



\إنشاء نظام لصرف الرواتب

\تعتبر إدارة الرواتب وسيلة إشرافية لمراقبة التكلفة المادية للموظفين، ولرفع روحهم المعنوية، وتقليص معدل تناوب القوة العاملة. إن وجود نظام رسمي للرواتب يتيح لك وسيلة لمكافأة الأفراد على إسهاماتهم في إنجاح المنشأة، مع ضمان تحقيق المؤسسة لمقدار عادل من عائدات استثماراتها في رواتب الموظفين.

\تعرض هذه المطبوعة مفاهيم أثبتت فعاليتها على مدار الزمن في تحديد مستويات منافسة من الرواتب وفي الحفاظ على علاقات صرف رواتب مقبولة للوظائف التي تشملها شركة صغيرة الحجم.

\من الذي يحتاج خطة لإدارة الرواتب؟

\قد يبدو مصطلح "إدارة الرواتب" مصطلحاً منمقاً ورناناً للدلالة على شيء كنت تقوم به منذ مدة لكنك لم تكن تعباً من قبل بتسميته. أو ربما لأن مؤسستك لم تتبع أي نظام لصرف رواتب موظفيها فكانت تنتظر ظهور استياء في صفوف الموظفين قبل أن تجري تعديلاتها على الأجور – مستعينة في ذلك بالمخصصات المالية لقائمة الرواتب لحسم الخلافات.

\إن وجود خطة صرف رواتب رسمية، التي من شأنها أن تطلع الموظفين على وضعهم الحالي وعلى وضعهم المقبل فيما يتعلق بصافي راتبهم، لن تحل جميع مشاكل موظفيك؛ ولكنها مع ذلك ستزيل أحد حواجز الشك والشائعات التي قد تتسبب في إقلاقهم وتعاستهم، والكفيلة بجعلهم أيضاً أقل ولاءً وأكثر تقبلاً. فما الفائدة التي ستجنيها من ذلك؟ دعنا نواجه الأمر؛ في العمل التجاري - خاصة في المشروع الصغير الحجم – يكون للأشخاص الأكفاء التأثير الأعمق في نجاح المشروع أو فشله. فكثير من الأشخاص يروقه الغموض ولكن ليس إذا كان الأمر يتعلق بحساب رواتبهم. فالموظفون الذين يخضعون لخطة صرف رواتب والذين يعرفونها ويفهمونها جيداً يستطيعون أن يدركوا أنها خطة عادلة (نزيهة) ومتساوية (موحدة) – وأن ذلك الراتب لم يُحدد حسب الأهواء. ولهم أن يعرفوا ما يتوقعونه وما الذي يمكن أن يأملوه ليصبوا نحو تحقيقه. وعلى المدى البعيد، يمكن لتلك الخطة أن تساعدك على ما يلي:

- \توظيف الموظفين
- \الحفاظ على الموظفين
- \تحفيزهم
- \كما يمكنها أن تساعدك أيضاً في تأسيس قاعدة صلبة للمشروع الناجح.

\تطوير الخطة وتطبيقها

\ليس هناك ما يُحتم أن تكون خطة الرواتب الرسمية مكلفة جداً من حيث الوقت والمال. فكونها رسمية لا يعني أنها معقدة. وفي الواقع، كلما كانت الخطة تفصيلية أكثر كلما أصبحت أصعب من حيث تنفيذها على أرض الواقع، وإيصالها، والعمل بها.



\الشاغل الأول في وضع خطة إدارة رواتب رسمية هو الحصول على قبول، وتفهم، ودعم إدارتك وموظفيك المشرفين. فالخطة التي يتم تعريفها بوضوح، وتناقش باستفاضة، وتفهم فهما صحيحاً تعتبر متطلباً أساسياً للنجاح.

\خطوات إنشاء خطة الرواتب:

- \تعريف الوظائف
- \تقييم الوظائف
- \تحديد قيمة الوظائف
- \وضع الخطة
- \إبلاغ الخطة للموظفين
- \تقييم أداء الموظفين بموجب الخطة

\تعريف الوظائف

\إن لم تكن على معرفة بمواصفات ومتطلبات كل وظيفة، فلن تستطيع المقارنة بين الوظائف لغرض صرف الرواتب. وبالتالي، لن يثير دهشتك أن تكون الخطوة الأولى في وضع الخطة الرسمية هي إعداد التوصيف الوظيفي لكل منصب.

\ولعلك تستطيع أن تقوم بكتابة هذه التوصيفات الوظيفية بنفسك، باعتبار أن المدير المالك في العديد من المشاريع التجارية الصغيرة قد عمل في كل وظيفة من هذه الوظائف خلال فترة ما من الوقت. لكن أفضل وأسهل طريقة لوضع هذه المعلومات الوظيفية هو الطلب ببساطة من الموظفين أن يقوموا بتوصيف وظائفهم. ويُطلب من المشرفين بمراجعة هذه التوصيفات الوظيفية.

\والأجدى لك أن تُعد نموذجاً بسيطاً يقوم بملئه الموظف (أو الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية معه). فهذا هو الوقت المناسب لتبدأ في الشرح لموظفيك ما تنوي القيام به. فهم بحاجة إلى معرفة أن مساعدتهم مطلوبة في استحداث خطة الرواتب – وأن مسعاك ليس هو التعرف على كيفية أدائهم لوظائفهم – وإنما هو معرفة ما يفعلون فحسب. يجب أن يتضمن النموذج الفئات الآتية:

- \اسم الوظيفة
- \العلاقة الرئاسية (من يرأس من)
- \المواصفات
- \المهمة الرئيسية (ما هي المسؤولية الأساسية للوظيفة؟)

\الواجبات الرئيسية: (اذكر الواجبات الرئيسية بالترتيب من حيث أهميتها وقم بتقدير النسبة المئوية للوقت الذي تستغرقه كل واحدة منها.)

\واجبات أخرى: (اذكر الواجبات التي لا يتم القيام بها بصورة منتظمة)

\متطلبات الوظيفة



- التعليم أو التدريب الرسمي المطلوب
- الخبرة أو الخلفية المطلوبة
- التعقيد الفني / الإداري
- المسؤولية تجاه النتائج المربحة مادياً
- المسؤولية الإشرافية
- ظروف العمل غير العادية

ربما يستغرق إعداد التوصيفات الوظيفية من مصادر المعلومات التي حصلت عليها من موظفيك بعض الوقت، ولكن ما ستتعلمه من ذلك قد يكون له استخدامات أخرى بجانب مقارنة الوظائف لغرض تحديد الرواتب. فمن ناحية، قد تكتشف أن بعض الموظفين لا يعملون ما كنت تظن أنهم يقومون به، أو لا يقومون بالواجبات التي عينوا من أجلها. وقد تجد أنك بحاجة إلى إجراء بعض التغييرات في مهامهم الروتينية. ولعل هذه المعلومات تفيد أيضاً في القيام بما يلي:

- توظيف، وتدريب وتطوير الموظفين
- تغيير وتعديل المهام في المؤسسة
- مقارنة بيانات الوظائف لغرض أبحاث الرواتب
- التأكد من الالتزام بقوانين ممارسة التوظيف ومعدلات الرواتب المتنوعة
- تقييم الأداء الوظيفي بناء على الواجبات المسندة

تقييم الوظائف

لا أحد يعرف طريقة علمية محددة تحدد بالضبط قيمة وظيفة معينة بالنسبة للشركة. إن الحكم البشري هو الوسيلة الوحيدة لتحديد القيمة المادية. ويعتبر التصنيف البسيط طريقة تقييم جيدة للوظائف بالشركات التي يعمل بها 100 موظف أو أقل. وهي تخمينية أيضاً، لكنه تخمين محكوم بصورة جيدة.

في نظام التصنيف البسيط، تتم مقارنة التوصيفات الوظيفية ببعضها البعض. وتصنف حسب الصعوبة والمسؤولية. وباستعانتك بتقديرك الخاص، سيصبح لديك في النهاية نسق من الوظائف التي توضح القيمة النسبية لكل منصب بالنسبة للشركة.

وبعد انتهائك من تصنيف التوصيفات الوظيفية حسب قيمتها للمنشأة، تأتي الخطوة الثانية وهي وضع الوظائف المتشابهة من حيث المجال والمسؤولية في مجموعات لها درجة الراتب نفسها. ثم تقوم بترتيب هذه المجموعات في سلسلة من مستويات الرواتب من الأعلى إلى الأدنى. ويعتمد عدد مستويات صرف الرواتب على إجمالي عدد الوظائف وأنماط العمل في مؤسستك. أما بالنسبة للشركة التي يصل فيها عدد موظفيها إلى 100 أو أقل، سيتراوح العدد المناسب من المستويات عادة ما بين 10 إلى 12 مستوى.

تحديد قيمة الوظائف



\ عند تأسيس نظام لصرف الرواتب علينا أن ننظر إلى داخل الشركة فقط. ولكي تضع قيمة مالية على كل مستويات الصرف لديك، يجب أن ننظر إلى محيطك الخارجي، أي إلى المعدلات الشبيهة بعملك التجاري الكائنة في منطقتك. وحيث أنك قد صنفت الوظائف ووضعتها في مجموعات حسب مستويات صرفها، فلن يتعين عليك أن تستطلع كل وظيفة. استطلع الوظائف الأكثر سهولة من حيث توصيفها الموجودة في كل مستوى والأكثر شيوعاً في الصناعة المحلية. ومع ذلك، حاول أن تبحث تلك الوظائف التي لها أكثر من مستوى واحد، كوظيفة الكاتبة المبتدئة والكاتبة الخبيرة.

\ إن إجراء استطلاع في منطقتك بخصوص الرواتب حسب المقدار سيكون أفضل طريقة لمعرفة مقدار المبلغ الذي ينبغي عليك دفعه لكل وظيفة من الوظائف لديك. وربما لا يتوافر لديك الوقت أو المال الذي تريد أن تنفقه على إجراء استبيان كهذا بنفسك. ولا يجب أن يكون ذلك عثرة تعترض سبيلك؛ حيث ينبغي أن تكون قادراً على الحصول على جميع البيانات التي تحتاجها من مصادر مثل الغرفة التجارية المحلية، أو المؤسسات الكبيرة في منطقتك، أو من مصادر وطنية مثل وزارة تنمية الموارد البشرية الكندية \ Human Resources Development Canada. وإذا كنت تنتمي لأحدى الجمعيات التجارية، فقد يمكنك الاستعانة بها في معرفة المعدل السائر لوظيفة أو أكثر في كل مستوى من مستويات الرواتب.

\ عند دراسة الرواتب في منطقتك ولدى تطبيقك ما تعلمته على ما لديك من وظائف، تأكد من قيامك بمقارنة التوصيفات الوظيفية، وليس فقط مسميات الوظائف. فقد تكون مسميات الوظائف مضللة؛ حيث قد توجد اختلافات كبيرة بين مؤسسة وأخرى من حيث التسميات الوظيفية. فمسمى عامل نظافة في إحدى الشركات، قد يكون مهندس رقابة بيئية لدى أخرى. وبعد أن تتولد لديك قناعة بأنك تقارن بين شيئين من نوع واحد، يمكنك حساب المعدل المتوسط (المتوسطات المبينة في هذه المطبوعة جزافية محض) لكل وظيفة وتدخله في ورقة عمل كالتالي:

\ مستوى الراتب \	\ المنصب \	\ المعدل المتوسط \
\ 1 \	\ كاتبة-ناسخة \	\ 574 دولار \
\ 2 \	\ كاتبة اختزال \	\ 635 دولار \
\ 3 \	\ موظف أجور \	\ 687 دولار \
\ 4 \	\ سكرتيرة \	\ 723 دولار \
\ 5 \	\ محاسب \	\ 741 دولار \
\ 6 \	\ مشغل كمبيوتر \	\ 815 دولار \
		\ (وهكذا) \

\ وقد تحتاج لضبط المعدلات المتوسطة بصورة ما للحفاظ على فارق كاف بين مستويات الرواتب، للفصل بينها. والمعدلات السائدة التي تجدها لكل مستوى من مستويات الرواتب يمكن أن تصبح حينئذ النقاط الوسطى لنطاقات مستويات الصرف لديك. (باستطاعتك بالطبع أن تحدد قدرة شركتك على صرف الرواتب، والمدة الزمنية لأسبوع العمل عندك، ونمط وقيمة برامج الاستحقاقات في شركتك.)

\ إجمالاً، الحد الأدنى في المستوى هو 85% من معدل النقطة الوسطى، والحد الأقصى للمعدل 115% من النقطة الوسطى. وبهذا الترتيب، يمكن أن يزيد راتب الموظف بنسبة 35% بدون تغيير الوظيفة، وبالتالي يكون هناك حوافز على الأداء حتى إذا لم يترق وظيفياً.

\ يتوافر لديك الآن نطاق رواتب لكل منصب في مؤسستك، وقد يشبه المثال التالي:



\ نطاق الراتب \	\ الحد الأدنى \	\ النقطة الوسطى \	\ الحد الأقصى \
\ 1 \	\ 490 دولار \	\ 575 دولار \	\ 660 دولار \
\ 2 \	\ 530 دولار \	\ 625 دولار \	\ 720 دولار \
\ 3 \	\ 580 دولار \	\ 685 دولار \	\ 785 دولار \
\ 4 \	\ 615 دولار \	\ 725 دولار \	\ 835 دولار \
\ 5 \	\ 690 دولار \	\ 815 دولار \	\ 935 دولار \
			\ (وهكذا) \

\ سيمكنك من خلال نطاق صرف الراتب أن تحدد موضع الراتب الحالي والراتب المرتقب لموظفيك بالنسبة إلى معدلات السوق في نوعيات العمل ذاتها. ويجب أن يتضح لك بنظرة سريعة الأماكن التي تريد أن تجري فيها تغييرات لكي تصل إلى معدلات عادلة داخل مؤسستك ورواتب منافسة للمشاريع التجارية المشابهة في مجتمعك المحلي.

\ وبصفة عامة، في ظل وجود هيكل رواتب استند في إنشائه على التخطيط السليم، يجب أن تكون قادراً على ربط معدلات الصرف الفردية بالأداء الوظيفي والإسهام في أهداف الشركة. ويجب أيضاً أن يتيح لك مرونة كافية للتعامل مع المواقف الخاصة.

\ وضع الخطة \

\ عند هذا الحد، يكون قد توافرت لديك الخطة العامة، ولكنك بالطبع لا تصرف الرواتب إجمالاً. إذ يجب أن تصرف لكل موظف راتبه على حده. و عليك الآن أن تفكر في كيفية إدارة الخطة لكي تتيح زيادات فردية في الرواتب.

\ عند إدارة الخاصية المتعلقة بزيادة الرواتب في الخطة، يمكنك أن تستخدم مناهج عديدة:

- زيادات تستند على الجدارة، والتي يتم منحها تقديراً للأداء والإسهام \
- زيادات ترويجية للموظفين المكلفين بوظائف مختلفة في مستويات صرف أعلى. \
- التقدم نحو الحد الأدنى للموظفين المدرجين بحدود أقل من الحد الأدنى أو أقل من معدل التعيين لمستوى الراتب. \
- زيادات تجريبية للموظفين الأكثر حداثة الذين لديهم مهارات ضرورية وخبرة في العمل بكفاءة. \
- زيادات تتعلق بفترة الخدمة الزمنية مع الشركة \
- زيادات عامة يتم منحها للموظفين للحفاظ على مرتبات واقعية تعكس متطلبات العوامل الاقتصادية والحفاظ على أجر منافس.

\ هذه المناهج هي الأكثر شيوعاً، ولكن هناك مجموعات كثيرة أخرى متنوعة من المناهج. فمعظم الزيادات السنوية تتم إما لأسباب تتعلق بتكلفة المعيشة، أو الفترة الزمنية للخدمة في العمل، أو سوق التوظيف. ومن المؤكد أنك ستستخدم العديد من طرق الزيادات المتنوعة أو كلها أو خليط منها.



\ ولعلك تتلمس مدى فائدة استخدام النماذج لتوثيق الزيادات في الرواتب وتسجيل أسبابها. وقد تكتشف أن سجلات كهذه تُعتبر مرجعيات مفيدة لأغراض إدارة صرف الرواتب.

\إبلاغ الموظفين بالخطـة

\ بعد أن انتهيت من وضع خطة إدارة الرواتب، سيتعين عليك التفكير في كيفية إخطار الموظفين بها. إذا كان وضع البرنامج الجيد يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فإن شرح خطة البرنامج للموظفين سيحتل المرتبة الثانية.

\ كيف ستخبرهم بقرارك؟ من بين الطرق الأكثر نجاحاً: الرسائل الشخصية لكل موظف، واجتماعات لشرح الخطة والإجابة على الأسئلة.

\ ومع ذلك، أبلغ الموظفين بأنه ينبغي عليك أن تشرح لهم طريقة سير الخطة بوضوح وأمانة وصراحة. فهذه فرصة رئيسية تؤسس فيها حسن النوايا والعلاقات الجيدة مع موظفيك. وتأكد من أن مشرفيك يفهمون الخطة جيداً ويستطيعون شرحها لأفرادهم. كما يعتبر أيضاً شرح الخطة للموظفين الجدد أمراً جوهرياً؛ وستكون فكرة سديدة إذا قمت بمراجعة الخطة بصورة دورية مع جميع الموظفين.

\تقييم أداء الموظفين

\ يخضع أغلبية الموظفين الذين يشكلون القوة العاملة الكندية لنظام زيادة رواتب يعتمد على الجدارة، رغم أن معظم زياداتهم هي نتاج عوامل أخرى. وهذا النهج ينضوي تحته إجراء مراجعة دورية وتقييم مدى أداء الموظفين لمهامهم المسندة إليهم. خطة تقييم الموظفين الفعالة، هي الخطة التي:

- \تحقق تواصل أفضل في الاتجاهين بين المدير والموظف.\
- \ترتبط الراتب بالأداء في العمل والنتائج.\
- \تقدم نهج قياسي لتقييم الأداء.\
- \تساعد الموظفين على تحسين مستوى تقدمهم وذلك بمعاونتهم على فهم المسؤوليات والتوقعات الوظيفية.\
- \تضع أهدافاً أمام الموظفين يصبون إلى تحقيقها.

\ لا تساعد عملية مراجعة الأداء فقط الموظف الذي يخوض التقييم، بل أنها تساعد أيضاً المدير الذي يجري التقييم على التبصر لما بداخل مؤسسته. ويمكن أن يتضح للمدير من خلال التفاعل الصريح بينه وبين الموظف مواطن التحسينات المطلوبة في المعدات، أو الإجراءات، أو العوامل الأخرى التي من شأنها أن تحسن من أداء الموظف. حاول أن تعزز المناخ الذي يمكن للموظفين أن يناقشوا فيه التقدم والمشاكل بصورة غير رسمية في أي وقت وطوال العام.

\ مرة أخرى أقول إنه لكي تحصل على أفضل النتائج، يستحسن الاستعانة بنموذج تقييم.
\ يتضمن نموذج التقييم القياسي العوامل الآتية التي تتعلق بالتقييم الوظيفي:



- \النتائج التي تحققت
- \جودة الأداء
- \حجم العمل
- \فعالية العمل مع آخرين بالشركة
- \فعالية التعامل مع زبائن، موردين، الخ
- \روح المبادرة
- \المعرفة بالوظيفة
- \الموثوقية

\ويمكنك أن تصمم نموذجاً خاصاً بك إذا استدعت الضرورة، مستعيناً في ذلك بأمثلة قد تجدها في كتب عن إدارة العاملين. ويجب أن تتواءم نماذجك مع الوظائف وتتبع تحليلاتك الوظيفية.

\كيف يمكن أن تساعدك الخطة؟

\لن تكون أفضل خطة رواتب موظفين في العالم مجدية إذا لم تعينك في مشروعك. فما أهميتها إذن؟

\الإجابة مرة أخرى، هي الحصول على موظفين ملائمين والحفاظ عليهم وتشجيعهم. وستساعدك خطتك الخاصة بصرف المرتبات على الآتي:

- \التوظيف: ستقدم نطاقات الرواتب معدلات استخدام منافسة لجذب مستوى عال من الموظفين.
- \الحفاظ: ستشجع خطة تقييم الأداء وميزة زيادات الرواتب على الأداء بالإضافة إلى تشجيعها النمو والتطور داخل مؤسستك.
- \التحفيز: ستقدم خطة الرواتب شيئاً يتم السعي إلى تحقيقه للاحتفاظ باهتمام الموظفين وحماسهم في مهامهم الحالية، وستمددهم أيضاً بحافز البحث عن فرصة أكبر داخل مؤسستك.

\إن وجود موظفين مؤهلين يتوافر لديهم الاهتمام والحماس سيساعدك على كسب معركة بقاء ونمو المشروع.

\تحديث الخطة

\لكي تجعل خطتك الخاصة بإدارة الرواتب متماشية مع العصر، يجب أن تراجعها مرة في السنة على الأقل. أدخل التعديلات أينما تطلب ذلك، ولا تنس أن تستعن بخدمات موظفين إشرافيين. فهذه الخطة ليست من النمط الذي يتم إنشاؤه ثم إغفاله.

\خلال قيامك بالمراجعة السنوية، أسأل نفسك عما إذا كانت الخطة تسير في صالحك، فهذا هو أهم سؤال. هل تجيء بنوعية الموظفين الذين تريدهم أم تترضي بأية نوعية كانت؟ ما هو معدل دوران الموظفين؟ هل الموظفون يبذلون اهتماماً بالمشروع؟ وفي عبارة تحليلية أخيرة أقول: ليس مهماً أناقة الخطة أو جمال النماذج والإدارة، إنما المهم حقاً هو كيف ستساعدك الخطة على تحقيق أهداف مشروعك.



\ يقدم مركز \ الخدمات \ التجارية \ كندا- أونتاريو \ \ (COBSC/CSECO) معلومات \ تتعلق
بالتجارة والشركات \ باللغتين الرسميتين لكندا وهما الإنجليزية والفرنسية. وقد ترجمت \ بعض أهم وثائقنا
إلى \ لغات أخرى وذلك \ مراعاة منا للأقليات اللغوية \ . إذا رغبتم \ في \ الحصول على مزيد من
المعلومات التجارية فيرجى الإتصال \ برقم الهاتف \ -4444 \ -576 \ 1-888 أو التكلم مع الموظف
المسؤول عن إعطاء المعلومات في المركز \ (COBSC/CSECO).