رویکرد مدیریتی به هزینه حقوق و دستمزد نیروی کار در سازمان

علی ولی پور[[1]](#footnote-1)

محمود شهریاری[[2]](#footnote-2)

چکیده :

*در بسیاری از سازمانهای تولیدی و خدماتی کشورهای توسعه یافته، بحث تعدیل نیرو و استفاده از نیروی کار متناسب با نیازهای تولیدی یا خدماتی سازمان امری بدیهی و قابل قبول است که هم از سوی کارفرمایان و هم از سوی کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته است. این موضوع از اصول اولیه حسابداری قیمت تمام شده نشات گرفته و بیانگر این اصل است که میزان حقوق و دستمزد در یک سازمان با میزان تولیدات آن دارای رابطه مستقیم بوده و در صورتی که یک سازمان به دلایلی قصد افزایش تولید یا میزان ارائه خدمات خود را داشته باشد می تواند میزان ساعات کاری و یا تعداد نیروهای خود را افزایش داده و بالعکس در زمان کاهش تولید و یا رکود بازار می تواند نیروهای مازاد خود را اخراج نموده و یا ساعات کاری آنها را کاهش دهد.*

*این امر در کشور های کمتر توسعه یافته و از جمله در کشور ما نه تنها امری پذیرفته شده و مقبول نیست بلکه با حاکمیت سیستم های دولتی و تفکرات سنتی مبنی بر مادام العمر بودن خدمت یک فرد در یک سازمان، بعنوان یک ضد ارزش شناخته می شود. در این مقاله قصد داریم تا با مروری کوتاه بر ماهیت هزینه های ثابت و متغیر در حسابداری، ‌بدون ورود به مباحث تخصصی حسابداری قیمت تمام شده، این موضوع را از دیدگاه مدیریتی مورد بحث قرار دهیم که آیا تعدیل نیروی کار در سازمانها یک ابزار مدیریتی مناسب و در راستای استانداردهای پذیرفته شده جهانی است یا خیر؟ و چگونه می توان چالشهای پیامد آن را مدیریت نمود.*

واژگان کلیدی: هزینه های ثابت و متغیر تولید، دستمزد نیروی کار، تعدیل نیرو، قیمت تمام شده، سرمایه انسانی

مقدمه:

بر اساس اصول اولیه ای که در حسابداری آموزش داده می شود، هزینه ی کل به دو بخش هزینه های ثابت و هزینه ی های متغیر تقسیم می شود. هزینه های ثابت هزینه هایی می باشند که با تغییر حجم تولید تا سطح مشخصی از تولید تغییر نخواهند کرد. هزینه های ثابت مانند هزینه ی اجاره ی کارگاه ربطی به مقدار تولید ندارند، استخدام یک حسابدار نیز صرف نظر از سطح تولید هزینه ی ثابت بنگاه به حساب می آید، که باید پرداخت کند. برخی از هزینه های بنگاه هزینه های متغیر هستند. هزینه های متغیر هزینه هایی می باشند که کل مبلغ آنها با تغییر در سطح تولید و میزان تولید تغییر می کند. با تغییر مقدار تولید، هزینه های متغیر نیز تغییر می کنند. هزینه حقوق و دستمزد قسمت تولید یک هزینه متغیر در فرایند تولید است که با میزان تولید تغییر نموده و حجم این هزینه با حجم تولید دارای ارتباط مستقیم است.

هزینه متغیر و نیروی کار

بر اساس یک تعریف[[3]](#footnote-3) «هزینه های متغیر هزینه هایی می باشند که کل مبلغ آنها با تغییر در سطح تولید و میزان تولید تغییر می کند یعنی با افزایش مقدار تولید و حجم تولید این هزینه ها در کل افزایش می یابند و با کاهش درمیزان تولید این هزینه ها در کل کاهش خواهند یافت. نمونه مشخص این هزینه ها مواد مستقیم و دستمزد مستقیم می باشند».

پس با توجه به موارد فوق می توان دستمزد نیروی کار را به دو بخش ثابت و متغیر تفکیک نمود که بخش قابل توجهی از آن را می توان با حجم تولید یا خدمات ارائه شده مرتبط نمود.

این بدین معنی است که در صورت کاهش حجم تولید در یک بنگاه، مدیریت بنگاه تولیدی یا خدماتی چنانچه به صورت عقلایی بیاندیشد باید برای پیشگیری از زیان بنگاه، اقدام به کاهش هزینه ها نماید. یکی از راهکارهای کاهش هزینه، کاهش میزان حقوق دستمزد نیروی کار است که به دو طریق امکانپذیر است:

1- از طریق کاهش میزان ساعات کاری نیروهای موجود که البته بدلیل حداقل ساعات موظف در طول یک هفته، امکان مانور در این بخش بسیار محدود است.

2- اخراج موقت یا دائم بخشی از نیروی کار تا جائیکه میزان زیان احتمالی بنگاه پوشش داده شود.

آیا تاکنون چنین اخباری را شنیده اید؟ « شرکت سونی اعلام کرد تا پایان سال مالی ۲۰۱۵ – ۲۰۱۶ میلادی دو هزار و یکصد نفر از نیروی کار خود را حذف خواهد کرد» یا « تعدیل نیروی کار در شرکت هواپیمایی مالزی»[[4]](#footnote-4)

این خبرها را چطور؟ « کارگران اخراجی معدن آنومیای شمالی تجمع کردند[[5]](#footnote-5)» یا « تجمع کارگران اخراجی پتروشیمی ایلام مقابل مجلس[[6]](#footnote-6)»

اگر مبانی موضوع مبنی بر عقلائی بودن کسب سود در فرایند کسب و کار را پذیرفته باشیم و پیشگیری از زیان بنگاه اقتصادی از طریق کاهش هزینه ها را یک امر اجتناب ناپذیر بدانیم، معنی اخبار فوق چه می تواند باشد؟

پس از گذار از دوره مدیریت علمی و تیلوریسم که به انسان به عنوان جزئی از اجزای یک سیستم ماشینی نگریسته و آنرا بعنوان مکمل فرایند تولید در قالب یک سیستم می دانست ( نه به عنوان یک انسان)، با ظهور مکاتبی همچون مکتب روابط انسانی و ... نیروی انسانی یک سازمان را بزرگترین سرمایه آن تلقی نموده و این موضوع توسط بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت مطرح و مورد پذیرش اکثریت قریب به اتفاق صاحبنظران نیز قرار گرفته است. به راستی اگر اینچنین است چرا بسیاری از کشورهای پیشرفته دنیا ازجمله امریکا و کشورهای اروپایی که خود پرچمدار تئوریهای نوین مدیریت می باشند، به راحتی اقدام به دور ریز «سرمایه» های خود می نمایند. با وجود این دور ریز سرمایه ها، بزرگترین و موفق ترین شرکتها و سازمانهای دنیا در حوزه کسب و کار نیز در این مناطق مستقرند.

تعدیل نیرو چیست؟

موضوع تعدیل نیروی کار در بسیاری از کشورهای دنیا اعم سازمانهای خصوصی یا دولتی امری معمول و جاری و ساری است. چه بسا افرادی که بصورت متناوب به استخدام یک شرکت یا سازمان درآمده و بنا بر ضرورتهای سازمانی دعوت به فعالیت شده و یا اخراج شده اند. افراد جذب شده یا تعدیل شده علیرغم تنشهای موجود به روند عادی کاری خود برگشته و این موضوع را جزئی از فرهنگ سازمانی و اجتماعی خود ذیرفته اند.

اما در کشورهائیکه نظامهای سنتی و سیستم های دولتی حاکم است، اجرای عملیات تعدیل نیروی کار امری بسیار دشوار بوده و دشوار تر از آن نیز برگرداندن نیروی اخراج شده به محیط کار است. از یک سو کارفرمایان حاضر به پذیرش مجدد نیروهای تعدیل شده نبوده و از سوی دیگر نیز نیروی کار اخراج شده، سازمان قبلی را بعنوان دشمن خونی خود تلقی نموده و درصدد انتقام جویی بر خواهد آمد.

نمونه بارز این موضوع را در اخبار متعددی شنیده ایم که دو نمونه از آن در ابتدای مقاله ارائه شد.

«تعدیل نیرو» که در حقیقت نامی‌دیگر بر همان فرزند ناخوانده کاهش نیروی انسانی سازمان‌ها و اخراج بعضی از آنها است، با همه آثار منفی که در گستره اجتماع با خود به همراه دارد، گاهی برای التیام کسب و کار تنها راه ‌چاره است. همانگونه که به تعویق‌انداختن یا پرهیز از این داروی تلخ پس از تجویز می‌تواند تهدیدی جدی برای سلامت و بقای کسب‌وکار باشد، انجام نادرست آن هم ضرری بیش از پیش دارد و دامنه آن را گسترده تر خواهد کرد.

اما سوال اساسی اینست که آیا تعدیل نیرو به عنوان یک راهکار، مناسبترین راه است و در صورتی که استفاده از آن اجتناب ناپذیر است چگونه می توان آنرا مدیریت نمود؟

بسیاری از شرکت‌ها در این مواقع به مسوولیت‌های اجتماعی خود پایبندند و سعی می‌کنند از راه‌های مختلف به کارمند یاری کنند. بعضی بسیار سخاوتمندانه عمل کرده و تا استخدام مجدد کارمند در شرکت‌های دیگر (به مدت محدود چند ماهه) حقوق و مزایایش را بدون کار کردن پرداخت می‌کنند. ضمن اینکه با پرداخت تعهدات بیمه تامین اجتماعی از ایجاد وقفه در سوابق عضویت کارمند در صندوق مذکور جلوگیری می‌کنند. بعضی از ایشان هم با سازمان‌های مختلف مرتبط از قبیل اداره کار و سازمان تامین اجتماعی وارد مذاکره مي‌شوند تا حمایت این سازمان‌ها را در صورت امکان برای بازنشستگی یا پرداخت مقرری در ایام بیکاری جلب کنند.(احمدی پور، 1390)

ارتقای مهارت و هماهنگ کردن مهارت‌های ایشان با نیازهای فعلی بازار کار در کارکنانی که بایستی از شرکت خارج شوند نیز گزینه‌ای کاربردی خصوصا برای افرادی با سطوح مهارت پایین‌تر خواهد بود. با سرزدن به آگهی‌های استخدام مختلف و حتی مذاکره با شرکت‌هایی که در حال وسعت دادن حیطه فعالیت هستند، می‌توان به کمک کارکنان آسیب‌پذیر برآمد.

تعدیل نیروی مازاد مستلزم بررسی خاص­گونه تک‌تک افرادی است که شرکت را ترک خواهند نمود. پیشنهاد و معرفی فرد به بانک همکار به منظور دریافت وام خرید خودرو یا اجاره مغازه، فروش اقساطی خودرو شرکت به فردی که آن را در اختیار داشت یا تشکیل تیم کاریابی داخلی (در شرکت‌های بسیار بزرگ) و معرفی این افراد به بنگاه‌های کاریابی همکار (در شرکت‌های کوچک‌تر) می‌تواند گزینه‌های موفقی باشند که خود فرد نیز آن را قبول خواهد کرد. بعضی از شرکت‌ها نیز تیمی‌از کارشناسان منابع انسانی و متخصصان تشکیل می‌دهند که با جست‌وجوی کار در محیط اینترنت، روزنامه‌ها و شرکت‌های دیگر، به طور مستقیم شغلی مناسب برای این افراد پیدا کنند.

در هر صورت جدا شدن و دل کندن از سازمانی که شاید سال‌ها در آن کار کرده‌ایم و تنها ماندن در دنیای رقابت برای هیچ کس خوشایند نیست. هر قدر رشته مهارت‌های کارکنان عمومی‌تر و عمق آن کمتر باشد، فشار ناشی از این اصطکاک بیشتر بوده و قدرت تخریب بیشتری خواهد داشت، به همین دلیل این افراد بایستی در مرکز توجه و اولویت قرار گیرند. گام‌های اینچنینی قدری از سختی و جانکاهی این بار کم می‌کند، اگر تعدیل آخرین گزینه ممکن باشد.(همان)

تعدیل نیرو در بانک و چالشهای موجود:

حال بنا داریم تا این موضوع را به صورت تخصصی تر در بانک خودمان مورد بررسی قرار دهیم.

بررسی دفاتر مالی بسیاری شعب بانک حاکی از اینست که در طول فرایند کاری یکساله و یا در طی سنوات متمادی دچار زیان بوده و نه تنها قادر به ارائه خدمات مناسب به مشتریان نمی باشند ، بلکه حتی قادر به پوشش هزینه های اداری و پرسنلی خود نیز نبوده اند. با این وجود بنا به شرایط سیاسی ، اجتماعی و صلاحدید مقامات   
منطقه ای و یا مدیران بانک، کماکان به فعالیت خود ادامه داده و کارمندان شاغل در آن شعب نیز فارغ از وضعیت مالی موجود، همانند سایر کارکنان شعب سودآور حقوق و مزایای خود را دریافت می نمایند.

تاکنون (بدون در نظر گرفتن کارکنان متخلف اخراج شده و یا متقاضیان خروج از سازمان)، چند نفر از نیروهای استخدامی بانک بدلیل زیانده بودن محل خدمت خود مورد تعدیل قرار گرفته اند؟ استخدام نیروی کار در سازمان بر چه مبنایی صورت می گیرد؟ آیا در زمان اخذ مجوزهای استخدامی برای سازمان، برآوردی از وضعیت نیروهای موجود و میزان فعالیت انجام شده صورت می گیرد تا تناسب نیروهای موجود و در شرف ورود به سازمان با حجم عملیات را مورد سنجش قرار دهد؟

همه موارد فوق در کنار عوامل ذیل می تواند موجب درگیری سازمانهای ایرانی با تعدیل نیرو پیامدهای ناشی از آن شود:

* *شرایط دشوار و پیچیده اخذ مجوز جذب نیرو در سازمانهای دولتی و استفاده حداکثری از فرصت بدست آمده در این خصوص.*
* *وجود بودجه های دولتی برای سازمان های دولتی، دیدگاه مشاغل مادام العمر.*
* *اعتقادات مذهبی مدیران و کارکنان مبنی بر وجود سفره های حمایتی در حمایت از نیازمندان در چارچوب منابع موجود در یک سازمان دولتی همانند یک سازمان خیریه.*
* *عدم وجود روحیه تعارض طلبی در مدیران به منظور حفظ وجهه مثبت در میان جامعه و افراد تحت امر*
* *وجود گروههای فشار غیر رسمی در درون و بیرون از سازمان*
* *عدم ثبات شغلی مدیران برای اجرای برنامه های بلند مدت که موجب بی میلی ایشان برای رویارو شدن با مشکلات ناشی از تعدیل نیروی کار و مواجهه با مراحل حقوقی و دعاوی متعاقب آن می باشد.*

مراحل و ملاحظات تعدیل نیروی کار:

با تمام مواردی که در خصوص محاسن و معایب تعدیل نیروی کار در یک سازمان طرح گردید، مراحل تعدیل نیز از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است:

مشکل‌ترین بخش تصمیم‌گیری این است که چه کسانی باید تعدیل شوند، چقدر باید به وضع آن‌ها توجه کرد، چه میزان پول باید دریافت کنند و سازمان باید چقدر به این افراد کمک کند تا شغل جدیدی بیابند. البته معمولاً به این موضوعات توجه کمی می‌شود اما این‌ها مسائل مهمی هستند که به آینده سازمان و کارکنان تعدیل شده بستگی دارند.

کارکنان تعدیل شده و حتی دیگر کارکنان شرکت ممکن است در مقابل تعدیل نیرو واکنش نشان دهند.اتخاذ تصمیم در مقابل این پیامدهای احتمالی به بخش حقوقی واگذار می‌شود و هدف اصلی آن کاهش خطر دادخواهی و اقامه دعوی علیه سازمان است نه حفظ انگیزه و سرمایه فکری آن. تعدیل مستمر باعث خشم و عصبانیت همه کارکنان شده و موجب می‌گردد که آنان احساس کنند در هنگام بازخرید، هیچ کمکی به آن‌ها نخواهد شد و تنها خواهند ماند.

مشکل دیگر اینست که کدام نیروها و از چه بخشهایی باید تعدیل شوند تا هزینه های مازاد پوشش داده شوند؟

معمولاً در اینگونه موارد اولین پیشنهادی که مطرح است ، تعدیل درصدی ثابت (مثلاً 10 درصد) از نیروهای بخشهای مختلف است تا کمترین تعارض و تنش در بین نیروهای تعدیل شده ایجاد گردد. در این حالت هیچ نیروی تعدیل شده ای نمی تواند ادعا نماید که بخش آنها مورد ظلم یا تبعیض واقع شده است. اما آیا این روش کار منطقی و معقولی است؟

مسلماً این تصمیم یک تصمیم منطقی نخواهد بود چراکه برای تعدیل نیرو و کاهش نیروهای مازاد سازمان، ابتدا باید تجزیه و تحلیل مناسب از بخشهای ناکارآمد صورت گرفته و صرفاً کسانی را اخراج یا تعدیل نمایند که واقعاً در روند کاری درآمدزای سازمان موثر نبوده و حذف آنها خللی در روند جاری سازمان ایجاد نمی نماید.

در برخی موارد نیز پیشنهاد می گردد که نیروهای تازه استخدام شده و نوپا در سازمان مورد تعدیل قرار گرفته و نیروهای با سابقه حفظ گردند. این موضوع نیز زمانی نامناسب و غیر منظقی خواهد بود که برخی از نیروهای تازه استخدام دارای تخصص و مهارتی می باشند که بسیاری از نیروهای با تجربه فاقد آن می باشند. همچنین بخشی از نیروهای باتجربه بدلیل احساس ثبات و امنیت ناشی از سالیان متمادی حضور در سازمان، انگیزه کافی برای ارائه تمامی مساعی خود در سازمان ندارند.

نتیجه گیری و پیشنهادات:

هزینه های نیروی انسانی در یک سازمان بخصوص در سازمانهای خدماتی، از جمله هزینه هایی است که در برخی موارد بخش قابل توجهی از بخش هزینه ای سازمان مذکور را تشکیل داده و در زمانهای مواجهه با بحران مانند رکود اقتصادی و عدم وجود بازار مناسب برای محصولات و خدمات، اولین و در دسترس ترین راهکار برای جلوگیری از زیان سازمان، کاهش هزینه های پرسنلی است. کاهش این بخش از هزینه ها در کل دنیا معمول بوده و با نام تعدیل نیروی کار اجرای می گردد که بنا بر شرایط خاص کشورهای در حال توسعه و کتر توسعه یافته، چالشهای جدی را برای شرکتها و سازمانها فراهم می نماید.

ما در سازمانهایی در حال فعالیت هستیم که اصول اولیه قیمت تمام شده و حسابداری را پذیرفته و در صورتهای مالی خود اجرایی می کنیم اما در عمل قادر به پیاده سازی آنها در روند اجرایی فعالیتهای سازمان خود نیستیم. موضوع تعدیل نیرو در یک سازمان بعنوان ابزاری کارامد و در دسترس برای پیشگیری از ورشکستگی، مستلزم ایجاد فرهنگی در بین مردم و مدیران و مسئولین است که علاوه بر لزوم پذیرش عام می بایست نسبت به ایجاد بسترهای مناسب و ساز و کارهای حمایتی نیز اقدام گردد تا ضمن حفظ بقای سازمانهای تولیدی و خدماتی، مشکلات و آسیب های اقتصادی و اجتماعی ناشی از بیکاری نیروهای تعدیل شده دامنگیر اجتماع نگردد.

منابع و مآخذ:

رهنمای رودپشتی ، فریدون(1392) ؛ مبانی حسابداری مدیریت

تقی غلامی و همکاران (1392) ؛ جزوه آموزشی مديريت درآمد و هزينه در شعب بانک کشاورزی، ويرايش تیر ماه 1392

<http://www.asman7.com/elearning/hazineh-tabaghebandi.aspx>

<http://www.motamem.org/?p=4199>

<http://accountingbahmani.blogfa.com/category/4>

http://hesabyar.persianblog.ir/post/14/

1. **- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی و کارشناس اداره کل امور مالی بانک کشاورزی** [a-valipour@agri-bank.com](mailto:a-valipour@agri-bank.com) **(نویسنده مسئول)** [↑](#footnote-ref-1)
2. - **کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس اداره کل امور مالی بانک کشاورزی** m- shahriairi@agri-bank.com [↑](#footnote-ref-2)
3. -http://accounting-ahwazpnu.mihanblog.com/post/605-یکشنبه، 17 اسفند 1393 [↑](#footnote-ref-3)
4. -http://persian.euronews.com/2014/08/29 [↑](#footnote-ref-4)
5. - <http://www.donyayemadan.ir/view/71179> چهارشنبه، 8 بهمن 1393 - 17:24 [↑](#footnote-ref-5)
6. - <http://www.khabaronline.ir/detail/379140/Politics/parliament> دوشنبه 14 مهر 1393 - 09:19:50 [↑](#footnote-ref-6)