

مروری بر نظام‌های مختلف پرداخت دستمزد، مزایا و معایب هر کدام



دولتی غالباً با اظهاراتی از قبیل آنچه در زیر می‌آید مواجه شده است.

۱- چرا کارمندان سازمان «ب» نسبت به سازمان ما با توجه به سخت‌تر بودن کار ما از حقوق بالاتری برخوردار هستند؟ آیا این یک تبعیض نیست؟

۲- می‌توانیم همین کاری را که در «اداره» انجام می‌دهیم در بخش خصوصی انجام دهیم و از حقوق بالاتر و آرامش نسبی بیشتری در کار برخوردار شویم.

مسائلی مانند مسائل فوق شاید یکی از اصلی‌ترین مشغولیات فکری کارمندان ایرانی است، رستوران، اداره، نشست‌های صنفی و... کانون همیشگی تحلیل حقوق و دستمزد است، و در اغلب اوقات نتایج چنین مباحثی نوعی «دلزدگی» از کار و بی‌انگیزه شدن است. در مقاله‌ای که در پی خواهد آمد مباحثی را که در حکم مقدمه‌ای بر شیوه‌های گوناگون پرداخت حقوق و دستمزد است مورد بحث قرار می‌دهیم تا شاید وسیله‌ای برای تأمل و تفکر مدیران پیرامون حقوق و دستمزد در یک نگاه سیستمی باشد.

گرچه پرداخت مزد در صنعت به اندازه خود صنعت قدمت داشته معهذاً در دورانی اولیه، زمانی که بردماری هنوز معمول بوده، پرداخت به بردها بجای نقدی بصورت جنسی انجام می‌پذیرفته است. کار، با انگیزه بدست آوردن پول انجام می‌گیرد و بازپرداخت مناسبی برای تلاشهای صنعتی بایستی داده شود. دستمزد، پایه و اساس درآمد کارگران در مقابل کار یا خدمتی که انجام می‌دهند تشکیل می‌دهد. برای کارفرما دستمزد قسمت اعظم هزینه تولید برای کالای ساخته شده را تشکیل می‌دهد لذا دستمزد اثر تعیین‌کننده‌ای بر روی سطح قیمتها، سطح زندگی جامعه و رشد و توسعه اقتصادی خواهد داشت.

مسئله پیچیده‌ای به نام «پرداخت دستمزد»

INDUSTRIAL ENGINEERING AND ECONOMICS BY BANGA AND SHARMA

ترجمه و اقتباس: غلامرضا خاکی

تعاریف

«دستمزد» (Wages) پرداختی است که بوسیله کارفرما برای تلاشی که کارگر در راه تولید انجام می‌دهد پرداخت می‌شود. بدین ترتیب در مقابل خدماتی است که کارگر انجام می‌دهد.

از آنجا که سطح دستمزد، سطح زندگی کارگران و افراد تحت تکفل آنها را مشخص می‌کند لذا لازم است غرامت بسیار عادلانه‌ای در مقابل تلاش آنها باشد. اما بالاتر از این سطح دستمزدها بایستی بگونه‌ای باشد که ضروریات و نیازهای اولیه کارگران را مرتفع کند. دستمزدها بایستی در حدی باشد که برای کارگر رفاه فراهم

نحوه پرداخت حقوق و دستمزد دارد؟...
سئوالاتی که مطرح شد هر یک به نحوی بیانگر اهمیت مسأله نظام پرداخت دستمزد است و طبیعی است که چگونگی این نظام رابطه مستقیمی با شیوه و سبک مدیریت دارد. شیوه‌های مدیریت سنتی، پرداخت دستمزد را به عنوان یک «مکانیزم (سازوکار) تلقی نکرده و غالباً نگاهی غیرعلمی به آن دارند. در ایران نیز مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، پرداخت دستمزد غالباً یک «نظام» تلقی نشده و برخی مدیران به آن نگاهی غیرعلمی دارند، این شیوه نگرش، مکانیزم «انگیزش کارکنان» را مختل ساخته و در نهایت تحقق اهداف سازمانی را به خطر می‌اندازد. نگارنده در بررسی‌ها و مصاحبه‌های به عمل آمده با کارمندان بخش

ادمی همواره در پی آن است که حاصل کار و رنج خویش را بدست آورد و در واقع مراد او از اشتغال، قبل از هر چیز رفع نیازهای اولیه و فیزیولوژیک است، همین واقعیت در مدیریت، صاحب‌نظران را به این باور رسانده است که مردم برای این به سازمان می‌پیوندند تا از طریق دستاوردهای تعلق به سازمان «مزد» نیازهای خود را ارضاء کنند. در این رهگذر مسأله مزد و دستمزد و نظریه‌های مربوط به آن از جدل‌انگیزترین مباحث در مدیریت منابع انسانی است. به راستی کدامین روش بهترین شیوه پرداخت به کارمندان و کارگران است؟ آیا روشهای پرداخت حقوق و دستمزد می‌تواند در مشاغل گوناگون و متفاوت، یکسان باشد؟ ماهیت و چگونگی کار چه رابطه‌ای با نوع و

داشته باشد.

۷- سیستم پرداخت بایستی برای کارفرما و کارگران هر دو عادلانه و قابل قبول باشد.

روشهای پرداخت دستمزد

روشهای مختلف پرداخت حقوق و دستمزد به شرح زیر است:

الف- پرداخت برحسب زمان کار یا دستمزد روزانه (Time Or Day Rate Systems)

ب- سیستم کارفردی مستقیم (کنتراتی) (Piece Rate System)

ج- ترکیب دستمزد روزانه و سیستم کارفردی (Combination Of Time Rate And Piece Rate Systems)

د- مشوقها (پاداش) (Incentives)

ه- سیستم شرکت در سود

Profit Sharing Plan

و- پرداخت دستمزد بالا

High Wages Plan

پرداخت برحسب زمان یا دستمزد روزانه: رایجترین روش پرداخت در عمل است. تحت این سیستم به کارگر برحسب ساعات کار، یاروزانه یا بصورت هفتگی دستمزد پرداخت می شود. بنابراین میزان درسیافتی کارگر بستگی به تعداد ساعاتی که او در استخدام بوده است دارد و به میزان تولید او بستگی ندارد.

مزایا

۱- اختلاف برسر میزان و مبلغ مورد پرداخت وجود ندارد زیرا مبلغ مورد پرداخت از اولین لحظات شروع کار مشخص و تعیین شده است کارگر قبلاً می داند پس از پایان ساعت کار چه مبلغی دریافت می دارد.

۲- کیفیت کار به آسانی قابل بهبود است زیرا عجله ای برای اتمام کار وجود ندارد.

۳- سختی کار با ماشین بخاطر کار آرام و یکنواخت کارگر وجود ندارد.

۴- قطع کاربرد لیل خرابی ماشین یا قسمتهای مختلف سازمان موجب از دست دادن مزد برای کارگر نخواهد شد.

برخی معایب

۱- کارفرما متحمل ضرر بخاطر کم کاری و تنبلی کارگران می شود زیرا کارگران تنبلی به اندازه دیگر کارگران برحسب ساعات کارکرد، مزد دریافت می دارند.

۲- این سیستم موجب افزایش هزینه تولید می شود.

۳- چنین سیستمی قابل بکارگیری در مورد کارگران تنبلی نیست.

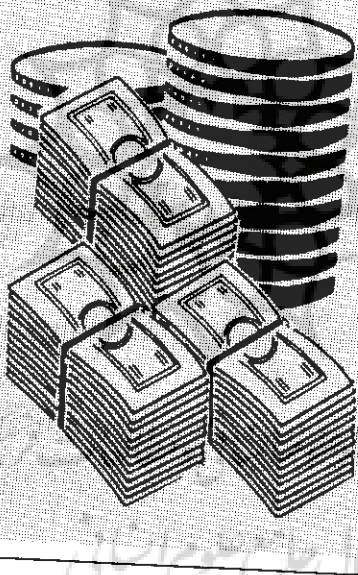
۴- بخاطر وجود کارگران تنبلی، کارگران ورزیده نیز تمایل به کم کاری پیدا می کنند زیرا در مقابل ساعات کار مساوی، دستمزد مساوی دریافت می دارند.

● شیوه های مدیریت سنتی، پرداخت دستمزد را به عنوان یک «مکانیزم» تلقی نکرده و غالباً نگاهی غیر علمی به آن دارند.

● نگرش غیر علمی به پرداخت دستمزد، مکانیزم انگیزش کارکنان را مختل ساخته و در نهایت، تحقق اهداف سازمانی را به خطر می اندازد.

● بحث پیرامون حقوق و دستمزد یکی از اصلی ترین مشغولیات فکری کارمندان ایرانی است.

● کار، با انگیزه به دست آوردن پول انجام می گیرد و باز پرداخت مناسبی برای تلاشهای صنعتی بایستی داده شود.



کرده و کمک کند که سطح زندگی خود را در یک وضعیت تعادل نگهدارد. «دستمزدهای اسمی» (Nominal Wages) مقدار پولی است که بصورت نقدی به کارگر در مقابل تلاشی که او در کارخانه یا محیط صنعتی بکار برده است، بدون هیچ مزایای دیگر پرداخت می شود.

دستمزد حقیقی (Real Wages) عبارتست از مقدار ضروریات، رفاه، تفریح و پول نقدی که یک کارگر در مقابل تلاش و کار خود دریافت می کند. به عنوان مثال لباس کار، کادوهای ضروری

«دستمزد زندگی» (Living Wages) دستمزدی است که سطح دستمزد به گونه ای است که برخی از نیازهای یک خانواده از قبیل هزینه تحصیل، غذا، پوشاک و امنیت نسبی در مقابل حوادث غیر قابل پیش بینی را در کنار ضروریات زندگی تأمین می کند. «دستمزد نسبی» (Fair Wages) در حقیقت دستمزدی است که بایستی برای کار یک کارگر مناسب باشد و سایر ضروریات زندگی را در کنار هزینه خوراک برای کارگر و خانواده وی تأمین کند.

عوامل مؤثر بر سطح دستمزد

مسأله دستمزد مناسب و کافی یکی از مسایل بسیار پیچیده است. بسیار مشکل است دستمزدی را تعیین کرد که از یک طرف رضامندی کارگران و از طرف دیگر رضایت کارفرما را جلب کند معهداً این مسأله آنقدر حیاتی و تعیین کننده می باشد که موفقیت اکثر صنایع بسته به حل رضایتمندانه این مسأله می باشد. عوامل های زیادی وجود دارد که در تعیین «حداقل دستمزد» مؤثر می باشد که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- وضعیت حرفه و تقاضای نیروی کار
- ۲- قدرت چانه زدن و مذاکره طرفین (کارگر و کارفرما)
- ۳- هزینه زندگی که ممکن است برحسب زمان و موقعیت جغرافیایی هر صنعت متغیر باشد.
- ۴- امکانات اقتصادی صنعت برای پرداخت دستمزد.

۵- سطح دستمزد های رایج در هر ناحیه صنعتی، و صنایع مشابه و سطح تخصصی کارگران مشابه.

۶- سطح تخصصی آموزشی و تجربه کارگران

۷- چشم انداز و پیش بینی کارفرما از وضعیت اقتصادی

۸- ماهیت وظیفه کارگر به عنوان مثال کارهای مخاطره آمیز، پرسر و صدا، نیازمند تمرکز زیاد، فوق العاده سنگین، خیلی سبک و کار با گرمای زیاد.

۹- انضباط کاری

۱۰- انعام و پاداش اضافی در کار

۱۱- چشم انداز پیشرفت در آینده.

برخی از ویژگیهای یک دستمزد جذاب یا یک سیستم انگیزش

یک دستمزد یا سیستم انگیزش و جذب بایستی شامل ویژگیهای زیر باشد.

۱- حداقل مناسبی برای دستمزد روزانه در برداشته باشد.

۲- پرداخت به کارگران طبق ظرفیت و علاقه آنها بکار صورت گیرد.

۳- کارگران آن را آزادانه بپذیرند.

۴- متضمن افزایش تولید بدون اثر معکوس بر روی تغییر قیمت محصول تولید شده باشد.

۵- موجب کاهش ضایعات مواد و کم توجهی در استفاده از کارخانه، ابزار و ماشین آلات شود.

۶- احتیاج به نظارت مؤثر و نه خیلی زیاد

کاربرد

در چنین سیستمی کار را حداکثر کارائی همان حداقل کارائی خواهد شد. هر کس سعی می کند حداقل کاروتلاش لازم را انجام دهد و هیچکس بر آن نیست که کوشش اضافی برای کارهای سختتر و پیچیدهتر انجام دهد. زیرا تلاش اضافی هیچ اثر فوری بر میزان دستمزد وی نخواهد داشت. بنابر این چنین سیستمی موجب افزایش هزینه تولید خواهد شد. برای جلوگیری از این امر و استفاده از سیستم پرداخت دستمزد بر حسب زمان کار یادستمزد روزانه بایستی به مشاغلی از قبیل سرکارگر، سرپرست کارگاه، مسئول حضور و غیاب، نظافت کار، مسئول موتورخانه، نگهبان و غیره به صورت دستمزد روزانه پرداخت کرد زیرا ماهیت کار به گونه‌ای است که مدت زمان حضور آنها در سرکار تنها عامل محاسبه دستمزد برای آنها می باشد.

ب: سیستم کارمزدی مستقیم (کنتراتی) - این سیستم نسبت به سیستم پرداخت بر حسب زمان کار و دستمزد روزانه پیشرفته‌تر است. تحت این سیستم یک مبلغ ثابت برای انجام هر قطعه یا واحد تولید پرداخت می شود.

برخی مزایا

- ۱- به آسانی قابل استفاده بوده و کارگران نیز به آسانی می توانند میزان دریافتی خود را محاسبه کنند.
- ۲- کارفرما قادر به دانستن میزان هزینه نیروی انسانی در یک واحد تولیدی می باشد.
- ۳- کارگران نسبت به صلاحیت (MERITS) خود دستمزد دریافت می دارند.
- ۴- کار و زمان لازم برای محاسبه حقوق و دستمزد حذف می شود.
- ۵- احتیاج به نظارت دقیق و مستقیم وجود ندارد و کارگران می آموزند که به خود متکی بوده و قبول مسئولیت نمایند.
- ۶- کارگر برای وقت تلف شده، دستمزد دریافت نمی دارد.

برخی معایب

- ۱- تعیین میزان ارزش انجام یک قسمت از یک کار بسیار مشکل است.
- ۲- کارگران حداکثر تلاش خود را برای بدست آوردن حداکثر درآمد بکار می برند و این امر موجب بخطر افتادن سلامتی آنان می شود.
- ۳- این امر موجب جابجایی کارگران می شود. به عبارت دیگر همراه با افزایش میزان تولید، تعداد کارگران مورد احتیاج کاهش می یابد.
- ۴- موجب افزایش ضایعات مواد می شود زیرا تلاش کارگران برای بدست آوردن حداکثر تولید می باشد.
- ۵- از ماشین آلات و ابزار پیچیده و گران قیمت سوءاستفاده می شود.
- ۶- کیفیت کار کاهش می یابد، البته این مساله با برقراری یک سیستم دقیق کنترل می تواند مرتفع شود.

۷- تمامی منافع افزایش درآمد بدست آمده، متوجه کارگر بوده و کارفرما مستقیماً سهمی از آن نخواهد داشت.

کاربرد:

این سیستم تنها برای صنایعی که یک کارگر بطور مرتب یک کار مشخص را تکرار می کند یا یک قطعه مشابه را تولید می نماید بکار برده می شود. تعداد زیادی از کارفرمایان در هندوستان با این سیستم آشنا شده و آن را بسیار مفید و موثر توصیف کرده اند.

به منظور کاربرد این سیستم احتیاج به زمان سنجی دقیق و مطالعه کار بر روی تعداد زیادی کارگر وجود دارد تا مشخص شود کارگران فوق کار مورد نظر را در چه مدتی به اتمام می رسانند. زمان استاندارد برای تکمیل کار توسط کارگران با توانهای کاری متفاوت بدست می آید و این عمل برای کارهای مختلف نیز انجام می پذیرد. سپس نرخ پرداخت برای هر کار مشخص به گونه‌ای تعیین می گردد که هر کارگر می تواند حداقل دستمزد را دریافت کند. کارگران ماهر و فعال طبیعتاً با فعالیت و تلاش موثرتر قادر هستند درآمد بیشتری کسب کنند.

ج: ترکیب دستمزد روزانه و سیستم کار فردی - در این سیستم حداقل دستمزد هفتگی برای هر کارگر ثابت است. دستمزد بدون در نظر گرفتن راندمان کاری کارگر در هفته به او پرداخت می شود. و این در صورتی است که کارگر تمام اوقات خواسته شده را در طول هفته کار کرده باشد. اگر یک کارگر برای یک مدت مشخص در طول هفته غایب باشد دستمزد او به نسبت غیبتش کاهش خواهد یافت.

مزایا:

- ۱- برای کارگران انگیزه افزایش تولید ایجاد می کند.
- ۲- هزینه‌های بالاسری تولید کاهش می یابد.

- ۱- احتیاج به کنترل کیفی دقیق دارد.
- ۲- احتیاج به کارسنجی و قیمت گذاری کار دارد.
- ۳- تمامی منافع ناشی از پرداخت اضافی به سمت کارگر قرار می گیرد.

د: مشوقها

در مواردی عواملی باعث تشویق کارگری شده و موجب می شود که او داوطلبانه تلاش بیشتری برای سازندگی به عمل آورد. اکثر کارگران تمایلی به تولید در حد توان یا چیزی نزدیک به آن را ندارند مگر اینکه علاقه آنها به کار به وسیله نوعی پاداش تحریک شده باشد. این پاداشها را مشوق می نامیم.

البته مشوقها نوعی پاداشهای پولی است که بطور دقیق بستگی به میزان تولید یا کارائی کارگر دارد. به عبارت دیگر افزایش دستمزد به همراه افزایش تولید خواهد بود.

انواع مشوقها

- الف- مشوقهای مالی
- ب- مشوقهای غیر مالی
- الف- مشوقهای مالی: اگر یک کارفرما دریابد که اگر کاری ۵ ساعت کمتر از ساعت تعیین شده پایان پذیرد ۲۵ ریال سود برای او خواهد داشت. حال اگر به کارگر مرطه تعهد پرداخت ۱۰ ریال اضافی بکند این ۱۰ ریال را مشوق می نامیم که بر حسب زمان یا ساعت کار محاسبه شده است.

متهای پرداخت مشوقهای مالی

- ۱- سیستم کار فردی
- ۲- پایه درصدی
- ۳- طرح پرداخت های (Halsey)
- ۴- طرح پرداخت وی پر Wier
- ۵- طرح پرداخت بد کس Bedaux
- ۶- طرح پرداخت رو ان Rowan
- ۷- طرح کارائی امریون Emerson
- ۸- سیستم وظیفه و و دناش گانت Gantt
- ۹- سیستم مابالتفاوت کار فردی تیلور Taylor
- ۱۰- سیستم کار فردی چند جانبه مریک Meric

سیستم کار فردی - تحت این سیستم پرداخت کار فردی برای انجام کار کاملاً ثابت و مشخص می باشد. حال اگر کارگری کار خود را زودتر به انجام برساند او در وقت خود صرفه جویی کرده و در وقت صرفه جویی شده می تواند کار دیگری را انجام دهد و در صورتی که برای کار جدید مزد دریافت کند تماماً به نفع او خواهد بود. کارفرما از این رهگذر سود خواهد برد زیرا در این صورت هزینه‌های بالاسری او بر روی مقدار بیشتری از محصول سرشکن خواهد شد.

پایه درصدی - در این سیستم زمان استاندارد برای انجام یک کار مشخص می باشد. بعلاوه سرعت انجام کار مورد نظر طی زمان مشخص شده نیز معلوم است. کارگرانی که کار را در زمان تعیین شده انجام دهند چیزی به عنوان مشوق دریافت نخواهند کرد اما کسانی که کار را زودتر از زمان تعیین شده انجام می دهند برای زمان باقیمانده حقوق اضافی خود را دریافت می کنند.

طرح پرداخت هالزی - در این سیستم یک دستمزد معین ساعتی یا روزانه برای کارگر تضمین می شود. از آنجا که زمان استاندارد انجام هر کار نیز ثابت فرض شده است بنابراین به کارگر برای ساعتی که کار را انجام داده دستمزد معین می پردازند، به علاوه درصد ثابتی (معمولاً ۳۳٪ درصد) از زمانی که برای انجام آن کار صرفه جویی کرده است پرداخته می شود.

طرح پرداخت وی پر - این طرح شبیه طرح «هالزی» می باشد با این تفاوت که کارگر در این طرح تا سقف ۵۰ درصد از زمان صرفه جویی شده را بعنوان مشوق دریافت می دارد.

طرح پرداخت بداکس - طرح پرداخت بداکس شبیه طرح پرداخت «هالزی» و «وی پر»

می باشد با این تفاوت که در این طرح کارگر تا ۷۵ درصد راندمان اضافی خود را به اضافه حقوق و دستمزد مشخص شده دریافت می کند.

طرح پرداخت رووان - در این طرح نیز دستمزد ساعتی یا روزانه کارگر تضمین شده می باشد. یک زمان استاندارد برای هر کار مشخص گردیده و اضافه پرداخت به صورت نسبت زمان صرفه جویی شده به زمان استاندارد ضربدر زمان انجام کار پرداخت می شود.

بنابراین متد «رووان» کارفرما را در مقابل پرداخت مبالغ هنگفت بعنوان پاداش در صورتی که در محاسبه زمان استاندارد اشتباهاتی رخ داده باشد حفاظت می کند. نقطه ضعف متد «هالزی» این است که کارگران می توانند مبالغ زیادی نسبت به دستمزد خود به عنوان پاداش دریافت نمایند در صورتی که در متد «رووان» این مطلب صادق نیست.

طرح کارایی امرسون:

در این سیستم پاداش به کسی پرداخت می شود که حداقل دو سوم مقدار تولید استاندارد شده را تولید کرده باشد. در این متد مقدار تولید استاندارد به گونه ای مشخص می شود که کارگران متوسط قادر به تولید دو سوم آن هستند. در این متد بارسیدن به تولید استاندارد، کارگران پاداش خود را به همراه دستمزد دریافت می دارند. در اینجا یک حقوق پایه بدون توجه به میزان تولید کارگران مشخص شده است و هر کارگر این حداقل دستمزد را دریافت می کند. در زیر نرخ های مختلف دریافتی برای کارایی های مختلف محاسبه شده است.

الف: اگر یک کارگر ۶۶ درصد میزان استاندارد را تولید کند مبلغی به عنوان پاداش به او تعلق نمی گیرد.

ب: اگر یک کارگر تا ۸۰ درصد میزان استاندارد را تولید کند ۱۰ درصد از حقوق روزانه خود را به عنوان پاداش دریافت می دارد.

ج: اگر یک کارگر ۱۰۰ درصد میزان استاندارد را تولید کند ۲۰ درصد حقوق روزانه را به عنوان پاداش دریافت می دارد.

د: اگر یک کارگر ۱۲۰ درصد مقدار استاندارد را تولید کند ۴۰ درصد حقوق روزانه خود را به عنوان پاداش دریافت می دارد.

سیستم وظیفه و پاداش گانت: در این سیستم ابتدا مطالعه دقیق کار انجام می پذیرد و بهترین وضعیت و شرایط انجام کار مشخص می شود. برپایه این اطلاعات تولید استاندارد برای یک زمان مشخص تعیین می شود. حال اگر یک کارگر بتواند کار را در یک زمان معین به انجام برساند، دستمزد ساعتی انجام کار را به اضافه پاداش از ۲۰ الی ۵۰ درصد زمان انجام کار دریافت می کند. در صورتی که یک کارگر موفق به انجام تولید استاندارد نشود او تنها دستمزد ساعتی خود را دریافت خواهد کرد.

سیستم مابه التفاوت کار فردی تیلور -

در این سیستم زمان استاندارد انجام کار ثابت بوده و برای آنها که کار خود را در زمان استاندارد یا کمتر از زمان استاندارد تمام می کنند با نرخ بالاتری دستمزد پرداخت می شود و بالعکس آنها که کار خود را طولانی تر از زمان استاندارد به پایان می رسانند با نرخ کمتری دستمزد دریافت می کنند.

۲- کارگران برای دریافت بیشتر تشویق به افزایش کارایی می شوند.

۳- حداقل دستمزد روزانه کارگران تضمین شده است حتی اگر آنها قادر به انجام کار خود در زمان استاندارد نباشند.

۴- این متد مشوقی برای همکاری بین کارگران و کارفرما است.

- از آنجا که سطح دستمزد، سطح زندگی کارگران و افراد تحت تکفل آنها را مشخص می کند لازم است غرامت عادلانه ای در مقابل تلاش آنها باشد.
- سطح دستمزدها باید به گونه ای باشد که ضروریات و نیازهای اولیه کارگران را مرتفع کند.



- برای کارفرما، دستمزد قسمت اعظم هزینه تولید برای کالای ساخته شده را تشکیل می دهد. لذا دستمزد اثر تعیین کننده ای بر روی سطح قیمتها، سطح زندگی جامعه و رشد و توسعه اقتصادی خواهد داشت.

ه - سیستم تقسیم سود (شرکت کارگران در سود کارخانه): از این سیستم براساس خواست کارفرمایان به منظور تشویق کارگران که علاوه بر دستمزد خود در سود کارخانه نیز به نسبتی شریک بوده و از این محل اضافه دریافتی داشته باشند بوجود آمده است.

مزایا

- ۱- همکاری بهتر به آسانی قابل دستیابی است.
- ۲- موجب کاهش نظارت می شود و نتیجتاً هزینه سرپرستی کاهش خواهد یافت.
- ۳- هزینه های غیرتولیدی نیروی انسانی کاهش می یابد.

معایب

- ۱- مشخص کردن سهم کارگران در سود کارخانه بسیار مشکل و پیچیده است.
- ۲- از آنجا که میزان کارایی فرد در گروه نشان داده نمی شود بنابراین کارایی فردی به مدیریت منعکس نگردیده و نادیده گرفته خواهد شد.

۳- در صورتیکه کارگران فعال به عنوان نماینده گروهها انتخاب نشوند، کارایی

بنابراین سیستم مشوقی برای کارگران فعال بوده و موجب تنبیه کارگران غیرفعال می شود. در این سیستم تعیین حد بالایی و حد پایینی زمان استاندارد انجام کار بسیار مشکل می باشد لذا ممکن است برای کارگران غیرعادلانه تلقی شود.

سیستم چند کار فردی هریکس - در این سیستم، کارگران را به سه دسته «مبتدی»، «متوسط» و درجه یک تقسیم شده و برای هر دسته نرخ متفاوتی در نظر گرفته می شود. نرخ بالا برای کسانی است که به استاندارد کار خود دست یابند و نرخ متوسط برای کارگرانی که حداقل به ۸۰ درصد استاندارد خود دست یافته و نرخ پایینی برای کارگرانی است که کمتر از ۸۰ درصد کار استاندارد خود را به پایان برسانند.

این سیستم برای افزایش کارایی بسیار مناسب بوده و شکل بهبود یافته سیستم تیلور است.

مزایای سیستم پاداش (مشوق)

- ۱- صرف نظر از کاهش هزینه های مستقیم نیروی انسانی، صرفه جوییهای غیرمستقیم، کاهش هزینه های کارگاهی و ماشین آلات به دلیل صرفه جویی در وقت را به دنبال دارد.

کل گروه کاهش خواهد یافت.

ت: طرح دستمزد بالا - در این سیستم به منظور جلب انگیزه کارگران دستمزد بیشتری نسبت به کارخانجات اطراف و کارگران مشابه برای کارگران در نظر گرفته می شود. این عمل موجب جلب کارگران متخصص و باتجربه شده و کارگران موجود کارخانه نیز برای ادامه همکاری بهترین کوشش و تلاش خود را بکار خواهند گرفت.

ی: سیستم جوایز - این سیستم برای روش تولید پیوسته و خطوط مونتاژ بکار برده می شود. که در این قبیل کارها تعداد زیادی کارگر برای انجام یک کار همکاری می کنند، بنابراین امکان اندازه گیری کارآیی یک نفر میسر نیست. لذا در چنین شرایطی ناچار به پرداخت پاداشهای دسته جمعی برای حفظ انگیزش کارگران خواهیم بود. در زیر روشهای مختلف پرداخت در این سیستم ذکر شده است.

الف: سیستم پرداخت پاداش دسته جمعی - در صنایع بزرگ در صورتی که سود سالانه قابل توجه باشد یک یا دو ماه حقوق اضافه به صورت پاداش به کارکنان پرداخت می شود. اگر وضعیت سوددهی خوب باشد پس از گذشت شش ماه یا یکسال میزان پرداخت پاداش بر حسب دستمزد ماهانه به کارگران اعلام و

متقابلاً پرداخت می شود. این سیستم در صنایع حمل و نقل، وسایل الکتریکی، شرکتهای برق منطقه ای و شرکتهای سازنده اتومبیل بکار گرفته شده است.

ب: سیستم پرداخت پاداش گروهی - در این سیستم به هر بخش یا قسمت یک پاداش ثابت برای هر دوره مشخص زمانی یا تعداد مشخص تولید پیشنهاد می شود تا در صورتی که زمان تولید از زمان پیش بینی شده کمتر یا تعداد بیشتری محصول تولید شده باشد پرداخت شود. این پاداش به نسبت توافق شده بین سرپرستان و کارگران آن قسمت تقسیم می شود. در این سیستم، به سرپرستان کارگاهها نیز پاداش متعلق می گیرد زیرا مسئولیت افزایش بازده تولید، جلوگیری و کاهش ضایعات مستقیماً بعهده آنها می باشد.

مزایا

- ۱- موجب حفظ تعادل و بقای کارگران در محیط کار خواهد شد. چه هر کارگری که مدتی در طول سال کار خود را ترک کنند قسمتی از پاداش خود را از دست خواهد داد.
- معایب
- ۱- تفاوتی بین کارگران فعال و غیرفعال در پرداخت پاداش وجود ندارد.
- ۲- پاداش مدتی طولانی پس از انجام کار

پرداخت می شود و هیچ اثر فوری پس از انجام کار در وضعیت کارگران نخواهد داشت.

۳- پاداش به صورت دسته جمعی است. و موجب می شود که یک کارگر تمایلی به ابراز تمامی شایستگی خود نداشته باشد.

ج: پاداشهای غیرمالی (None Financial Incentives)

پاداشهای مالی و غیرمالی یک قدردانی از زحمات کارگران بوده و برای دستیابی به نتایج مورد نظر بایستی هر دو به موازات هم مورد استفاده قرار گیرند. تنها پاداشهای نقدی قادر به حل معضلات و پیچیدگیهای صنایع نخواهد بود. به منظور ایجاد علاقه در یک کارگر و به منظور تولید بیشتر و بهتر از پاداشهای غیرمالی نیز بایستی استفاده شود تا کارگر از اوقات کاری خود لذت ببرد. برخی از پاداشهای غیرمالی بشرح زیر است:

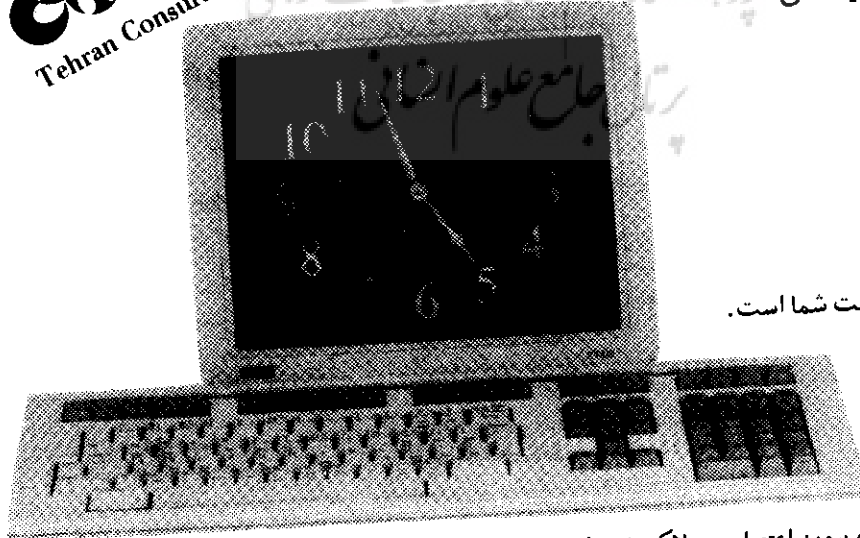
- ۱- علاقه شخصی و غرور کارگر
- ۲- برخورد مناسب و دوستانه با کارگر در مقابل کارگران دیگر
- ۳- شانس پیشرفت و ترفیحات سریعتر
- ۴- امکان آموزشهای حرفه ای در سایر سازمانها و مراکز صنعتی
- ۵- امنیت شغلی و امیدوار کردن به در یافت پاداش



Tehran Consultant Engineers Optimum Makers

خدمات مدیریت برای مدیران فعال صنایع

- تجارب علمی و عملی ما در زمینه های:
- زمان سنجی
 - ظرفیت سنجی
 - برنامه ریزی و کنترل تولید
 - مکانیزه کردن سیستم های فوق
- به منظور افزایش بهره وری در خدمت شما است.



تهران - خیابان دکتر فاطمی - خیابان پروین اعتصامی - پلاک ۹ - طبقه چهارم - شماره ۰۱۳ - تلفن: ۰۶۵۰۳۹۹ - تلکس: ۲۱۲۴۰۱