای بشری که با رشد جمعیت دیگر امکانات و روابط حاکم گذشته پاسخگوی آن نبود اجباراً روابط جدیدی را به زندگی بشریت چه در شکل انفرادی و چه در شکل اجتماعی آن تحمیل کرد. طولی نکشید که سازمانهای بزرگ تولیدی و خدماتی بال گسترانید و اغلب جوامع بشری را زیر سیطره خود کشید و انتظامی خاص را در زندگی انسانها بوجود آورد. در مدتی کوتاه، با تنوعی بسیار گسترده در حوزه تولید، خدمات، و دیگر مشاغل ابستدایی گذشته، مشاغلی خاص با حدود و وظایفی معین بوجود آمد. لذا در این شکل جدید به لحاظ تنوع و افتراق بسیار زیاد مشاغل چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی بجز با استفاده از اصول و شیوه‌ای که بتوان ارزش هر شغل را به نحوی درست ارزیابی نمود، امکان تعیین حقوق و دستمزد آن شغل میسر نخواهد بود و قطعاً چنین وضعی بیعدالتی اجتماعی را در پی خواهد داشت و همواره جامعه را در عدم تعادل احساسی و روانی که مخرب و عامل بازدارنده پیشرفت آن جامعه

* این مقاله از کتاب واقعیت در مدیریت Reality in Management برگردان شده است.

تعدیل حقوقها

مدیران پی برده‌اند که مسئله تعدیل سنتی حقوق تجربه تلخی است که اغلب موضوعی اتفاقی و بسته به بخت و اقبال می‌باشد، چون در آن خطوط راهنمای مشخصی دیده نمی‌شود. مدیریت واقعی و موفق معیارهای قانونی و محکمی را برای انجام دادن این امر ارائه می‌دهد. مدیری که از این معیارها استفاده می‌کند، می‌تواند با عدالت و با کمترین اشکال به تعدیل حقوق پردازد.

در سازمانهای رسمی مسئله تعدیل حقوق یکی از عمده‌ترین نگرانیهایی است که یک مدیر با آن روبرو می‌شود. این مسئله معمولاً ناخوش‌آیند ولی ضروری بنظر می‌آید.

اگر مدیر بتواند با مشکلات بازبینی دستمزدها بدون ایجاد مسایل زیادی که در اوایل با آن روبرو می‌شود، برخورد کند خود را خوش‌بخت و موفق می‌داند.

هر مدیری که با اضافه حقوق و یا جلوگیری از آن مواجه می‌شود باید در اجرای آن بسیار دقیق باشد زیرا او نقشی دارد که به آسانی از نظر افراد محو نمی‌شود و می‌داند که نتیجه قضاوت‌های وی مستقیماً در زندگی کسانی که برای او کار می‌کنند، تأثیر دارد.

یافته‌های تحقیقاتی و ارزشهای فلسفی نهفته در مدیریت واقعی و موفق یک بنیان منطقی را در مسئله تعدیل حقوق به وجود می‌آورد و به مدیر روش موثقی با کیفیت بالا ارائه می‌دهد.

با استفاده از این اصول، مدیر می‌تواند میزان حقوقها را قاطعانه ارزیابی کند و مطمئن شود که

برداشت‌هایش مناسب و عادلانه می‌باشند.

علاوه بر اینکه این اصول به مدیر یک چهارچوب منطقی برای تعدیل دستمزدها به طور مساوی می‌دهد، به وی کمک می‌کند که با تأمین افرادش منافع لازم را در خدمت شرکتش قرار دهد. شرکت از دسته‌ای از کارمندان تشکیل شده است که با هم یک هدف اقتصادی مشترک را دنبال می‌کنند. مشاهده شده است که وقتی احتیاج افراد برآورده می‌شود، انرژی و استعداد نهفته آنان برای انجام دادن کارهای مؤثر آزاد می‌گردد و شرکت موقعیت بهتری برای پیشرفت پیدا می‌کند با استفاده صحیح از این اصول، مدیر می‌تواند کارایی و اعتماد به کار نیروی کاریش را بهبود بخشد. در بخشی که خواهد آمد وازه‌های دستمزد و حقوق را به جای یکدیگر مورد استفاده قرار خواهیم داد، که در هر صورت اصولش حفظ می‌شود.

برقراری اصول

همان‌گونه که در بالا گفته شد تئوریه‌ها و تجربه‌های آزمایش شده‌ای موجود است که مسئله تعدیل حقوق بر اساس آن می‌تواند استوار باشد اما این مسایل چگونه در عمل می‌توانند به کار روند؟

حقوق برای تأمین احتیاجات

فرض کنیم که ترکیب حقوقی در بین گروه مدیران بر پایه معیارهای معمول محل، نیروهای رقابتی و موجودیت نیروی کار برقرار شده باشد، انتظار می‌رود که سطح دستمزدها برای تأمین نیازهای اولیه از سلسله نیازهای انسانی کافی باشد یعنی باید به مقدار کافی پول برای تأمین غذا، مسکن، لباس و نیازهای

دستاوردهاست. اگر فرد در طول دوره بازیابی خوب باشد و از لحاظ کیفیت و کمیت بیش از مقدار متوسط تولید نماید برای اضافه حقوق نامزد می‌شود. ازدیاد پرداخت دستمزد برای دستاوردهای استثنائی از طرف مدیریت جزء توقعات اکثر افراد است چنین اضافاتی پاسخ قانونی است که سنتهای اجتماعی به فعالیتهای مؤثر می‌دهد.

دلیل دوم برای اضافه کردن حقوق افزایش حیطه مسئولیت است. اگر مقدار کار زیاد شود به آن شغل باید پول بیشتری داد. برای مثال سازمان بیمه اتومبیل باید بیمه آتش سوزی خانه و دزدی را نیز در محدوده کارش بداند. اکثر اضافات در حوزه شغلی باید همراه با اضافه دستمزد باشد.

دلیل سوم برای ازدیاد حقوق ترقی در مقام و بالا رفتن سطح مسئولیت و توانایی است. قدرت و مسئولیت اضافه شده و پاداش بیشتر در این رابطه برای حفظ ارزشهای اجتماعی است دلیل چهارم برای اضافه کردن حقوق رفع بی‌عدالتیهاست. گاهی بی‌عدالتی در کار دیده می‌شود مثلاً می‌بینیم دستمزد فردی با دیگران در همان کار اختلاف دارد بی‌عدالتی زمانی که افراد جدید به تعداد کم یا زیاد استخدام می‌شوند یا وقتی که افرادی که سرکار هستند بازدهشان به طور مشخصی کم یا زیاد می‌شود، بیشتر مشاهده می‌گردد.

دلیل پنجم برای ازدیاد حقوق پاداش بیشتر و شرایط کاری سخت و مضر می‌باشد. شخصی که با فشار سرب را درون خطوط اتصال در داخل تانک داغ ذخیره سیمان در وسط بیابانهای کالیفرنیا می‌کند باید بیشتر پاداش بگیرد تا شخصی که همین کار را در

حیاتی انسان وجود داشته باشد. ولی اگر در موارد بخصوص مقدار پولی که به شخص داده می‌شود کافی نباشد که نیازهای ابتدایی وی را تأمین کند، مدیر می‌باید بهترین اقدام فوری را به عمل آورد. اگر موقعیت مناسب باشد مدیر می‌تواند حقوق فرد را زیاد کند یا او را بر سر کاری بگذارد که درآمد بیشتری داشته باشد و در صورت عدم امکان این امر می‌تواند کاری کند که فرد کار مربوط به خودش را در جای دیگری به دست آورد. مسئله تعدیل حقوق هم با تحریک انگیزه‌ای که فرد را از کار خود راضی کند و هم با پاداش برای تحمل عوامل غیربهداشتی شغل، مربوط می‌شود. می‌توانیم عواملی را که به طور مخصوصی متأثر از اضافه حقوق یا عدم آن می‌شوند مشخص کنیم از قبیل:

انگیزه‌های رضایتبخش

دستیابی (دستآورد)

شناخت

مسئولیت

پیشرفت (ترقی)

نارضایتی‌ها (عوامل غیر بهداشتی)

بیعدالتی در حقوق

شرایط پرخطر یا کار مشکل

این عوامل نکات مشخصی را برای پیشرفت روند منطقی، استوار و متساوی ارزیابی و تعدیل حقوق میسر می‌سازد.

دلایل اضافه حقوق

روند ارزیابی و تعدیل حقوق پنج دلیل اساسی را برای اضافه حقوق بررسی می‌نماید. اول شناخت

که به طور ذاتی غیرقابل سنجش می‌باشد. لیست نهایی نشان دهنده دقت ارزیابی مدیریت می‌باشد. حالا اسامی بر روی تراز حقوقی گروه یادداشت شده‌اند. حقوق هر شخصی روی خط افقی جلو اسمش نوشته شده (شکل ۷-۱ نمودار حقوق پیوست). یک طرح نمونه چیزی شبیه به شکل شماره ۱-۷ که نمونه‌ای از نمودار حقوقی است می‌باشد.

با رسم یک خط راست از قسمت میانی نقاط، منحنی مورد نظر بدست می‌آید. اگر حقوق افراد به طور واقعی در نظر گرفته شده باشد، این منحنی باید شکل شکسته مشخصی داشته باشد. اساس منطقی منحنی راست با منحنی شکسته همان گونه که در نمودار پیوست در سمت راست نشان داده شده به ترتیب زیر است:

در هر گروه از افرادی که با هم کار می‌کنند به طور اجتناب ناپذیر عده‌ای وجود دارند که کار حول محور آنها می‌چرخد اینها افراد نمونه‌ای هستند که گروه شناسایی کرده و به خاطر تواناییهای بالایی که دارند با دیگران فرق دارند. آنها کسانی هستند که کارها را پیش می‌برند. اگر مدیر نموداری از افراد خوب تهیه نماید، اینها کسانی هستند که این مقام و موقعیت را به خود اختصاص خواهند داد. بنابراین در هر گروه کاری باید ۲ یا ۳ نفر یا بیشتر که به آنها بیش از دیگران حقوق پرداخت بشود وجود داشته باشند، این اصول منطقی منحنی نمودار می‌باشد.

برای اینکه تا آنجا که ممکن است بی‌غرض و بی طرف باشیم در مورد ارزیابی حقوقها بهتر است به این نکات توجه نماییم:

۱ - باید هیچ مرجعی قبل از تهیه لیست برای

سواحل سود ارگن انجام می‌دهد همچنین راننده کامیونی که نیترو گلیسرین حمل می‌کند باید نسبت به راننده‌ای که آرد گندم حمل می‌نماید مزد بیشتری بگیرد چون در معرض خطر بیشتری است و همچنین اگر کار در ساعات غیر معمول انجام بگیرد باید مبلغ بیشتری به فرد داده شود. معمولاً شخصی که به شیفت شبانه منتقل می‌شود، حق بیشتری برای این تغییر شیفت دریافت خواهد کرد.

اقدامات عملی برای تعدیل حقوق

روشهای زیادی را می‌توان در نظر گرفت که بر اساس اصول پیشین حقوقها را تعدیل کرد. ولی ما باید به دو اصلی که بنا به تجربه شایستگی خود را نشان داده‌اند، تکیه کنیم اولین اصل را می‌توان در بخشهای زیادی در یک تعاونی بزرگ بکار برد. بخشهایی که شامل وظایف اعضا و روشهایشان می‌باشد. طرح طویل‌المدت، پرسنل، مهندسی، روابط عمومی، تبلیغات و غیره.

روش نموداری

مدیر هر گروه لازم است که با خط مشی شرکت دستمزدها و حقوق تمامی کارکنان گروهش را هر ۶ ماه به ۶ ماه بازبینی نماید. وی اسامی افراد را در ستون عمودی یادداشت می‌کند و در بالای ستون کسی را که در ۶ ماه گذشته بیشترین فعالیتها را داشته است، می‌نویسد. برای تهیه لیست لازم است با مدیران خود مشورت کند، زیرا به طور کلی ارزیابی وی از مشاهدات و نظرات منتج می‌شود. چون بخشهایی که از روش بازبینی استفاده می‌نمایند عملی انجام می‌دهند

حقوقهای جاری موجود نباشد.

۲ - باید برای هیچ مرجعی از لوحه نمودار دوره‌های قبل بازبینی وجود نداشته باشد.

۳ - باید هیچ مرجعی برای پرسشنامه مجدد یا برگه نر خگذاری که اغلب برای ارزشیابی کارکنان استفاده می‌شود، وجود نداشته باشد.

۴ - برعکس باید رسیدگی دقیق انجام دادن کار و شرکت و همکاری هر نفر در طول دوره مورد نظر قرار گیرد.

از وقتی که لیست نر خگذاری تعیین شد، مدیر و معاونانش اعتبار نقطه نظرهای مشترکشان را با جواب دادن به این سئوالات بررسی می‌کنند:

اگر شرکت دچار مشکل شود کدام یک از افراد شرکت را اخراج خواهیم کرد؟ به چه ترتیبی به آنها اجازه خروج خواهیم داد؟ اگر لیست اساساً صحیح باشد آنهایی که در انتهای لیست قرار دارند باید بدو اخراج شوند و آنهایی که در بالای لیست قرار دارند تا آنجا که ممکن است نگهداری شوند. با آزمایش موقعیت هر نفر از این طریق موقعیت متوالی هر نفر در لوحه نر خگذاری معتبر می‌شود در استفاده از لوحه، نقاطی که حقوق ماهانه هر شخصی را نشان می‌دهند توسط خطوط مستقیم به هم وصل می‌شود. انحراف مختصری از خط راست به طرف منحنی میانی نقطه‌ای است که برای فرد در نظر گرفته می‌شود. شاید مقدار انحراف مورد قبول در یک گروه بعلاوه یا منهای مقدار مختصری مثل ۵۰ دلار در ماه مورد توافق باشد. فاصله نقطه فرد از منحنی میانی مقدار مساوی با حقوق فعلی وی را مشخص می‌نماید. آنهایی که در اصل پشت منحنی قرار گرفته‌اند

برای اضافه حقوق نامزد می‌شوند. در مورد لوحه کشیده شده، کوپر شماره ۸، جونز شماره ۱۱ و دزmond شماره ۱۷ در این موقعیت قرار دارند. ولی ایروین شماره ۷، کول شماره ۱۳، اسکوفیلد شماره ۱۶ و راندل شماره ۱۹ نسبتاً با فاصله در سمت بعلاوه منحنی قرار دارند. اینها باید برای اضافه حقوق در این بازبینی انتخاب گردند.

اما در مورد بلاک و لاولر شماره‌های ۵ و ۱۴ چگونه؟ بلاک ۱۰۰ دلار در ماه عقب‌تر از جایی که باید در منحنی میانی باشد قرار دارد. لاولر ۱۵۰ دلار در ماه جلوتر قرار دارد. این موقعیتها نامساوی بودن را در قطبهای مخالف نشان می‌دهد. مدیریت باید گامهایی در تصحیح این دو موقعیت بردارد بلاک باید اضافه حقوق بگیرد، البته، مقدار نباید ۱۰۰ دلار در ماه باشد چون این مقدار به طور غیرمنطقی بالا بحساب می‌آید. ولی می‌توان نصف این حقوق را به وی داد به این امید که اگر کارش از نظر کیفیت بالا باشد، همین مقدار اضافه در بازبینی بعدی به وی داده شود.

مورد لاولر موردی است که نیاز به مهارتهای مدیریتی زیادی دارد. لاولر در موقعیت فعلی خود فردی است که تازه با حقوق بالا بکار گرفته شده یا مقدار کارش به طور مشخص در طول دوره بازبینی افت کرده است. در هر حال وظیفه مدیر است که در این مورد توصیه نماید، به لاولر باید کمک کرد تا مشکل موقعیت خود را درک کند. اگر با حقوق بالا که بندرت پیش می‌آید، بکار گرفته شود، یا باید حقوقش کم شود یا اینکه در سمتی قرار گیرد که دستمزدش با کارش متعادل باشد. اگر به علت کم کیفیتی کار از

پست خود پایین کشیده شود، مدیر باید به وی کمک کند تا علل بی کیفیت کارش را بیابد و آن را رفع رجوع کند. بنابراین برای لاولر ممکن می شود که دوباره حقوق اولیه خود را در رابطه با دیگران در میان گروه بدست بیاورد ولی اگر لاولر به هر دلیل نتواند جواب دهد و هنوز در بازاریابی بعدی اضافه پرداخت به وی داده شود، لازم می شود که یکی از سه مرحله گفته شده بکار گرفته شود. کسر حقوق و تعدیل آن بنا بر موقعیت حقوقی وی، اگر مدیر احساس کند که لاولر در وضعیت خوب کار می کند وی را برمی دارد یا اینکه به گروه دیگری منتقل می کند جایی که قابلیت های وی با وضع کاریش مناسب باشد.

بحث در مورد حقوق که بعد از مرحله نرخ گذاری پیش می آید، شامل این است که باید فرد را تا چه حد از چگونگی حقوقش مطلع ساخت؟ افراد متوسط غالباً در مورد کار و شغلشان نگران هستند و معمولاً در مورد وضعیت و روابط با دیگران و از این که کارها چطور پیش می رود بیم دارند. غالب این ترسها را ناآگاهی ایجاد می کند. و نگرانی ای که این امر به وجود می آورد جسارت و پذیرش خطر را که لازمه خلاقیت و ابداع است کم می کند بنابراین یک مدیر عامل عاقل به طور کلی به فرد می گوید که در چه وضعیتی قرار دارد مثلاً نمی گوید شما از یک گروه ۲۰ نفری چهاردهمین نفر هستید، بلکه می گوید شما در رده پایین سومین گروه قرار دارید کار شما در این نیمسال آخر نشان می دهد که هنوز توانایی خود را بروز نداده اید. مسئله اصلی شما بنظر می آید که در تهیه و آماده سازی جزئیات قراردادها باشد ببینم آیا می توان کمی در نوشتن قرارداد به شما آموزش داد تا

بتوانید در دوره های بعدی در کارتان پیشرفت نمایید. در کاربرد این روش تعدیل حقوق، اصول علمی آن به تمام آنهایی که حقوقشان تحت تأثیر آن قرار دارد آموخته می شود. ۵ دلیل اصلی برای اضافه حقوق توضیح داده می شود. جریان لوحه نمودار بازاریابی می شود، از اسامی و شماره های استعاری در نمونه طرح شده استفاده می شود.

هیچ رمزی در مورد شیوه کاربردی آن وجود ندارد. تنها اطلاعاتی که در آن محدود می گردد، مقدار حقوق مخصوصی است که به شخص در روند واقعی اجرای حقوقش اختصاص داده می شود. دلیل این نیز مشخص است: چون هیچ مدیری یا گروه مدیرانی به آن اندازه دقیق نیستند که مقدار حقوقها را با دقت کامل منعکس نمایند. یک نوسانی در حقوق هر شخص وجود دارد این موضوع با پراکنده بودن حقوقها در هر نقطه از منحنی دیده می شود. منحنی ممکن است که به جای یک خط تند به صورت بانندی با عرض معادل ۱۰۰ دلار کشیده شود. تساوی بدین ترتیب رعایت شده و فرد می فهمد که با حدی که برای افراد قابل قبول است در کجای منحنی قرار دارد.

روش دستاوردهای استثنایی

روش کاملاً متفاوت دیگری در تعدیل حقوق وجود دارد که بطور موفقیت آمیزی در یک بخش کوچک ولی بی نهایت فعال دیده می شود. ۵۰ مهندس در یک گروه هستند که منتخب ترین کسانی هستند که برای چهارمین بار در انتخابات سه ساله نامزد شده اند. هدف شرکت نائل شدن به بالاترین سطح توانائی تکنیکی ممکن در این گروه است. هدفش ایجاد بخشی است

که قادر به دستیابی به گروهی باشد که دائماً در حال رشد علمی و تجربی در زمینه تخصصی مهندسی باشند.

حقیق اولیه برای این گروه به طور قابل ملاحظه‌ای بیش از مقدار مرسوم آن در شرکت می‌باشد این روش در یکی از شرکتها از وقتی که بخش شکل گرفته بود به مدت بیش از بیست سال تأثیر خوبی داشت شرکت معتقد بود که می‌تواند بهترین افراد را در این زمینه بکار گیرد. در عرض چند سال مشخص گردید که حتی با این انتخاب و حقوق بالا یک سیاست تطبیق حقوق لازم بود تا وجدان کاری را بیدار نماید.

رئیس شرکت و سرمهندس بخش به این نتیجه رسیدند که روشی برای اضافه کردن حقوق لازم است اضافه دستمزدها باید بر اساس دستاوردهای بسیار بالا باشد و به طور غیر مستمر، زمانی که کار خاصی انجام می‌گیرد، پرداخت شود. چون کار طبیعت پیش‌رونده دارد بیشتر وظایف بیش از یک تا دو سال طول می‌کشد تا کامل گردد، بنابراین اضافه حقوق در فواصل معین انجام می‌پذیرد و باید بعد از نتیجه عمل پرداخت گردد تا دریافتها با دستاوردهای مخصوص هماهنگ شوند. پاداش برای تشویق و حالات روحی بهتر از عمل می‌باشد.

اضافه حقوقها به نسبت باید زیاد باشد، حداقل ۴۰ یا ۵۰ دلار در ماه بدین ترتیب شخص این پاداش را اساسی می‌بیند نه به صورت کمک هزینه بعلاوه این حق از آن رئیس شرکت خواهد بود که گاه‌بگاه بنهای نقدی برای کاری که ثابت شده سودمند است، بدهد. این روش خیلی خوب بکار گرفته شده و موفقیت آن در گروه‌زیرینش برای پاداش به کسی است که نیازی

به پاداش با میزان حقوق بالا، شرایط کار عالی و کنار مطلوب در این گروه مهندسی ندارد. این گروه مهندسی حرفه‌ای تشخیص می‌دهند که شانس کمی برای پیشرفت مفهوم معمولی و سازمانی وجود دارد. پیشرفت برحسب واقعیت‌های شخصی قضاوت می‌شود. کار مبارزه برای پیشرفت را بوجود می‌آورد و پیشرفت هم در بعد افق عقلانی توسعه می‌یابد.

در میان این حرفه‌ایها، بیعدالتی، همان‌طور که تجربه شده در میان حد متوسط نیروهای کار بندرت بوجود می‌آید. وقتی هم وجود داشته باشد، به‌طور شخصی بین سرمهندس و کارگرش مورد بحث قرار می‌گیرد و برطرف می‌گردد. این روش تعدیل حقوق به نوع مخصوصی از گروهها که افرادش بسیار فعال می‌باشند، اختصاص می‌یابد. گرچه کتابهای مدیریت چند سال قبل از قانون «مازلو» که در مورد احتیاجات انسان می‌باشد، نوشته شده است ولی اعتبار آن وقتی که با اصولی که در آن بیانیه وجود دارد، منطبق می‌شود، بیشتر بچشم می‌خورد. موفقیت این روش در حل مشکل تعدیل حقوق در این گروه مورد سؤال قرار نگرفته و بنظر می‌آید که در سازمانهای مشابه که دارای افرادی فعال در سطح بالا می‌باشند قابلیت اجرای خوبی داشته باشد.

تجربه‌ای در تعدیل حقوق

شرکت تولید ابزار الکترونیکی سیستم غیرخطی، برای برقراری و تعدیل حقوقها، وقتی که از خط تولید به روش تولید گروهی پرداخت آزمایش باارزشی انجام داد. در زمان تبدیل، شرکت شکل حقوقی ۱۶۵ تن از کارکنان خود را که به کار نشسته

زدن در شرکت با حقوق هفتگی جابجا شد. ساعت زدن در شرکت متروک گردید. مدیریت عقیده داشت که اینها اهانت به شخصیت انسان است و اشاره به بدگمانی نسبت به افراد را دارد. دیگر حقوق کارمندان برای غیبت، بیماری یا سایر نیازمندیهای شخصی کسر نمی‌شد.

شرکت تصمیم گرفت حداقل حقوقی را که می‌بنا داشت برای تهیه غذا و مسکن و سایر نیازمندیهای شخصی ضرورت دارد، پردازد، لذا حقوق ۱۰۰ دلار در هفته به عنوان حداقل حقوق انتخاب شد. این مقدار ۶۰ سنت در ساعت (۲۴ دلار در هفته) حقوق شروع به کار در همین شرکت در آن زمان بود.

ناتوانی در نشان دادن اختلافات جزئی انجام دادن کار نیاز به اضافه حقوق با گامهای بلند دارد. وقتی که توانایی فرد در انجام دادن کار به نقطه‌ای می‌رسد که کاملاً مشهود است فرد باید نامزد برای اضافه حقوق به میزان متناسب گردد. بنابراین اضافه حقوق با میزان زیاد در بعضی سطوح پذیرفته شد. با حقوق پایین هفته‌ای ۱۰۰ دلار به قرار ۲۵ دلار بیشتر در هفته، ۱۰۰ دلار به ۱۲۵ دلار و ۱۵۰ دلار به ۱۷۵ دلار و ۲۰۰ دلار در هفته را شروع کرد. با پذیرش این میزان بازبینی دستمزد دوره‌ای ملغی گردید. قبل از اینکه در شرکت روش قبلی به روش جدید تبدیل شود، به افراد گفته می‌شد که دستمزدشان وقتی که به حقوق هفتگی معادل تبدیل شود به سطح بیش از میزان فعلی آن خواهد رسید. بنابراین کسی که ۲۱۰ دلار در ساعت می‌گرفت، یعنی معادل ۸۴ دلار در هفته فوراً به ۱۰۰ دلار در هفته رسید و همزمان گفته شد که بازبینی

تولید و انواع کارهای تولیدی اشتغال داشته‌اند، بررسی کرد. کارگران تولیدکننده با ماشینهای دستی، مونتاژ مقاومتهای سیمی دست‌پیچ شده، کابلهای الکتریکی و مهارکننده‌ها و کلیدهای پای الکتریکی را انجام می‌داده‌اند. مشاهده گردید که کار در این محیط‌ها خیلی متفاوت نمی‌باشد. همه اینها نیاز به مهارتهای دستی ضروری دارند. ولی بررسی حقوقهای پرداخت شده به ۱۶۵ نفر بیش از ۸۰ دستمزد متفاوت را نشان می‌دهد. دستمزدهایی که از ۱۶۵ دلار تا ۳ دلار در ساعت محاسبه گردیده است. این پراکندگی حقوق غیرمنطقی می‌نمود. رسم بر این بود که افراد تازه کار را برای کارهای نشسته با حقوق ساعتی ۱۶۵ دلار بکار گیرند. در رابطه با سیاستهای شرکت بازبینیهای اجرایی برای افرادی که ساعتی کار می‌کردند هر چهار ماه یکبار انجام می‌گرفت. قرار شد که اضافه دستمزدهای کمی از قرار ساعتی ۳ تا ۵ سنت بدون استثناء به هر نفر داده شود. با اضافه نمودن دستمزدها بنوبت به افراد جدیدالاستخدام با حقوق پایه پس از چندین سال در دستمزدهای نمونه و پایه پراکندگی ایجاد گردید و برای مدیریت کاملاً غیرممکن بنظر می‌آمد که اختلافات جزئی را که با اضافه‌های جزئی پدید آمده بود، سامان دهد.

ایجاد گامی بزرگ در میزان حقوق

شرکت تصمیم گرفت که روش پاداش خود را کاملاً تغییر دهد. بنابراین نظام قبلی را با نظام سازگارتر و منطبق با اصول مدیریت واقعی تعویض کرد. دستمزدهای ساعتی ملغی شد. این گونه دستمزدها در تمام شرکت با حقوق هفتگی جابجا شد. ساعت

دستمزدهای دوره‌ای منتفی گردند. از این پس اضافه‌حقوق رواج کمتر داشت و تنها برای انجام دادن کارهای نمونه و پیشرفت در موقعیتها پرداخت می‌شد.

رسیدگی به متخصصین

زمانی که نظام حقوقی جدید بوجود آمد نظرات سه مشاور با تجربه مدیریت از سه دانشگاه مهم درخواست گردید.

نظر اولی این بود که اگر شما نیروی ماندن با این نظام را دارید به نظر من آن مکانیزی است که برای بالا بردن سطح انسانیت صنعتی محیط کوچک شما لازم می‌آید. میزان حقوق نقش مهمی را خواهد داشت. آنهایی که دارای توانایی استثنایی هستند آن را ادامه می‌دهند، آنهایی که نمی‌توانند سر کار روزانه باقی می‌مانند. شاید شما بتوانید آنها را آموزش دهید تا از تجربه کافی برخوردار گردند. اگر آنها به این آموزش جواب ندهند می‌توانید آنها را با افرادی که از قابلیت بیشتری برخوردارند، جابجا کنید.

دومی می‌گفت: به عقیده من شما با مخالفت کردن با نظام قراردادی دنبال دردرس می‌گردید. در رسوم اجتماعی موجود مردم انتظار اضافه حقوق کمتری را هر چند وقت به چند وقت دارند. این مسئله احساسی را که می‌دانید وجود دارد به آنها می‌دهد. آنها می‌توانند به خانه رفته و بگویند رئیس فکر می‌کند که من کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهم، امروز اضافه حقوق بیشتری می‌گیرم، حتی اگر ساعتی یک سکه پنج سنتی باشد.

اضافه حقوق حق فرد را توجیه می‌نماید یعنی فرد فکر می‌کند که مورد توجه واقع شده و مورد قدردانی

قرار گرفته است.

سومی می‌گوید: تلاش شما برای ازدیاد بیش از اندازه حقوق برای مقاصدی که اشاره کردید، برای زندگی بسیار مشکل به نظر می‌آید. شما سعی دارید که گامهای بلند بردارید. من عقیده‌ام اضافه‌حقوقهای خیلی کم را در دفعات کوتاه مدت قبول ندارم. آنچه باید انجام بدهید فکر می‌کنم چیزی است که در سیاست شرکتها وجود دارد. شما باید امکانات را بسنجید. مطالعه را با بیشتر کردن گامهای کوچک اما نه خیلی کوچک انجام دهید به نحوی که بتوانید از هر دو روش بهره بگیرید.

در حقیقت چه چیزی انجام گرفته

بعد از بسیاری جلسات برای توجیه اهداف و برنامه‌هایی که برای افراد گذاشته شده بود، نظام جدید برقرار گردید و بعد از یک سال که ادامه داشت نشانه‌ها مشخص کرد که کار به نحو احسن ادامه می‌یابد. مدیریت به صدای اعتراضات گوش می‌دهد و رسیدگی دقیق در گروههای متفاوت انجام می‌گیرد. این سروصداها شکل شکایت به خود می‌گیرد به طوری که یک زن مونتاز کار با چندین سال سابقه کار چنین می‌گوید: «نگاه کنید مدت چهار سال است که در اینجا کار می‌کنم و هفته‌ای ۱۰۰ دلار می‌گیرم و «مری جو» هم که کارگر جدید است و ماه پیش سر کار آمده هفته‌ای ۱۰۰ دلار می‌گیرد من دارم به آن یاد می‌دهم که چطور مونتاز کند این منصفانه نیست». این نکته‌ها در اکثر جاها موجود بود. مدیریت در تمام شرکت به دنبال راه چاره می‌باشد. کارگرانی که

بالا را به تحقق می‌رساند و استعداد نهایی آینده سازمان را مشخص می‌نماید. اما این ترکیب در به حساب آوردن نیازهای میانگین افراد برای دریافت پاداش که به طور عادی با اضافه حقوقهای کم و اتفاقی تأمین می‌شود، شکست خورد. شاید هم در به حساب آوردن عامل منفی در پیشرفت بی‌عدالتی که بیشتر افراد به آن حساس می‌باشند شکست خورده باشد. این بی‌عدالتی‌ها از ناتوانی در تأمین اختلافهای کوچک ولی محسوس بین سطح کار و پاداش به وجود آمده است.

خلاصه

قوانین احساسی برای تعدیل حقوق از نظریه معتبر احتیاجات و رضایت انسان ناشی شده است که روشهای تعدیلی که با این نظریه مطابقت داشتند، موفق عمل کرده است البته باید تخلفاتی که باعث شکست آن گردید تصحیح گردند. خلاصه زیر برای مدیران راهنمایی خواهد بود که به طور مساوی تعدیل حقوق نمایند:

دلایل لازم برای ازدیاد حقوق:

- ۱ - شناخت رسمی انجام دادن کارها یا دستاوردهای استثنایی.
- ۲ - پاداش دادن به مسؤلیتهای زیاد و مشخص.
- ۳ - تطبیق سطح درآمد برای پیشرفت در موقعیت شغلی.
- ۴ - تصحیح بی‌عدالتی، وقتی که پرداخت اساساً زیر بازده شغلی است.
- ۵ - دادن پاداش زیاد برای شرایط کار خطرناک و مضر.

نشسته کار می‌کنند از آنها این سئوالات می‌شود: فکر می‌کنید در مورد این بی‌عدالتی که شما می‌بینید چه کار باید بکنیم؟ ما باید نرخ شروع پایین برای افراد جدید که بدون تجربه هستند تعیین کنیم. این نرخ چقدر باید باشد؟ توافق هفته‌ای ۸۵ دلار بود چه مدت باید فرد با این نرخ کار کند؟ به مدت ۶ ماه و ۶ ماه عرف دوران آزمایشی برای افراد جدیدالاستخدام بود. آیا موافق هستید که افراد جدید تا هفته‌ای ۱۰۰ دلار اضافه حقوق داشته باشند؟ نظرها به طور همه‌جانبه مثبت بود. مدیریت حقوق مبتدیان را با هفته‌ای ۸۵ دلار شروع نمود. تا مدتی مسئله‌ای پیش نیامد، ولی چند ماه بعد مسئله دیگری شبیه به این پیش آمد. برای چند تن از مدیران سئوالاتی مطرح شد، آنها عقیده داشتند که ما می‌توانیم اختلافاتی را در بین افراد ببینیم. برخی کارشان ارزش بیش از هفته‌ای ۱۰۰ دلار دارد اما نه هفته‌ای ۱۲۵ دلار. مدیریت همان روند پیشین رسیدگی دقیق با ناظران افراد و گروههای کوچک شرکت را ادامه داد. یافته‌ها روشن بودند، نظرات نشان داد که فقدان یک گام متوسط باعث همه این بی‌عدالتیهاست. سرانجام فشار کافی باعث گردید تا شرکت گامهایی را با ۱۱۵ دلار، ۱۳۵ دلار و ۱۶۰ دلار در هفته جزء برنامه میزان حقوقی خود قرار دهد.

نتیجه از تجارب

رسیدگی به مسایل دشوار تعیین و تعدیل حقوق نشان می‌دهد که مفهوم اصلی این عمل چیزی شایسته و مورد قبول است. ازدیاد حداقل حقوق احتیاجات اولیه افراد را در سطح پایین برآورده می‌کند. ترکیب جدید حقوقی دستیابی به انجام دادن کارهای سطح

کار است. اضافات کم که بدفعات معقول به فرد پرداخت می‌گردد، کار وی را تصدیق می‌نماید.

انجام دادن امور تعدیل حقوق

سرانجام، در ارائه و برقراری سیاست تعدیل حقوق سه مطلب وجود دارد که رعایت آنها برای مدیر لازم است:

۱ - روش باید به طور متساوی باشد، هم کارگر و هم مدیریت باید آن را به عنوان وسیله قانونی، توانا برای تأمین پاداش مناسب به انجام دادن کار سطح بالا تلقی نمایند.

۲ - روش باید به طور همه جانبه قابل درک بوده و جزئیات و روشی که بایستی به کار رود به طور وضوح توسط همه اعضای که ذینفع هستند قابل فهم باشد.

۳ - روش باید به طور مناسب و دائمی کار کند. این اصول برای مدیران راهنمایی‌هایی را فراهم می‌کند که بتواند تعدیل حقوق نماید که نه تنها به نفع شرکت است بلکه احتیاجات انسانی افراد را که مانع کار مؤثر کارگر است از پیش پای وی بردارد. با بکار بردن این اصول در عمل برای تعدیل حقوق، مدیر منافع شرکتش را زیاده‌تر می‌نماید. او به افراد کمک می‌کند که نیرو و استعداد نهفته آنان برای اقدامات فردی و فعالیت‌های ذاتی در دستیابی به اهداف شرکت آزاد گردد. وی این قسمت از شغلش را خیلی راحت‌تر برای خودش انجام می‌دهد.

۶ - تعدیل درآمد با احتیاجات اولیه در موارد سخت و مخصوص.

از دید مکرر حقوق، می‌تواند کمی آزادی در بازبینی مکرر حقوقی به وجود آورد که بستگی به نوع کار و اشخاصی که کار می‌کنند دارد. کارمندان حرفه‌ای احتمالاً بیش از کارمندان و کارگران دیگر می‌توانند دوران بیشتری را در بازبینی‌ها تحمل نمایند.

۱ - یک وقفه زمانی ۶ ماهه برای کارگران توصیه می‌شود.

۲ - پیش‌بینی‌ها باید برای اضافه حقوق‌های اتفاقی در بین دوره‌های تعدیل معمول، در نظر گرفته شود. این انعطاف آگاهی مفید کار سطح بالا را که ممکن است در بین دوره‌های تعدیل استاندارد پیش بیاید اجازه می‌دهد.

۳ - اضافه حقوقها باید فوراً به کار مفید تعلق گیرد تا به عمل مشخص.

مقدار اضافه حقوقها

مقدار اضافه متوسط باید با موقعیت مخصوص کارگران مطابقت داشته باشد. بهتر خواهد بود گاهی اضافه حقوق‌های بیشتری به برخی از حرفه‌ها بدهیم، اما قطعاً قابل توجه‌تر خواهد بود که اضافه حقوق‌های کمتر به دفعات بیشتر به کارگران تعلق گیرد. در کل کارگر متوسط، خیلی نگران مقدار حقوق یا دستمزدش نیست. چیزی که برایش مهم است این است که به عنوان یک فرد بداند که مشغول انجام دادن