

بسمه تعالی

مکانیزم

تنظیم قراردادهای پروژه‌های نیروهای فنی

سید مهدی موسوی موشح

فن‌آوری اطلاعات (IT)

آبان ۱۳۸۴

فهرست مطالب

۱. انواع مکانیزم‌های پرداخت حق الزحمه.....	۳
۱.۱. مکانیزم پرداخت ساعتی.....	۳
۱.۲/۱. مکانیزم تشویق.....	۳
۱.۱/۲. مکانیزم توبیخ.....	۳
۱.۱/۳. مکانیزم رشد فعالیت.....	۴
۱.۱/۴. ویژگی‌ها.....	۴
۱.۲. مکانیزم پرداخت پروژه‌ای.....	۴
۱.۲/۱. مکانیزم تشویق.....	۴
۱.۲/۲. مکانیزم توبیخ.....	۴
۱.۲/۳. مکانیزم رشد فعالیت.....	۴
۱.۲/۴. ویژگی‌ها.....	۵
۱.۳. مکانیزم پرداخت جلسه‌ای.....	۵
۱.۳/۱. مکانیزم تشویق.....	۵
۱.۳/۲. مکانیزم توبیخ.....	۵
۱.۳/۳. مکانیزم رشد فعالیت.....	۶
۱.۳/۴. ویژگی‌ها.....	۶
۱.۴. مکانیزم پرداخت محصولی.....	۶
۱.۴/۱. مکانیزم تشویق.....	۶
۱.۴/۲. مکانیزم توبیخ.....	۶
۱.۴/۳. مکانیزم رشد فعالیت.....	۶
۱.۴/۴. ویژگی‌ها.....	۷
۱.۵. مکانیزم پرداخت ترکیب ساعت و محصول.....	۷
۱.۴/۱. مکانیزم تشویق.....	۷
۱.۴/۲. مکانیزم توبیخ.....	۷
۱.۴/۳. مکانیزم رشد فعالیت.....	۷
۱.۴/۴. ویژگی‌ها.....	۷
۲. انتخاب بهترین مکانیزم.....	۸
۲.۱. نامعلوم بودن میزان پرداختی حقوق ماهانه.....	۸
۲.۲. معلوم بودن تخمینی میزان پرداخت حقوق ماهانه.....	۸

مکانیزم تنظیم قراردادهای پروژه‌های نیروهای فنی

۱. انواع مکانیزم‌های پرداخت حق‌الزحمه

جهت تنظیم قراردادهای اجرایی در هر سازمانی چند ساز و کار متفاوت وجود دارد:

۱. ساعتی
۲. پروژه‌ای
۳. جلسه‌ای
۴. محصولی
۵. ترکیب ساعت و محصول

۱/۱. مکانیزم پرداخت ساعتی

در نوع ساعتی که قدیمی‌ترین ساز و کار پرداخت حقوق در کشور ماست و مراکز دولتی بیشترین استفاده را از این روش می‌برند، کارمند تنها بر اساس ساعات کار در سازمان حقوق می‌گیرد. در این موارد چند نکته به صورت کاملاً مشخص در قرارداد ذکر می‌شود:

۱. تعداد ساعت ضروری حضور نیرو در اداره
۲. پرداخت ساعتی به هر نیرو
۳. مزایای تعلق گرفته به نیرو با عناوین حق‌الاولاد، دوری آب و هوا و حق مدیریت و...
۴. حق بیمه و بازنشستگی
۵. حق مرخصی استحقاقی

۱/۲/۱. مکانیزم تشویق

در پرداخت ساعتی برای تشویق نیرویی که بیشترین میزان توان خود را به کار می‌گیرد، امکان افزایش اضافه‌کار، غالباً تا مرز ۱۲۰ ساعت لحاظ شده است. از این رو مدیر می‌بایست تمام توجه خود را به کارمند معطوف دارد تا توانایی‌های مضاعف او را ببیند و بتواند میزان اضافه‌کاری مناسب را هر ماه تعیین کند. بنابراین زمانی از کار مدیر صرف نظارت مستقیم بر فعالیت‌های کارمند می‌شود تا بتواند توانایی او را تشخیص دهد.

۱/۱/۲. مکانیزم توبیخ

در صورت کم‌کاری، البته اگر مدیر نظارت کافی بر کار تمامی کارمندان داشته باشد و بتواند این کم‌کاری را تشخیص دهد، تنها می‌تواند به درج در پرونده و یا حداکثر چند ساعتی کسر از حقوق اقدام نماید. سازمان نمی‌تواند به صورت عادی کارمند غیر فعال و کارگریز را از مجموعه خارج کند، زیرا قوانین اداره کار به سادگی اجازه چنین عملی را نمی‌دهد.

۱/۱/۳. مکانیزم رشد فعالیت

اگر کارمندی فعال‌تر از شرایط عادی خدمت خود باشد، جز همان حداکثر ۱۲۰ ساعت اضافه‌کار مستحق پاداش دیگری نخواهد بود. لذا در این حالت کارمند محدودیت رشد فعالیت خواهد داشت و رغبتی نخواهد داشت تا ظرفیت کار خود را افزایش دهد.

۱/۱/۴. ویژگی‌ها

۱. فشار زیادی بر مدیر وارد می‌آید تا بتواند کم‌کاری‌ها و پرکاری‌ها را تشخیص دهد و در عین حال فریب نخورد!
۲. کارمند در این حالت اساساً دغدغه‌ای برای کار ندارد، زیرا می‌داند می‌تواند سازمان را فریب بدهد، خصوصاً در کارهای فنی که مدیر یا اصلاً در کار تخصص ندارد و یا اگر دارد نمی‌داند چقدر نیرو وقت صرف کار کرده و یا می‌کند. مانند کار یک گرافیکست که می‌تواند یک طرح جلد را به جای یک روز در یک هفته انجام دهد و اگر کسی معترض باشد در جواب بگوید که «در حال بررسی احتمالات مختلف بودم!».
۳. تضمینی که اداره کار به کارمند برای ابقا در سازمان می‌دهد، به حدی قوی است که او از فشارهای مدیران نگران نشده و التزام کمتری به اطاعت از مدیران دارد.

۱/۲. مکانیزم پرداخت پروژه‌ای

مجری فعالیت خود را از یک زمان مشخص آغاز می‌نماید و در مدت تعیین شده وظایفی را انجام می‌دهد و پس از اتمام فعالیت مذکور تمامی حق‌الزحمه کار خود را دریافت می‌نماید. پس از پایان پروژه، به طور معمول، هیچ تعهدی طرفین نسبت به یکدیگر نخواهند داشت.

۱/۲/۱. مکانیزم تشویق

کارفرما برای تشویق مجری می‌تواند بخشی از حق‌الزحمه وی را در ابتدای قرارداد پرداخت نماید و یا حداکثر مبلغی را به عنوان پاداش حُسن انجام کار در انتهای پروژه به حق‌الزحمه اضافه کند.

۱/۲/۲. مکانیزم توبیخ

در این نوع قراردادها غالباً مبلغی به عنوان جریمه دیرکرد در نظر گرفته می‌شود. اگر مجری در زمان مشخص شده کار را به اتمام نرساند در مقابل هر روز تأخیر معادل مبلغ تعیین شده از حق‌الزحمه کسر می‌گردد. اگر کیفیت کار مطابق قرارداد نبود جریمه‌ای لحاظ نمی‌شود، بلکه ناظر اعلام نظر کرده و مجری موظف خواهد بود کیفیت را به حد مطلوب برساند و طبیعتاً زمان تحویل نهایی پروژه عقب افتاده و جریمه دیرکرد برای او مترتب خواهد شد.

۱/۲/۳. مکانیزم رشد فعالیت

در یک قرارداد پروژه‌ای مکانیزمی برای رشد فعالیت وجود ندارد. به جهت این که کارفرما تلاش می‌کند پروژه را با تفصیل کامل پیش از آغاز تعریف کند. مگر این که در صورت تحویل پروژه پیش از انتقضای مدت، مبلغی به عنوان پاداش حُسن انجام کار پرداخت گردد.

۱. زمانی که ابتدا و انتهای یک فعالیت مشخص باشد و استمرار در آن نباشد، پرداخت پروژه‌ای بهترین گزینه است، لذا این روش تنها برای پروژه‌هایی که ابتدا و انتها دارند قابل استفاده است.
۲. نیازی به نظارت مستقیم مدیر ندارد و کارشناس ناظر نظارت بر حسن انجام کار را بر عهده می‌گیرد.
۳. حق‌الزحمه در این نوع قراردادها نسبتاً بالاست. زیرا تابع نرخ کار در بازار است و این نرخ غالباً بالاتر از کار ساعتی است.

۱/۳. مکانیزم پرداخت جلسه‌ای

پرداخت حق‌الزحمه کارشناسان نه به طریق ساعتی میسر است و نه به روش پروژه‌ای، اولی به دلیل این که کارشناس کارمند سازمان نیست و دومی به دلیل این که جلسات کارشناسی مانند یک پروژه ابتدا و ختم مشخص و روند معینی ندارد و کارشناسی در هر زمانی که نیاز باشد، جلسه تشکیل و حضور کارشناس ضروری خواهد بود. بعضی مراکز برای فرار از مشکلات پرداخت ساعتی، خصوصاً مسائل مربوط به اداره کار و بیمه و مزایایی که قادر به فراهم کردن آن برای کارمند نیستند، به صورت غیرقانونی دست به سندسازی زده و فعالیت‌های غیرکارشناسانه و اجرایی را به صورت جلسه‌های کارشناسی ثبت و ضبط می‌کنند. عملاً با این کار سر سیستم‌های بازرسی کل کشور و برنامه و بودجه و سایر مراجع حقوقی ذی‌صلاح مانند اداره کار «کلاه» می‌گذارند. البته این کلاهبرداری در مؤسسات شهر قم تقریباً عادی شده است!!!

در قراردادهای جلسه‌ای تنها یک حداکثری برای حضور شخص در جلسات در نظر گرفته می‌شود و تا آن مبلغ، هر چقدر که مدیر مربوطه دستور دهد پرداخت می‌گردد.

در موارد سندسازی، ابتدا مدیر ساعات کار نیرو را بخش بر زمان یک جلسه کامل می‌نماید، مثلاً سه ساعت، سپس آن میزان جلسه را از سوی خود به عنوان تعداد جلسه حضور کارشناس (!) در مرکز اعلام می‌نماید. طبیعتاً اگر ساعات کار قابل تقسیم بر ساعت جلسه نباشد، مقداری به آن اضافه می‌کنند تا جلسات ناقص نماند!

عجیب این است که بعضی مؤسسات چگونه با پررویی تمام جرأت می‌کنند جلساتی را شش ساعته اعلام کنند؟! و این زمان را در واقع یک روز کار نیروهایشان حساب نمایند!

۱/۳/۱. مکانیزم تشویق

مدیر تا سقف مشخص شده جلسه‌ای می‌تواند بر ساعت جلسات کارمند بیافزاید و این را پاداش او قرار دهد. در این حالت نیز مدیر باید خود تشخیص دهد که کار او در حد چه میزان تشویق بوده است و این مستلزم توجه مستقیم به کار است.

۱/۳/۲. مکانیزم توبیخ

برای توبیخ نیز مدیر می‌تواند از ساعت جلسه‌ای کارمند کم نماید. این نیز مستلزم فریب نخوردن از کارمند است!

۱/۳/۳. مکانیزم رشد فعالیت

کارمند برای افزایش فعالیت خود محدود به ساعات جلسه‌ای تعیین شده است. اگر ۲۶ جلسه ۶ ساعته برای او منظور شده است، نمی‌تواند بیش از این کار کند، زیرا جلسات کارشناسی که اضافه‌کاری ندارند!

۱/۳/۴. ویژگی‌ها

۱. فشار زیادی بر مدیر وارد می‌آید تا بتواند کم‌کاری‌ها و پرکاری‌ها را تشخیص دهد و در عین حال فریب نخورد!
۲. کارمند اجباری برای حضور در ساعت مشخصی ندارد و تأخیر یا زود رفتن او به طور طبیعی مورد محاسبه قرار نمی‌گیرد و تنها زمان کار ملاک پرداخت است.
۳. به دلیل نبودن بیمه و مزایای کار، کارمند نسبت به مجموعه احساس وابستگی نداشته و هر قرارداد تازه‌ای به معنای استخدام مجدد اوست.
۴. خلاف قانون بودن به کارگیری این روش در فعالیت‌های اجرایی به جای فعالیت‌های کارشناسی کاملاً واضح است و اگر امروز کسی نفهمد، در تحقیق و تفحص بعدی رسوا خواهد شد، اگر هم نشد بین مدیر و خدای او که نیازی به نظارت غیر نیست! تخلف از قوانین جمهوری اسلامی به فتوای امام (ره) معصیت است.

۱/۴. مکانیزم پرداخت محصولی

اگر در پرداخت به جای ساعت کار، محصول مورد توجه قرار گیرد، پرداخت محصولی خواهد بود. در پرداخت ساعتی کارمند به میزان ساعتی که کار کند حق‌الزحمه دریافت می‌کند، ولی هنگامی که محصول محور پرداخت قرار گیرد، کارمند به میزانی که محصول تولید نماید مستحق دریافت حق‌الزحمه خواهد بود.

۱/۴/۱. مکانیزم تشویق

تشویق در این سیستم خودکار است. کارمند هر چقدر که بیشتر کار کند، به همان میزان دریافت بیشتری خواهد داشت. لذا نیازی به نظارت دقیق مدیر بر روند کار جهت تشخیص کیفیت کار نیست.

۱/۴/۲. مکانیزم توبیخ

توبیخ نیز خودکار است. اگر کم محصول تولید کند، کمتر دریافت می‌کند و اگر کیفیت محصول به حد مطلوب نرسد، واحد سفارش دهنده آن را نخواهد پذیرفت، لذا باز هم کم محصول تولید کرده است و کمتر دریافت می‌کند. بنابراین نیازی به توبیخ رسمی که در جامعه ما همیشه عامل سرخوردگی نیروها و کاهش روحیه کار می‌شود نخواهد بود.

۱/۴/۳. مکانیزم رشد فعالیت

رشد فعالیت نیز از مکانیزم خودکاری تبعیت می‌نماید. به هر میزان که کارمند بیشتر کار کند، حق‌الزحمه بیشتری دریافت خواهد کرد و هیچ حد و مرزی نخواهد داشت. اما آیا واحد مالی می‌تواند این هزینه غیر مشخص را پرداخت نماید؟! آری! زیرا فعالیت کارمند تابع سفارش است و سفارشات قابل پیش‌بینی و کنترل است! کارمند نمی‌تواند بیش از سفارشات داده شده محصول تولید کند، زیرا تأیید هر محصول نیازمند به امضای یک سفارش‌دهنده است.

۱. فوق‌العاده مقرون به صرفه است، زیرا معادله ثمن در برابر مثنی را تکمیل می‌نماید: محصول = پرداخت
۲. از نظر روحی، شخص احساس می‌کند به هر اندازه کار کند، به همان میزان حقوق دریافت خواهد کرد و احساس می‌کند این به عدالت نزدیک‌تر است، لذا انگیزه بیشتری برای کار دارد.
۳. مدیر فراغت بیشتری دارد، زیرا ناگزیر نیست تمام رفتار کارمند را زیر نظر داشته باشد، رفتار کارمند خود به خود بر اساس سفارش و تحویل محصول کنترل خواهد شد.
۴. در صورت نبود سفارش به اندازه کافی در بعضی از ساعات، کارمند نگران دریافتی ماهانه خود شده و دغدغه کاهش کار خواهد داشت.

۱/۵. مکانیزم پرداخت ترکیب ساعت و محصول

دغدغه کارمند در ساعاتی که سفارشی در سبد فعالیت‌های خود ندارد انگیزه حضور او را در ساعات کاری کم می‌کند و نگرانی او را از کاهش درآمد ماهانه غیرقابل پیش‌بینی خود افزایش می‌دهد. اگر مبلغی به صورت ثابت ساعتی در کنار کار محصولی او تعیین شود، حداقلی را برای دریافت کارمند تعیین می‌کند و علتی برای حضور و دریافت سفارش‌های جدید می‌گردد.

۱/۴/۱. مکانیزم تشویق

تشویق در این سیستم مانند مکانیزم محصولی خودکار است.

۱/۴/۲. مکانیزم توبیخ

توبیخ نیز مانند مکانیزم محصولی خودکار است.

۱/۴/۳. مکانیزم رشد فعالیت

رشد فعالیت نیز از مکانیزم خودکاری تبعیت می‌نماید.

۱/۴/۴. ویژگی‌ها

۱. فوق‌العاده مقرون به صرفه است، زیرا معادله ثمن در برابر مثنی را تکمیل می‌نماید: محصول = پرداخت
۲. از نظر روحی، شخص احساس می‌کند به هر اندازه کار کند، به همان میزان حقوق دریافت خواهد کرد و احساس می‌کند این به عدالت نزدیک‌تر است، لذا انگیزه بیشتری برای کار دارد.
۳. مدیر فراغت بیشتری دارد، زیرا ناگزیر نیست تمام رفتار کارمند را زیر نظر داشته باشد، رفتار کارمند خود به خود بر اساس سفارش و تحویل محصول کنترل خواهد شد.
۴. در صورت نبود سفارش مبلغی به کارمند پرداخت می‌گردد که در حقیقت هزینه حضور او و آماده به کار بودن اوست. البته مدیران موظف هستند سبد سفارشی کارمند را پر نمایند ولی پرداخت این حداقل انگیزه پذیرش حضور کارمند را برقرار نگاه می‌دارد.

۵. مدیران اطمینان دارند که چیزی بیش از حق کارمند برای کار او پرداخت نکرده‌اند و در بیت‌المال صرفه‌جویی شده است، زیرا عملاً ساعتی که کارمند کار نمی‌کند به طور خودکار از پرداخت هزینه و حق‌الزحمه معاف شده است!

۲. انتخاب بهترین مکانیزم

از میان این پنج روش، به نظر ما، آخرین روش یعنی ترکیب ساعت و محصول از همه کامل‌تر است، مزایای بسیاری دارد و کم‌ترین هزینه را برای مرکز خواهد داشت.

۲/۱. نامعلوم بودن میزان پرداختی حقوق ماهانه

تنها اشکالی که به نظر می‌رسد این روش را تهدید می‌کند نامعلوم بودن مبلغی است که بخش مالی در هر ماه می‌بایست پرداخت نماید. اگر یک کارمند بیش از اندازه کار کرد و محصول بسیاری ارائه داد و گزارش او از سقف قدرت مالی مرکز در هر ماه بیرون زد، چه باید کرد؟!

۲/۲. معلوم بودن تخمینی میزان پرداخت حقوق ماهانه

هر انسان چقدر توان کار دارد؟! مرکز در طول روز چند ساعت باز است؟! تمام واحدها چقدر سفارش برای کار در یک ماه دارند؟!

موارد فوق موانعی است که کارمند برای افزایش بی‌رویه حجم کار خود با آن‌ها روبه‌روست. ساعات باز بودن مرکز محدود است، مضاف بر این که مدیر فنی نیز ساعات کار هر کارمندی را محدود و منظم می‌کند و در غیر ساعات تعیین شده استفاده او از رایانه را ممنوع می‌سازد. از سوی دیگر سفارشات واحدهای مرکز نیز محدود و مشخص است و کارمند فقط به اندازه سفارشات می‌تواند کار کند. مثلاً پژوهش نرم‌افزاری را سفارش می‌دهد، برنامه‌نویسی که مسئول این نرم‌افزار است که نمی‌تواند به جای یک نرم‌افزار دو نرم‌افزار بنویسد؟! حجم کار لازم برای یک نرم‌افزار مشخص است. تنها امکانی که کارمند دارد این است که کار نرم‌افزار را زود به اتمام رساند تا در همین ماه حق‌الزحمه آن را دریافت کند که این به نفع مرکز است و اصلاً هدف ما هم این است!

از سوی دیگر، پرداختی هر فعالیت بر اساس زمانی که به آن احتیاج دارد محاسبه می‌شود. به این معنا که مدیر فنی بر اساس کارشناسی‌های خود تشخیص می‌دهد طراحی یک لوگوی گرافیکی معمولی به طور میانگین اگر گرافیست توانا باشد، شش ساعت زمان می‌برد. هزینه پرداختی به هر گرافیست نیز ساعتی ۳۰۰۰ تومان است. مدیر فنی این ۳۰۰۰ تومان را در ۶ ضرب می‌نماید و اعلام می‌کند که برای هر لوگو مبلغ ۱۸،۰۰۰ تومان به گرافیست پرداخت خواهد شد. حال اولاً مگر چند لوگو در ماه نیاز خواهد شد؟! شاید به دو تا هم نرسد! وقتی هم لوگو طراحی می‌شود، اگر گرافیست از حد معمول قوی‌تر باشد می‌تواند آن را در چهار ساعت انجام دهد که طبیعتاً حق اوست، چون توانمندتر از حد معمول است و اگر هم ضعیف عمل کند و آن را در ۱۰ ساعت به انجام رساند مبلغ کمتری دریافت کرده است که باز هم حق اوست چون از حد معمول ضعیف‌تر است!