

إنشاء نظام الأجور

إن إدارة الأجور هي جزء هام من إدارة العمل التجاري. إذ أن تبنيك لنظام إدارة أجور رسمي، يساعدك في ضبط نفقات الموظفين، ورفع معنويات الموظفين، وخفض معدل دوران القوى العاملة.

كيف يمكن ل خطة الأجور أن تساعدك؟

تساعدك خطة الأجور على إدارة موظفيك و عملك التجاري. ويمكنها كذلك أن تساعدك على أن:

- **توظف**
نطاق المرتبات يقدم لك معدلات تنافسية للتوظيف يمكنها أن تستقطب موظفين جدد.
 - **تستبقي**
خطط الأداء أثناء العمل والزيادة في الراتب يمكن أن تحسن من أداء الموظفين والتطور الوظيفي ضمن عملك التجاري.
 - **تحفز**
خطط الأجور تقدم حوافزاً لموظفيك تحثهم على التطلع نحو فرص جديدة أو ترقية ضمن شركتك.
- سيساعدك أيضاً وجود عملية إدارية رسمية للأجور على ضمان تحصيل الضرائب والتخفيضات الحكومية المتعلقة بالتوظيف.

تطوير وتنفيذ خطة

يجب أن لا يستغرق تطوير خطة أجور رسمية كثيراً من وقتك ومالك. وإحدى أهم الأشياء التي يجب مراعاتها عند إنشاء خطة إدارية للأجور هو الحصول على قبول، وتفهم، ودعم مدرائك ومشرفيك.

الخطوات الرئيسية لإنشاء خطة للأجور هي:

1. تعريف الوظائف
2. تقييم الأعمال
3. تسعير الأعمال
4. تنفيذ الخطة
5. إخبار الموظفين عن الخطة
6. تقييم الأداء الوظيفي للموظفين

الخطوة 1: تعريف الوظائف

الخطوة الأولى في وضع خطة رسمية هو إعداد وصف لكل وظيفة. ربما كان بإمكانك كتابة هذا الوصف بنفسك، ولكن بمقدورك أيضاً أن تطلب من الموظفين وصف وظائفهم وأن تستعرض هذا الوصف بنفسك.

يتضمن عادة وصف الوظائف ما يلي:

- المسمى الوظيفي
- علاقات التسلسل الإداري بالنسبة للإبلاغ عن المسؤوليات
- المواصفات
- مسؤوليات الوظيفة
- متطلبات الوظيفة (التعليم الرسمي أو التدريب الرسمي، والخبرة والخلفية، وظروف العمل غير الاعتيادية)

بمجرد الانتهاء من ذلك، يمكن استخدام وصف الوظائف لـ:

- تعيين وتدريب الموظفين
- إعادة ترتيب الواجبات في المنظمة
- التقيد بالممارسات المتنوعة للعمالة والقوانين التي تحكم معدلات الأجور
- تقييم الأداء الوظيفي بناء على المهام المسندة

الخطوة 2: تقييم الوظائف

إن طريقة التقييم الجيدة للأعمال التجارية التي تضم 100 موظف أو أقل هو نظام تصنيف أساسي. إذ يُقارن عند استخدام هذا النوع من النظام وصف الوظائف مع بعضها البعض وترتيبها بناءً على مستوى الصعوبة والمسؤولية.

الخطوة التالية بعد ترتيب وصف الوظائف هي تجميع الوظائف المتشابهة في المهام والمسؤوليات ضمن درجة الأجر الواحدة. بعد فرز أنواع الوظائف، يمكنك ترتيب هذه المجموعات في فئات متسلسلة من الأعلى أجراً إلى الأقل أجراً وفق مستويات الأجر.

يتوقف عدد مستويات الأجر على العدد الكلي للوظائف وأنواعها في منطقتك. وعادة لن تحتاج شركة تضم أقل من 100 وظيفة إلا إلى 10 أو 12 من مستويات الأجر.

الخطوة 3: تسعير الوظائف

معدلات الأجور

بعد تقييم كل مستوى من مستويات أجورك بالدولار، بإمكانك النظر في المعدلات الحالية لعمل مشابه في منطقتك. كما أنه بإمكانك الحصول على البيانات التي تحتاجها من مصادر مثل غرفة التجارة المحلية، أو الأعمال التجارية الرئيسية في منطقتك، أو المنظمات الحكومية. وإذا كنت ممن ينتمي إلى رابطة تجارية، فلربما كان بوسع الرابطة التجارية تزويدك بمستويات أجور معيارية لوظائف مختلفة في مجال صناعتك. تذكر أنه مطلوب منك أن تدفع لموظفيك على الأقل المستويات الدنيا من الأجور التي تم تحديدها للمقاطعة.

عند دراسة معدلات الأجور في منطقتك، تأكد من مقارنة وصف الوظائف، وليس فقط مسمياتها. إذ يمكن لمسميات الوظائف أن تكون مضللة وهناك عادة اختلافات بين تعريف كل منظمة وأخرى لوظائف مشابهة.

بمجرد حصولك على نموذج لمعدلات الأجور المحلية، بإمكانك حساب المعدل المتوسط لكل وظيفة وتسجيلها في ورقة عمل.

على سبيل المثال:

مستوى الراتب	الوظيفة	المعدل المتوسط
1	كاتب - طابع (على الآلة الكاتبة)	574 دولار
2	مختزل	635 دولار
3	كاتب كشوف المرتبات	687 دولار
4	سكرتير	723 دولار
5	محاسب	741 دولار
6	مشغل الحاسوب	815 دولار

نطاق الأجور

بناء على متوسط معدل الأجور، بإمكانك أن تحدد معدل نقطة الوسط وأن تطور نطاقاً للأجور. ويُعد المعدل الأدنى في مستوى ما 85 بالمئة من معدل نقطة الوسط، والمعدل الأعلى 115 بالمئة من نقطة الوسط، بشكل نموذجي. بهذا النوع من الترتيب، يستطيع الموظفون الجدد زيادة أجورهم بنسبة 35 بالمئة بدون تغيير وظائفهم، كما يمكن تقديم الحوافز الوظيفية لهم حتى وإن لم تتم ترقيتهم بعد.

بمجرد أن يكون لديك نطاق أجر لكل وظيفة في منطقتك، فإن نتائج النهائي سيشبه المثال التالي:

نطاق المرتب	الحد الأدنى	وسطياً	الحد الأعلى
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

سيمكنك بهذا النوع من نطاق الأجور أن تحدد موضع موظفيك من أجورهم وأجورهم المحتملة بالنسبة لمعدل السوق. ويمكن أن يريك أيضاً بسرعة ما تحتاجه من تغيير لتحقيق معدلات منصفة وتنافسية لموظفيك.

على العموم، يجب على البنية المخططة للأجور أن تكون قادرةً على الربط بين المعدلات الفردية للأجور والأداء الوظيفي وبين المساهمة وأهداف الشركة. ويجب عليها أيضاً أن تتسم بالمرونة بشكل كافٍ للتعامل مع الأوضاع الخاصة.

الخطوة 4: تنفيذ الخطة

بمجرد وجود خطة عامة لديك، قد يترتب عليك النظر في كيفية إدارتها لتوفير علاوات فردية في الأجور. بإمكانك أن تتخذ عدة اتجاهات:

- علاوات الكفاءة، والتي تُمنح للإشادة بالأداء والمساهمة
- علاوات الترقية للموظفين المعيّنين في أعمال مختلفة ذات مستويات أعلى للأجور
- ميزان تصاعدي لأجور الموظفين الجدد الذين هم تحت المعدل الأدنى للتوظيف/المستوى الأجر
- علاوات اختبارية للموظفين الجدد الذين وصلوا إلى المستوى المطلوب للمهارات والخبرة الضرورية
- علاوات الأقدمية على الوقت الذي أمضاه الموظفون مع الشركة
- علاوات عامة تمنح للحفاظ على الأجور المقبوضة فعلياً كما تتطلب العناصر الاقتصادية لكي يبقى الراتب تنافسي.

تُعد أغلب العلاوات السنوية لأجل تكاليف المعيشة، أو الأقدمية، أو سوق التوظيف. بإمكانك استخدام كل طرق العلاوات المتنوعة أو بعضها في عملك التجاري.

يمكن أن يكون وجود استمارة لتوثيق زيادات الرواتب وتسجيل دواعيها مفيداً، إذ أن وجود سجلات من هذا النوع مهم لأغراض إدارة الأجور.

الخطوة 5: إخبار الموظفين عن الخطة

بعد أن تنفذ خطتك في إدارة الأجور، يجب عليك النظر في كيفية إخبار الموظفين عنها. إن إنشاء برنامج جيد هو أولويتك الأولى، لكن أن تتواصل مع موظفيك بوضوح وصراحة بخصوص تلك الخطة هو مهم أيضاً.

تأكد من أن أي مشرف يعمل في عملك التجاري على دراية بالخطة ويستطيع أن يشرحها للموظفين.

من المستحسن استعراض الخطة دورياً مع كل الموظفين.

الخطوة 6: تقييم أداء الموظفين

يمكن آخر عنصر في خطة إدارة الأجور في تقييمات الأداء. إن أغلبية الموظفين في كندا يخضعون لنظام علاوة الكفاءة في الأجور، والتي تتطلب استعراضاً دورياً وتقييماً لمدى جودة أداء الموظفين لواجباتهم المسندة إليهم.

خطة فعالة لتقييم الموظفين:

- تحقق تواصلاً متبادلاً بين المدير والموظف بشكل أفضل
- تربط بين أجور الموظفين وبين أدائهم الوظيفي
- توفر نهجاً معيارياً لتقييم الأداء
- تساعد الموظفين على فهم مسؤولياتهم وتوقعاتهم
- تحدد أهدافاً تحث موظفيك على التطلع نحو تحقيقها

استعراض الأداء لا يساعد فقط الموظف الذي هو قيد التقييم، بل يساعد أيضاً المدير في فهمه للعمل التجاري بشكل أعمق. ويمكن للحوار المفتوح بين الموظف والمدير أن يلفت نظر المدير إلى التحسينات المطلوبة في الأجهزة، والإجراءات، والتدريب، وعناصر أخرى قد تؤثر على أداء الموظف.

عندما تقوم بإعداد نظام تقييم، من المستحسن أن تضع طريقة رسمية. ويشمل التقييم النمطي لمستوى الأداء في العمل العوامل التالية:

- النتائج التي تم تحقيقها
- جودة الأداء
- حجم العمل
- فعالية العمل مع الآخرين
- فعالية التعامل مع الزبائن والموردين، إلخ.
- روح المبادرة
- معرفة العمل
- درجة الاستقلالية

يمكنك أن تعد شكلاً خاصاً بك لتقييمات الأداء وذلك باستخدام أمثلة من الكتب عن الإدارة الشخصية، لكن عليك أن تتأكد من أن الأشكال التي تعدها تطابق العمل الذي تقوم بمراجعته.

تحديث الخطة

عليك بمراجعة خطة الرواتب كل عام واسأل نفسك الأسئلة التالية: هل أنت تحصل على صنف العمال الذين تحتاج إليهم؟ ما هي معدلات تناوب العمال في عملك التجاري؟ هل يهتم أو يكثرث العمال بمشروعك التجاري؟ فبتحديث خطتك، يمكنك إدخال تعديلات كلما دعت الضرورة إلى ذلك ومساعدة مشروعك التجاري على النجاح.