

INFLUENȚELE SCHIMBĂRII MODULUI DE RETRIBUIRE ÎNTR-O SOCIETATE PRODUCĂTOARE DE CONFECTII

Dorina OANA, Ioan OANA
Universitatea din Oradea

Abstract

Because, in the knitting apparel industry, many enterprises with a competition status exist, the establishing of a partnership between the employers categories involved in the making of products. The implementation of some accepted retribution criteria should diminish the conflict-full relationships between the workers and the leadership, increasing the working motivation. This paper presents an implemented way in a profile enterprise as well as the effects of this change.

1. Premisele studiului

Una dintre metodele de creștere a eficienței activității întreprinderilor o constituie transparența criteriilor de retribuire, cu efecte asupra performanțelor globale. Deși aceste criterii reprezintă premisa legală de derulare a activităților industriale, aplicarea legislației în vigoare la diversele ramuri economice poate fi realizată subiectiv, cu efecte nedorite asupra relațiilor umane din întreprindere [1].

Prezenta lucrare este un studiu de caz, care a avut drept premise următoarele elemente:

- întreprinderea în care s-a derulat (și aplicat) studiul a întâmpinat dificultăți de comunicare între diferitele categorii de personal, conducerea solicitând consultanța pentru redresarea situației create;
- ambianța de lucru era foarte tensionată, deseori aparând conflicte între muncitori și șefi (conducere);
- personalul muncitor îi lipsea motivația, singurul obiectiv al muncii acestuia fiind salariul de la sfârșitul lunii, iar problemele reale din întreprindere (printre care și calitatea) nu reprezentau o prioritate;
- înainte, personalul era plătit cu o retribuire fixă, acest mod de salarizare fiind, înlocuit cu plata după randamentul muncii (plata în acord). Aceasta schimbare era necorespunzător percepută de către executanți, care, influențați de nivelul de viață scăzut, resimțeau, din această cauză penalizările din ce în ce mai acut;
- controlorii erau plătiți cu retribuire fixă, ponderată, adesea aleator, printr-un raport între eficacitatea muncii lor și randamentul colectiv;
- muncitorii erau penalizați conform următorului algoritm: la primul produs la care se constatau defecte muncitorul era penalizat cu 3%, apoi cu 9% pentru al doilea defect „scapat”, urmând concedierea acesteia (dacă se constatau trei defecte pe parcursul unei luni). Din această cauză, s-a constatat că muncitorii preferă să treacă cu vederea unele defecte pentru a nu perturba ritmul de lucru (deoarece marea majoritate sunt plătiți în acord individual) și pentru a nu-și penaliza colegii.
- utilajele aveau suprimate o serie din posibilitățile lor tehnice (de exemplu, tăierea firului).
- la sfârșitul lunii, când penalizările erau foarte frecvente, discuțiile erau virulente, care nu conduceau, în nici un caz, la creșterea calității; defectele erau constatate post factum, la controlul final al produselor.

2. Sistemul de salarizare actual

Pentru identificarea carentelor sistemului de salarizare, a fost necesară urmărirea

atributiilor specifice fiecărei activități derulate pe fluxul de fabricație (figura 1).

Pregătirea spanurilor

- în același timp, muncitorul controlează și calitatea (defecte de tricot, lipsa fir, etc);
- etapă efectuată de muncitorul X.

Croirea

- etapă efectuată de alt muncitor (dacă este disponibil), sinonim cu muncitorul X.

Primul control al croirii (100%)

- etapă efectuată de același muncitor X.

Muncitorul X este platit la kg

Al doilea control al croirii (prelevare esanțion)

- etapă efectuată de o persoană din echipa de control A (din sala de croit)

Controlarea este plătită cu salariu fix

Controlul loturilor din secția de confecționare (prelevare esanțion)

- etapă efectuată de o persoană responsabilă de la secția de confecționare (de obicei lansatoarea sau maestrul).

Responsabilul de linie este plătit cu salariu fix

Confecționarea

- controlul este efectuat de o persoană din echipa de control B. Acesta este realizat prin prelevare de esanțioane la diferite etape de realizare a produsului (aleatoare).

Controlarea este plătită cu salariu fix

Muncitorii sunt plătiți în acord dupa randament

Controlul final (100%)

- etapă efectuată de o echipă de control C

Controloarele sunt plătite cu salariu fix

Controlul înainte de expediție (prelevare esanțion)

Controloarele sunt plătite cu salariu fix

Figura 1 Atribuțiile pe activități derulate pe fluxul de fabricație (situația inițială) în urma analizei atribuțiilor identificate în situația inițială s-a constatat că este dificilă combinarea salariilor fixe ale controloarelor cu randamentul dictat de implicarea în activitatea depusă și s-a evidențiat necesitatea unui alt sistem de retribuire.

3. Sistemul de salarizare propus

Propunerea de salarizare, prezentată în figura 2, a condus la ameliorarea conflictelor și consecințelor acestora în cursul ciclului de fabricație. Transpunerea în practică a necesitat explicarea nevoii schimbării salarizării, muncitorii trebuind să înțeleagă corect avantajele și să adopte o atitudine pozitivă față de schimbare.

Pregătirea spanurilor

- în același timp muncitorul controlează și calitatea (defecte de tricot, lipsa fir, găuri, pete etc);
- etapă efectuată de muncitorul X.

Muncitorul X este plătit cu următorul salariu :

+ fix

+dupa randament pentru kg de material

+prima pentru calitate (acordată la primul control la croire și confirmată la controlul final)

Croirea

- etapă efectuată de alt muncitor (dacă este disponibil), sinonim cu muncitorul X.

Muncitorul X este plătit cu următorul salariu :

+ *fix*

+dupa randament pentru kg de material

+prima pentru calitate (acordata la primul control la croire si confirmata la controlul final)

Primul control al croirii (100%)

- etapa efectuata de muncitorul Y.

Muncitorul X si Y alterneaza în munca lor saptamâna de saptamâna

Muncitorul este platit cu urmatorul salariu :

+ *fix*

+prima pentru calitate (acordata la al doilea control la croire si confirmata la controlul final)

Al doilea control al croirii (prelevare esantion)

- etapa efectuata de o persoana din echipa de control A (din sala de croit)

Controloarea este platit cu urmatorul salariu :

+ *fix*

+prima pentru calitate (acordata dupa controlul final)

Controlul loturilor din sectia de confectionare (prelevare esantion)

- etapa efectuata de o persoana responsabila de la sectia de confectionat

Responsabilul de linie este platit cu **salariu fix**

Confectionarea

- controlul este efectuat de o persoana din echipa de control B. Acesta este realizat prin prelevare de esantioane la diferite etape de realizare a produsului (aleatoare).

Controloarea este platita cu **salariu fix**

Muncitorii sunt platiti cu salariu

+ *fix* (determinat în functie de capacitatea liniei ce *variaza* în functie de categoria de încadrare)

Schema teoretica

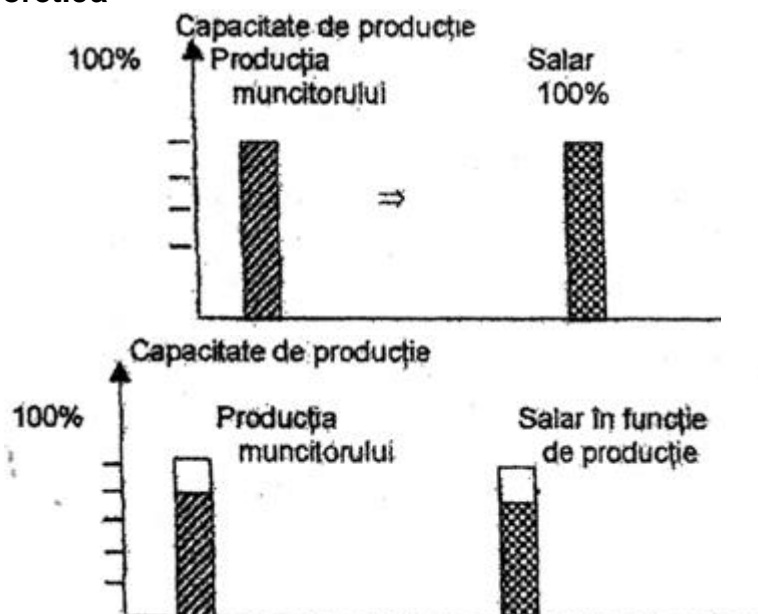


Figura 1 Atributiile pe activitati derulate pe fluxul de fabricatie (situatia initiala)

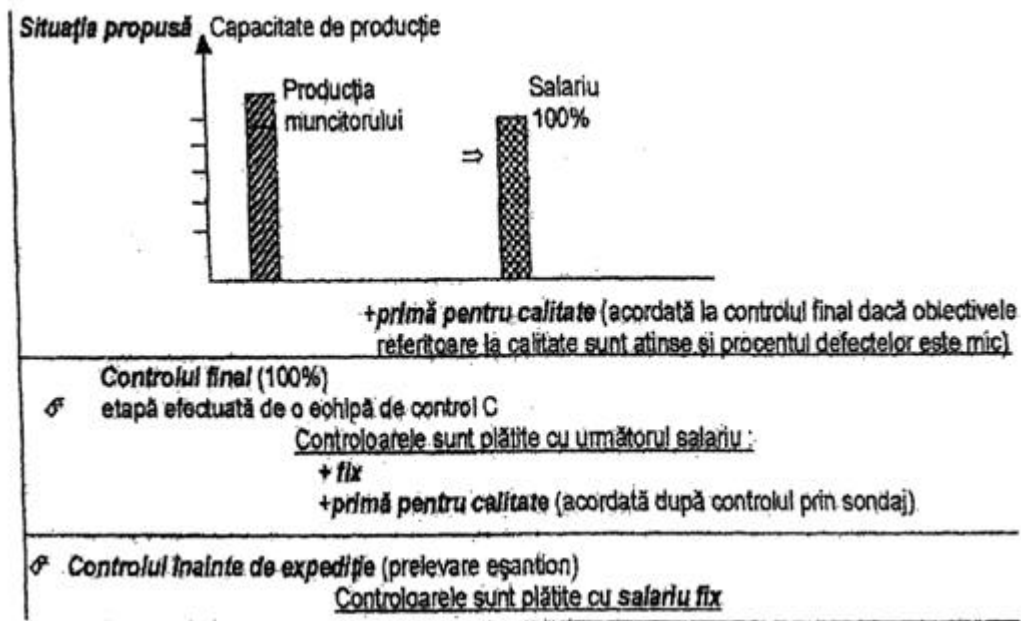


Figura 2 Atribuțiile pe activități derulate pe fluxul de fabricația (situația propusă)

Se constată că, în situația îmbunătățită, (figura 3) în cazul lipsei de comenzi, se recurge la reducerea proporțională a salariului fix. Primele trebuie acordate echipelor de lucru și nu individual.

Situația actuală

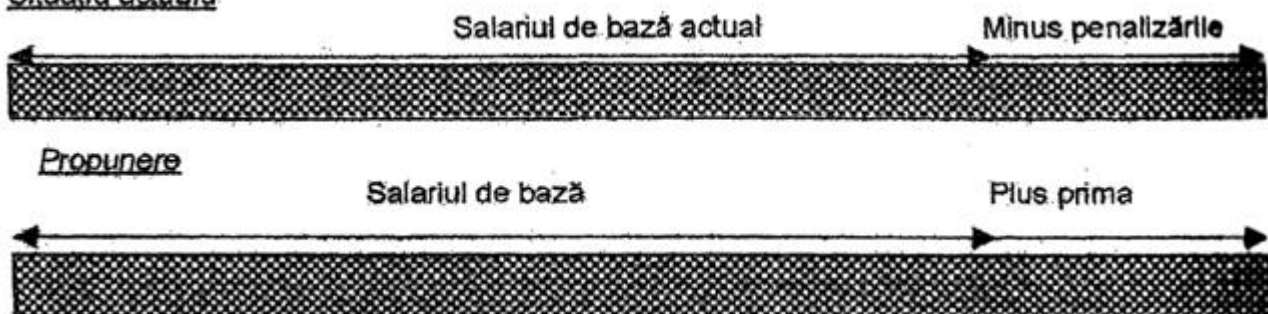


Figura 3. Atribuție pe activități derulate pe fluxul de fabricație

4. Avantajele utilizării noului sistem de salarizare

- Aceste schimbări trebuie înscrise în contractele colective de muncă pentru a nu exista discrepante în sistemul de remunerare.
- Fuziunea între prime și randamentul pentru calitate permite muncitorilor să trateze cu mai multă responsabilitate munca lor și să pastreze un ritm de muncă rezonabil.
- Acest sistem de salarizare favorizează autocontrolul, fiecare operator devenind conștient de propria valoare și de obligațiile aferente acesteia.
- Acest mod de salarizare nu necesită investiții financiare, ci doar o implicare unană.

Bibliografie

1. Rusu, C, Voicu, M., A.B.C. managerului, Ed. Gh. Asachi, Iasi, 1993.