

Θ Ε Μ Α

ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

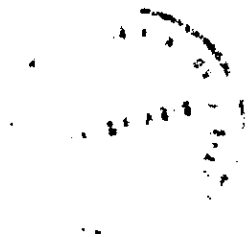
Σμαρνάκης Ανδρέας

Πουρδαλάς Ιωάννης



Παναγιώτης Διονύσιος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΙΝΑΚΑ 3088



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

- 1.1. Ορισμός παραγωγικότητας
- 1.2. Δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας
- 1.3. Παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2. Αμοιβή
- 2.1. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αμοιβής
- 2.2. Σημασία αμοιβής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

- 3.1. Ορισμός πολιτικής μισθών, ημερομισθίων
- 3.2. Σκοποί πολιτικής μισθών και ημερομισθίων. Τί πετυχαίνεται στην πράξη
- 3.3. Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών
- 3.4. Κριτήρια καθορισμού αμοιβών
 - 3.4.1. Ποιά είναι τα κριτήρια καθορισμού αμοιβών
 - 3.4.2. Ποιά είναι η πολιτική που ακολουθείται στην πράξη
 - 3.4.3. Τί πρέπει να γίνεται και γιατί
 - 3.4.4. Πως πετυχαίνεται η ορθή πολιτική
 - 3.4.5. Ποιός ασχολείται με τα θέματα μισθών και ημερομισθίων

- 3.5. Ορισμός αξιολόγησης έργου
 - 3.5.1. Βασικές αρχές αξιολόγησης έργου
 - 3.5.2. Κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

- 4.1. Κίνητρα αμοιβών γενικά
 - 4.1.1. Σκοποί και χαρακτηριστικά προγράμματος αμοιβή-κίνητρο
 - 4.1.2. Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η χρησιμοποίηση του προγράμματος αμοιβή-κίνητρα
 - 4.1.3. Ιστορική εξέλιξη, μέθοδοι καθορισμού προτύπων
 - 4.1.4. Κατάστροση ενός προγράμματος κινήτρων
- 4.2. Προγράμματα κινήτρων
 - 4.2.1. Βασικές κατηγορίες προγράμματος κινήτρων
- 4.3. Συστήματα αμοιβών
 - 4.3.1. Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζομένους
 - 4.3.1.1. Χρονική αμοιβή
 - 4.3.1.2. Αμοιβή κατά τεμάχιο
 - 4.3.1.3. Αμοιβή κατά απόδοση
 - 4.3.4. Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων
 - 4.3.4.1. Συστήματα αμοιβής κατά απόδοση για ομάδες
 - 4.3.4.2. Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

- 5.1. Αμοιβές ειδικών κατηγοριών εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

- 6.1. Γενικά περί δικαίου μισθού
- 6.2. Η έννοια του δικαίου μισθού
- 6.3. Το πρόβλημα του καθορισμού του δικαίου μισθού
 - 6.3.1. Προσδιοριστικοί παράγοντες του δικαίου μισθού
- 6.4. Ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων του δικαίου μισθού
 - 6.4.1. Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες
 - 6.4.2. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανέκαθεν η κοινωνία αντιμετώπιζε το πρόβλημα της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην Αμοιβή και στη Παραγωγικότητα. Αναλύοντας αυτή τη σχέση βλέπουμε ότι τα προβλήματα αυτά συνήθως επικεντρώνονται στην σωστή ανταμοιβή του παρεχόμενου έργου. Μάλιστα δημιουργήθηκαν και πολιτικά συστήματα τα οποία πιστεύονταν ότι θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα π.χ. κομμουνισμός. Δηλαδή συστήματα τα οποία θα αντιμετώπιζαν το πρόβλημα αυτό όσον αφορά την κοινωνική του υπόσταση. Με την πάροδο των ετών αποδείχτηκε ότι δεν ήταν αυτή η λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Έτσι έγιναν διάφορες απόπειρες για την πιο ορθολογική αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού. Εμφανίστηκαν διάφορες μέθοδοι ανταμοιβής της εργασίας οι οποίες όμως είχαν σαν αποτέλεσμα την άνοδο της παραγωγικότητας και την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας χωρίς όμως να υπάρχουν και τα ανάλογα αποτελέσματα και στην διάθρωση των αμοιβών.

Τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκαν οι κυριότερες μέθοδοι αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος, που βασίζονται μεν κυρίως στα πολιτικά συστήματα που εφαρμόζονται αλλά έχουν ως αποτέλεσμα την αντικειμενικότερη διάθρωση του πλούτου. Πιο κάτω θα αναλυθούν όλες αυτές οι μέθοδοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1. Ορισμός παραγωγικότητας

Αν και ως σήμερα θα υπάρχει ένας σαφής ορισμός της παραγωγικότητας μιας και η έννοια του όρου παραγωγικότητα είναι αμφιλεγόμενη θα δούμε μερικούς χαρακτηριστικούς ορισμούς.

Η Γαλλική εθνική επιτροπή την ορίζει ως καλύτερη δυνατή παραγωγή κατά μονάδα συντελεστή. Η Τράπεζα του Σικάγο την ορίζει ως μέτρον αποτελεσματικότητας χρησιμοποίησης των πόρων. Φυσικά υπάρχει και ο ορισμός της παραγωγικότητας ως μαθηματικό μέγεθος "Παραγωγικότητα είναι το πηλίκο της διαίρεσης του αποτελέσματος παραγωγής μ' έναν οποιονδήποτε συντελεστή παραγωγής. Σήμερα είναι αποδεκτό πως όταν μιλάμε για παραγωγικότητα να αναφερόμαστε στην παραγωγικότητα της εργασίας, στην αύξηση της οποίας συντελεί και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής.

1.2. Δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα μετριέται ποσοτικά και ποιοτικά. Ποσοτικά είναι η αύξηση του προϊόντος ανά μονάδα εργασίας ενώ ποιοτικά, πρέπει να συνεκτιμηθεί η μείωση του κόστους και η κοινωνική χρησιμότητα. Η μέτρηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων εμφανίζει αρκετές δυσχέρειες, για το λόγο του ότι είναι μια συνάρτηση παραγόντων που εκφεύγουν από την ακριβή μαθηματική προσέγγιση. Γι' αυτό το λόγο το ποιοτικό ανάγεται σε ποσοτικό μετρήσιμο στοιχείο μέσα από οργανωμένες λογιστικές στατιστικές ή άλλες διαδικασίες.

$$\frac{\text{Ποσοτητα παραγωγης}}{\text{Ωρες εργασιας}} = \text{ΩΡΙΑΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ}$$

Η χρησιμοποίηση του δείκτη αυτού βοηθάει στη λήψη επιχειρηματικής απόφασης στο βαθμό που χρησιμοποιείται συγκριτικά με τη περασμένη περίοδο, με άλλες επιχειρήσεις κ.λ.π. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά μια σειρά αριθμοδεικτών, που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την παραγωγικότητα της εργασίας:

$$\alpha) \frac{\text{Αποχωρήσεις προσωπικού}}{\text{μεση δυναμη}} = \text{Δεικτης σταθ. προσ.}$$

$$\beta) \frac{\text{Ωρες απουσίας}}{\text{μεση δυναμη}} = \text{Δεικτης απουσιων}$$

$$\gamma) \frac{\text{Αριθμος ατυχημαων}}{\text{Ωρες εργασιας}} \cdot \frac{\text{Αριθμος χαμ. ωρων}}{\text{Ωρες εργασιας}} = \text{Δεικτες ατυχηματων}$$

$$\delta) \frac{\text{Αριθμος ετων εργασιας}}{\text{Αριθμος προσωπικου}} = \text{Δεικτης εμπειριας}$$

$$\epsilon) \frac{\text{Ειδικα κίνητρα και επιδοματα}}{\text{Συνολικες αμοιβες}} = \text{Δεικτες Συμπληρωματικων Πληρωμων}$$

1.3. Παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα

Οι κυριώτεροι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα είναι:

- α) Κίνητρα για την υποκίνηση, δραστηριοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Τα κίνητρα διακρίνονται σε θετικά (μισθός, υποκίνηση, κ.α.) και αρνητικά (φόβος, τιμωρία, πρόστιμο, απόλυση) ή διαφορετικά. Σε ψυχολογικά (προαγωγές, μεταθέσεις, επαίνοι) και οικονομικά (συστήματα αμοιβών, υπερωρίες).

- β) Πίστη στον στόχο. Αναφερόμαστε στο management by objectives. Σύμβαση του εργαζόμενου με το στόχο, καθορισμός των διαδικασιών επίτευξης, επαναπληροφόρηση.
- γ) Γενικές συνθήκες εργασίας π.χ. φωτισμός, θερμοκρασία, περιβάλλον.
- δ) Οργάνωση γενικά, κατά τμήμα και κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:
- 1) Μελέτη προόδου, για τη λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας.
 - 2) Ανάλυση εργασίας, δηλαδή κατάτμιση για τον καθορισμό των ευθυνών, δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων.
 - 3) Κατάταξη της εργασίας για τη διάταξη εργασιών μέσα σε κατηγορίες.
 - 4) Περιγραφή εργασίας δηλαδή αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας.
 - 5) Προδιαγραφές εργασίας που αναφέρεται στ' απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας.
 - 6) Μελέτη εργασίας για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού και ανωτάτου ποσοτικού επιπέδου εργασίας.
 - 7) Μελέτη χρόνου και κινήσεων. Χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα χρόνου και κίνησης.
 - 8) Απλοποίηση εργασίας για τον περιορισμό των κινήσεων.
 - 9) Ασφάλεια εργασίας για την εξασφάλιση της εργασίας και πρόληψη ατυχημάτων.

- ε) Εκπαίδευση προσωπικού για τη θεωρητική, πρακτική, διοικητική ή τεχνική εκπαίδευση.

- στ) Αξιολόγηση εργασίας. Η συστηματική κατάταξη κάθε εργασίας, με σκοπό τη σύγκριση για τον καθορισμό των αμοιβών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2. Αμοιβή

Ως όρος η Αμοιβή αναφέρεται στην ανταμοιβή ενός εργαζομένου που αφορά το παραγωγικό του έργο.

2.1. Πιο διαδεδομένες μέθοδοι αμοιβής

Στη σημερινή εποχή οι πιο διαδεδομένες μορφές αμοιβής είναι οι εξής:

- Χρονική αμοιβή
- Αμοιβή κατά τεμάχιο
- Αμοιβή κατ' απόδοση
- Αμοιβή ομάδας εργαζομένων

Όλα αυτά τα συστήματα θα αναλυθούν εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια.

2.2. Σημασία Αμοιβής

Η σημασία της Αμοιβής σήμερα είναι πολύ διφορούμενη. Αυτό γίνεται για τον λόγο του ότι η Αμοιβή σήμερα είναι κριτήριο όσον αφορά και την κοινωνική θέση αλλά και ότι συνήθως ο παραγωγικότερος δεν ανταμείβεται και ανάλογα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1. Ορισμός πολιτικής μισθών και ημερομισθίων

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και στην εφαρμογή μιας σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή και κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα θέματα.

Ως ημερομίσθιο ορίζονται οι απολαβές που αναφέρονται στους εργαζόμενους που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ μισθός αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους.

3.2. Σκοποί πολιτικής μισθών και ημερομισθίων. Τί πετυχαίνεται στην πράξη

Η κατάσταση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών απαιτεί μια αιτιολογία δηλαδή ένα σύνολο σκοπών και αρχών σχετικά με την λειτουργία των αμοιβών. Αυτά τα προγράμματα έχουν αναπτυχθεί με το χρόνο και με τη μέθοδο σωστού και λάθους. Παρόλα αυτά, τα προγράμματα που υπάρχουν σήμερα έχουν καταστρωθεί σύμφωνα με τους εξής σκοπούς:

α) Την προσέλκυση υποψηφίων με λογικά συναγωνιστικές αμοιβές που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.

β) Τον έλεγχο εκ μέρους της διοίκησης των μισθών και ημερομισθίων και του εργατικού κόστους με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων, έτσι, ώστε, κάθε τμήμα να μην μπορεί να έχει περισσότερους υπαλλήλους απ' όσους χρειάζεται.

γ) Την ικανοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις ή τα παράπονα, εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες, επαρκείς και απαλλαγμένες από εύνοιες και διακρίσεις, παίζουν ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg καθώς και το ρόλο κινήτρων.

δ) Την προτροπή και αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλ. ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από τις σχετικές έρευνες γύρω από τους συγκεκριμένους σκοπούς αποδεικνύεται ότι στην πράξη χρησιμοποιούνται οι τρεις πρώτοι σκοποί στους ωστά διοικούμενους οργανισμούς, αντίθετα ο τέταρτος σκοπός χρησιμοποιείται περισσότερο σαν κίνητρο με πολύ λίγη εφαρμογή.

3.3. Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών

Πολλά είναι τα θέματα και τα προβλήματα της πολιτικής και ημερομισθίων, μπορούν όμως να συγκεντρωθούν γύρω στα επτά παρακάτω σημεία:

1) Επίπεδα αμοιβών: δηλαδή στο εάν η δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοίκησης και άλλους παράγοντες.

2) Εσωτερική δομή αμοιβών: αναφέρεται στην κλιμάκωση των πληρωμών και τις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.

3) Ατομικός καθορισμός πληρωμής: συνιστάται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους και επίπεδα πληρωμών.

4) Πληρωμές με βάση το χρόνο ή την παραγωγή: Π.χ. με την ώρα, τη βδομάδα ή το μήνα. Μερικοί πληρώνονται με το κομμάτι ή με τη μονάδα παραγωγής.

5) Ειδικά προβλήματα στελεχών, πωλητών και επαγγελματιών-επιστημόνων.

6) Ωφελήματα και πληρωμές συμπληρωματικές όπως π.χ. ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κ.α.

7) Έλεγχος μισθών και ημερομισθίων που γίνεται με διάφορες τεχνικές, οι οποίες ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κ.λ.π.

3.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

3.4.1. Ποιά είναι τα κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν να αναπτυχθεί η επιστήμη, ο καθορισμός των μισθών και ημερομισθίων, παρόλο που έχει φθάσει σ' ένα επίπεδο που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σ' έναν οργανισμό τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

α) Οι επικρατούσες αμοιβές: Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά επιδρά ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή και έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν καθώς και το αντίθετο, δηλαδή αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να προσελκύσει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

β) Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη: Επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση μ' εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι μέσα στο ίδιο είδος επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι που δυσκολεύονται. Οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς, χαμηλότερους του μέσου όρου απ' αυτούς που πληρώνονται στην αγορά

εργασίας. Αυτός είναι ο κυριότερος λόγος που τα φιλανθρωπικά ή εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

γ) Το κόστος της ζωής: Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπαλλήλου και ανεξάρτητα από την αύξηση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικοί οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, με βάση τις ανάγκες μιας π.χ. τετραμελούς οικογένειας. Γενικά οι επιχειρήσεις δεν ευνοούν το κόστος ζωής σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες τους.

δ) Η παραγωγικότητα: Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σ' άλλους παράγοντες όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζομένους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή, στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο

οπότε η αυξημένη δεξιότητα η προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και επομένως σε υψηλότερα κέρδη.

ε) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη αύξηση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που όπως πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

στ) Οι απαιτήσεις του έργου σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

Οι πιο πάνω παράγοντες συνήθως επενεργούν σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών.

3.4.2. Ποιά είναι η πολιτική που ακολουθείται στην πράξη

Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που ακολουθείται στην πράξη σύμφωνα με έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι:

1) Λίγη σχέση υπάρχει μεταξύ αμοιβής και παραγωγικότητας στους σύγχρονους οικονομικούς οργανισμούς.

2) Ο χρόνος της υπηρεσίας και η ηλικία παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην αμοιβή παρά η επάρκεια της εργασίας. Παρόλα αυτά η διοίκηση ισχυρίζεται ότι οι αμοιβές δίδονται σαν κίνητρο.

3) Η αμοιβή με το κομμάτι και άλλες μέθοδοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στη βιομηχανία σαν κίνητρο σε υψηλότερη απόδοση. Παρόλα αυτά υπάρχει ευρύτατος περιορισμός στην παραγωγή.

4) Κατά τον Taylor η πληρωμή θεωρήθηκε σαν κίνητρο και καθιερώθηκε με βάση τη φιλοσοφία του "Οικονομικού ανθρώπου". Όμως κατά τον Mayo

και πρόσφατες έρευνες υπάρχουν πολλές βάσεις για υποκίνηση. Το χρήμα, η σιγουριά στη δουλειά, η συναισθηματική ασφάλεια, η εκτίμηση, η κοινωνική παραδοχή του ατόμου, η δύναμή του και το επίτευγμα. Έτσι το χρήμα που άλλοτε είχε πρωταρχικό λόγο και κίνητρο έχασε τη θέση του αλλά δεν εξαφανίσθηκε. Ακολούθως κατά καιρούς μη οικονομικά κίνητρα έπαιρναν τη θέση του χρήματος αλλά αυτό γίνεται κυρίως λόγω της θέσης του εργαζομένου. Π.χ. άλλα τα κίνητρα που χρειάζεται ένας νεοεισελθέντας στην εργασία (οικονομικές απολαβές) και άλλα τα κίνητρα ενός ανώτερου στελέχους επιστημονικού ή διοικητικού (κοινωνική παραδοχή).

5) Η πληρωμή έχει κάποια σπουδαιότητα για την ικανοποίηση των υλικών αναγκών της ζωής, αλλά και γι' αυτό που συμβολίζει. Σιγουριά για μερικούς, επιτυχία για άλλου ή αναγνώριση εκ μέρους του προϊσταμένου.

6) Παρόλο που δεν υπάρχει ειδική έρευνα, για το πόση πληρωμή έχει τη μεγαλύτερη επίδραση σαν κίνητρο είναι πιθανό πως το μέγεθος της αύξησης της αμοιβής ενός ατόμου πρέπει να 'ναι μεγάλο σε σχέση με τη βασική πληρωμή. Ότι η αύξηση πρέπει να καθορίζεται από ένα σχέδιο αξιολόγησης αποδεκτό απ' όλους, ότι η αύξηση πρέπει να 'ναι σε μια λογική σχέση προς την αξία της συμβολής του ατόμου, τόσο σε μέγεθος όσο και σε χρόνο, και, τελικά, ότι ολόκληρο το σχέδιο "πληρωμή γι' απόδοση" να 'χει την πλήρη έγκριση της διοίκησης και των ενδιαφερομένων υπαλλήλων.

3.4.3. Τί πρέπει να γίνεται και γιατί

Ορθή πολιτική

Ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός προγράμματος αξιολόγησης του έργου για τον καθορισμό δίκαιων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές των

περιεχομένων του έργου. Οι υπάλληλοι είναι σε μια θέση λογικά καλή να κρίνουν το κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά, σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση. Έτσι η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή και αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια δηλ. η λογική ισοτιμία μέσα στα όρια τα πληρωνόμενα από άλλες επιχειρήσεις μπορεί να επιτυχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

3.4.4. Πως πετυχαίνεται η ορθή πολιτική

Για να πετύχει η ορθή πολιτική πρέπει να ισχύουν μέσα σε μια επιχείρηση κάποιες αρχές. Αυτές οι αρχές είναι:

1) Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες της εργασίας.

2) Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδής επιχειρήσεις, παρόλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.

3) Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σ' έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4) Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιός την κάνει, παρόλο που τούτο δεν εμποδίζει τ' άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5) Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία γι' ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με τις αμοιβές.

6) Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών και ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα, δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

3.4.5. Ποιός ασχολείται με τα θέματα μισθών και ημερομισθίων

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα μισθών και ημερομισθίων, είναι ποιός ασχολείται με την οργάνωση της πολιτικής των μισθών και ημερομισθίων. Στις μικρές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών, τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, ενώ στις μεγάλες αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων, που ανήκουν στο γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, με καθήκοντα τη διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα επί μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα και αξιολόγησης υπαλλήλων.

3.5. Ορισμός Αξιολόγησης Έργου

(Εσωτερική δομή αμοιβών)

Η αξιολόγηση του έργου είναι ένα φορμαρισμένο σύστημα για τον καθορισμό της σχετικής αξίας σε χρήμα των έργων, μέσα σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει δε την ανάλυση του έργου από την οποία προκύπτει η περιγραφή και η προδιαγραφή των έργων, η κατάταξή τους με αξιολόγηση και η μετατροπή της σχετικής αξίας σε οριστικά επίπεδα αμοιβών.

3.5.1. Βασικές αρχές αξιολόγησης έργου

Οι βασικές αρχές που διέπουν την αξιολόγηση έργου είναι:

α) Να αξιολογείται το έργο και όχι οι άνθρωποι, που το εκτελούν, οι οποίοι μπορεί να έχουν υπερβολικά προσόντα ή να υπολείπονται σ' αυτά κάτι που μπορεί να'ναι λάθος του επόπτη ή της υπηρεσίας προσωπικού.

β) Κατά την αξιολόγηση του έργου να χρησιμοποιείται η συνδυασμένη κρίση διαφόρων ατόμων καταρτισμένων στην ενέργεια αυτή, για να μειωθεί, έτσι, η πιθανότητα σοβαρών λαθών.

γ) Η ακρίβεια στην κατάταξη του έργου, εξαρτάται από την ακρίβεια των βασικών στοιχείων γι' αυτό, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μ' ένα κατανοητό πρόγραμμα ανάλυσης του έργου.

3.5.2. Κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης

Τέσσερις είναι οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης (παρόλο που πολλοί τις χρησιμοποιούν με αλλαγές ή σαν συνδυασμό δύο ή περισσότερων) και είναι:

α) Μέθοδος διαβάθμισης (RANKING SYSTEM): Κατάλληλη περισσότερο για μικρές επιχειρήσεις (στις μεγάλες λόγω των πολλών έργων δύσκολα μπορεί να υπάρξει ακρίβεια στην κατάταξη). Προϋπόθεση γι' αυτή τη κατάταξη αποτελεί η ανάλυση του έργου. Ανάλογα δε με τη περιγραφή, που προκύπτει από την ανάλυση, διαβαθμίζονται τα έργα με βάση τις απαιτήσεις για το καθένα, αρχίζοντας από εκείνο που 'χει τις λιγότερες και τελειώνοντας σ' εκείνο που έχει τις περισσότερες. Σε κάθε κατηγορία δίδεται η σχετική αμοιβή και στη συνέχεια μια επιτροπή από διοικητικά στελέχη ελέγχει για τη διάρθρωση φανερών ανισοτήτων. Η μέθοδος έχει το προσόν ότι είναι εύκολη

στην εφαρμογή και όπου τα έργα δεν είναι περισσότερα από 15-20. Μειονεκτήματα είναι ότι η κρίση συχνά επηρεάζεται από τις υπάρχουσες αμοιβές, ότι δεν λέει πόση είναι η διαφορά από έργο σ' έργο.

β) Μέθοδος κατάταξης κατά ομάδες: Γίνεται με βάση την περιγραφή των έργων, τα οποία μέσα στην ιεραρχία διαιρούνται σε ομάδες, για καθεμία των οποίων διατυπώνονται γραπτοί ορισμοί, οπότε κάθε έργο τοποθετείται μέσα στην ειδική ομάδα. Κι εδώ μια επιτροπή συντάσει μια κατάσταση των έργων, με βάση τα καθήκοντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις ευθύνες κι άλλες ιδιότητες και στη συνέχεια τα βάζει σε τάξεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές βαθμίδες αμοιβών από τη χαμηλότερη ως και την υψηλότερη. Με την ανάλυση δε των περιγραφών των έργων που μπήκαν σε τάξη, κοινά είδη καθηκόντων, ειδικοτήτων, γνώσεων, ευθυνών και συνθηκών, μπορούν ν' αναγνωριστούν και να γραφούν σε κάπως γενική γλώσσα έτσι ώστε αυτά ν' αποτελέσουν περιγραφή της κάθε ομάδας έργων. Πολλές φορές αυτές οι κατατάξεις υιοθετούνται επίσημα. Παρακάτω η περιγραφή των τριών πρώτων τάξεων ή ομάδων.

1) Τάξη ή Ομάδα 1: Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι η εκτέλεση, κάτω από άμεση εποπτεία, με λίγη ή καθόλου ευχέρεια για χρήση ανεξάρτητης κρίσης (1) της πιο απλής εργασίας ρουτίνας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές λειτουργίες ή (2) στοιχειώδους εργασίας υπό εποπτεία σ' έναν επαγγελματικό επιστημονικό ή τεχνικό επίπεδο.

2) Τάξη ή Ομάδα 2: Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι:

- α) Η εκτέλεση κάτω από άμεση εποπτεία με περιορισμένη ευχέρεια χρήσης ανεξάρτητης κρίσης και με κάποια παραπάνω εκπαίδευση ή πείρα των εργασιών της ομάδας.
- β) Η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης σπουδαιότητας, δυσκολίας και ευθύνης που απαιτεί παραβλητά προσόντα.

3) Τάξη ή Ομάδα 3: Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι:

1) Η εκτέλεση, κάτω από άμεση ή γενική εποπτεία κάπως δύσκολης και υπεύθυνης εργασίας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές υπηρεσίες ή τεχνικής εργασίας περιορισμένης σημασίας σ' ένα επαγγελματικό, επιστημονικό ή τεχνικό τμήμα, που σε κάθε περίπτωση απαιτεί: α) κάποια εκπαίδευση ή εμπειρία, β) γνώση ενός ειδικού είδους.

2) Η εκτέλεση με κατά κάποιο τρόπο τη χρήση ανεξάρτητης κρίσης σύμφωνα με μια καλά καταστρωμένη πολιτική διαδικασία.

3) Η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης αξίας, ευθύνης και δυσκολίας, που απαιτεί παραβλητά προσόντα.

Ο καθορισμός ενός επιπέδου αμοιβής για κάθε τάξη ή ομάδα μπορεί να γίνει αν πάρουμε τον μέσο όρο των επιπέδων, που υπάρχουν για όλα τα έργα κάθε ομάδας ή αν ακολουθήσουμε μια μέθοδο όμοια με το βαθμολογικό σύστημα (POINT SYSTEM). Η μέθοδος της κατάταξης με βάση την περιγραφή σε ομάδες ή τάξεις, αποτελεί βελτίωση σε σύγκριση με τη μέθοδο διαβάθμισης, γιατί εδώ έχουμε μια καθορισμένη γραπτή κλίμακα, προς την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε όλα τα έργα. Το μειονέκτημα της μεθόδου βρίσκεται στην ανάγκη να είναι γενικό και αφηρημένο, για να είναι εφαρμόσιμο σε μια μεγάλη ποικιλία έργων. Επίσης δεν παρέχει τη δυνατότητα του καθορισμού της αξίας

διαφόρων έργων, με βάση τους παράγοντες που συνιστούν όπως π.χ. την αξία ενός έργου, που απαιτεί μεγάλη ειδικότητα και λίγους κινδύνους, σε σύγκριση μ' ένα άλλο που έχει μεγάλους κινδύνους και απαιτεί λίγη δεξιότητα.

4) Βαθμολογικό σύστημα (POINT SYSTEM): Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης του έργου, αλλά και η περισσότερο πολύπλοκη, σε σύγκριση με τις δύο παραπάνω. Κανένα σχέδιο δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει όλους τους παράγοντες. Συνήθως οχτώ ως δέκα, είναι αρκετοί για την βαθμολόγηση ενός έργου. Κάθε παράγοντας διαιρείται σε αριθμούς και ο εργαζόμενος παίρνει αυτούς τους βαθμούς αναλόγως σε πιά επίπεδο του παράγοντα βρίσκεται. Το σύνολο των σημείων απευθύνεται προς ένα ειδικό επίπεδο αμοιβής.

Πλεονέκτημα του συστήματος είναι ότι βάζει το έργο σε υποβοηθητικά χαρακτηριστικά προς την αξιολόγησή του, και περιορίζει τη διαφορά γνώμων.

Μειονεκτήματα του συστήματος βαθμολόγησης είναι πολλά όμως το κυριώτερο είναι το κόστος.

5) Σύστημα σύγκρισης παραγόντων: Το περισσότερο χρησιμοποιούμενο σύστημα μετά το βαθμολογικό σύστημα, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων για θέσεις επιστημονικές και διοικητικές και για άλλες. Το σύστημα σύγκρισης παραγόντων είναι ουσιαστικά ένας συνδυασμός από συστήματα διαβάθμισης και αξιολόγησης. Δηλαδή διαβαθμίζει τα έργα συγκρίνοντας το 'να με το άλλο και αναλύει υποδιαιρώντας τα σε τάξεις, εκφράζοντας όλα με αριθμούς που αντιστοιχούν απ' ευθείας σε αμοιβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. Κίνητρα αμοιβών γενικά

Συνοψίζοντας τα όσα ειπώθηκαν μέχρι τώρα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής: εξετάσθηκαν και εξηγήθηκαν οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών σε έναν οργανισμό όπως: η προσφορά και η ζήτηση της εργασίας, οι αμοιβές σε σύγκριση με αυτές που επικρατούν στην περιοχή, η ικανότητα του εργοδότη να πληρώνει, η παραγωγικότητα και οι συλλογικές συμβάσεις. Οι ατομικές αμοιβές μέσα στον οργανισμό μπορούν, έτσι, να τοποθετηθούν με την μέθοδο της αξιολόγησης του έργου, οπότε ο καθορισμός γίνεται με βάση το σχετικό ποσό δεξιοτήτας, προσπάθειας, ευθύνης και των συνθηκών εργασίας. Τότε μια λογικά διαμορφωμένη δομή αμοιβών μπορεί να καθορισθεί.

Οι αμοιβές των υπαλλήλων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν να πληρώνονται με βάση το χρόνο ή το ποσό της παραγόμενης εργασίας. Αυτοί που πληρώνονται με βάση το χρόνο παίρνουν ένα ποσό χρημάτων με την ώρα, ανεξάρτητα από το πόσο παραγωγικοί είναι - αυτό ονομάζεται μεροκάματο που το παίρνουν στο τέλος της εβδομάδας. Εξάλλου οι πληρωνόμενοι με την ποσότητα παραγωγής (μονάδες, κιλά, δωδεκάδες, τόνους κ.λ.π.) ή αν μπορούν να κερδίζουν επιπλέον χρήματα για μεγαλύτερη από την νόρμα παραγωγή, υπάγονται στην μέθοδο “πληρωμή-κίνητρο”.

4.1.1. Σκοποί και χαρακτηριστικά προγράμματος “αμοιβή-κίνητρο”

Αν η διοίκηση αποφασίζει την υιοθέτηση ενός προγράμματος “αμοιβή-κίνητρο”, οι αντικειμενικοί σκοποί, γενικά είναι η μείωση του κόστους εργασίας κατά μονάδα με την αύξηση της απόδοσης κατά ώρα, η αύξηση του

εισοδήματος του εργαζομένου χωρίς αύξηση του κόστους εργασίας και η απόκτηση των μέσων για αποτελεσματικό έλεγχο της εργασίας της παραγωγής. Τα πιο κοινά δε χαρακτηριστικά των προγραμμάτων είναι η μέτρηση από την διοίκηση της ικανότητας της εργασίας που έγινε, η καθιέρωση ενός μέτρου ή νόρμας παραγωγής και η χρήση μιας φόρμουλας για τον συσχετισμό της αμοιβής προς την παραγωγή ή την εκτέλεση.

4.1.2. Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η χρησιμοποίηση του προγράμματος “αμοιβή-κίνητρο”

Υπάρχει διαφορά από επιχείρηση σ' επιχείρηση σχετικά με το ποσοστό των εργαζομένων με κίνητρο την αμοιβή. Στη χώρα μας δεν υπάρχουν στοιχεία για την έκταση του συστήματος, η υιοθέτηση του οποίου εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων όπως:

1) Η παραγωγή των εργαζομένων είτε ομαδικά είτε ατομικά πρέπει να προσφέρεται προς μέτρηση και κανονισμό που σημαίνει ότι οι μέθοδοι, το υλικό, τα εργαλεία και η λειτουργία έχουν ομοιομορφία από την μια μονάδα στην άλλη. Όπου υπάρχει μεγάλη ποικιλία μπορεί η μέτρηση να γίνει με βάση το χρόνο ή την εκτέλεση αλλά οι μέσοι όροι ή οι νόρμες έχουν λίγη αξία σαν μέτρα (standards).

2) Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή σχέση ανάμεσα στο ποσό της δεξιοτήτας και προσπάθειας που καταβάλλεται από τον υπάλληλο και της παραγωγής. Μερικές διαδικασίες ελέγχονται εξ ολοκλήρου μηχανικά, έτσι ώστε η μεγαλύτερη φιλοπονία του υπαλλήλου μπορεί να έχει λίγη ή καθόλου επιρροή πάνω στην παραγωγή. Όμως και στις τέτοιες περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις ακο-

λουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων έτσι που οι υπάλληλοι να είναι επιμελείς στην τροφοδότηση της μηχανής, για να αποφύγουν αναστολές εργασίας.

3) Η εργασία μπορεί εύκολα να υπολογισθεί και να ανατεθεί στο κατάλληλο άτομο. Αν το κόστος του καθορισμού της ποσότητας της παραγωγής του κάθε υπαλλήλου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας είναι υπερβολικό, μπορεί τότε να χρησιμοποιηθεί η εργασία της ημέρας ή σχέδιο κινήτρου για ομάδες ή όλη την επιχείρηση.

4) Πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία για μείωση του κόστους κατά μονάδα παραγωγής ή υπηρεσίας ή αύξησης της παραγωγικότητας. Πραγματικά ο πρωταρχικός λόγος για ένα πρόγραμμα κινήτρων, η προσδοκία για αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εκτέλεση ή επάρκεια και χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος.

5) Οι υπάλληλοι πρέπει να δέχονται να υποστηρίξουν και να συνεργάζονται σε αυτή την μέθοδο αμοιβών γιατί έτσι μπορούν να περιμένουν υψηλότερα κέρδη.

Οι πέντε προηγούμενες συνθήκες δείχνουν πότε η υιοθέτηση της μεθόδου των κινήτρων αμοιβής είναι πρακτική και επιθυμητή. Στις άλλες περιπτώσεις όπως σε επαγγέλματα υπαλληλικά, τεχνικά, επιστημονικά, προτιμότερη είναι η πληρωμή με το μεροκάματο. Όμως οι πωλητές πληρώνονται με ποσοστά ή τουλάχιστον με έναν βασικό μισθό και επιπλέον ποσοστό. Πολλοί οργανισμοί πληρώνουν τα ανώτερα στελέχη με έναν μισθό ως επιπλέον δώρο σαν κίνητρο, γιατί υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην δράση ενός προέδρου και στα κέρδη της επιχείρησης.

Έτσι, όπου η εργασία είναι στην φύση της ποικίλη, όπου δεν μπορεί ακριβώς να μετρηθεί και υπολογισθεί, όπου η παραγωγικότητα δεν σχετίζεται

στενά με την δεξιότητα και την προσπάθεια του υπαλλήλου, όπου οι υπάλληλοι και οι ενώσεις τους αντιτίθενται προς το σύστημα των κινήτρων, είναι προτιμότερη η αμοιβή με το χρόνο που έχει το πλεονέκτημα του απλού υπολογισμού. Επίσης οι υπάλληλοι μπορούν με βεβαιότητα να έχουν το εισόδημά τους για μια περίοδο χρόνου (κάτι που δεν είναι βέβαιο με το σύστημα των κινήτρων). Το μειονέκτημα ωστόσο βρίσκεται στο κόστος της εργασίας κατά μονάδα που ποικίλει. Ο εργοδότης δεν μπορεί να το ελέγχει ή να το υπολογίσει ακριβώς, αφού διάφοροι εργάτες στην ίδια δουλειά παίρνουν την ίδια αμοιβή ανεξάρτητα από το πόσο παράγουν.

Παρόλο που η πληρωμή με το κομμάτι ή την μονάδα έχει χρησιμοποιηθεί επί αιώνες οι αμοιβές σαν κίνητρα όπως τα ξέρουμε σήμερα δηλαδή αυτά που βασίζονται πάνω σε συστηματική μέτρηση της εργασίας αρχικά αναπτύχθηκαν από τον F.W. Taylor γύρω στο 1900 σε έργα στα οποία χωρούσε μέτρηση με βάση το χρόνο, την τελειωμένη καλή παραγωγή από μια ποσότητα υλικού, την μείωση της χρήσης υλικών που κοστίζουν ή την βελτίωση της ποιότητας.

4.1.3. Ιστορική εξέλιξη - μέθοδοι καθορισμού προτύπων

Για την δημιουργία δε των σχετικών μέτρων υπάρχουν οι εξής μέθοδοι:

α) *Η προηγούμενη εκτέλεση-απόδοση*

Οι βιομηχανικοί μηχανικοί, σχεδόν γενικά συμφωνούν πως η απόδοση στο παρελθόν αποτελεί μια αδύνατη ένδειξη σχετικά με την απόδοση στο μέλλον.

β) *Διαπραγμάτευση μεταξύ εργοδότη και συνδικαλιστικής οργάνωσης*

Είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις βιομηχανίες ετοιμών ενδυμάτων, σύμφωνα με την οποία ένα ένδυμα εξετάζεται από τον βιομηχανικό μηχανισμό και την εργατική οργάνωση για να καθοριστεί το πραγματικό ποσό με το κομμάτι. Σε περίπτωση διαφωνίας παραπέμπεται το ζήτημα σε διαιτησία.

γ) *Η μελέτη του χρόνου*

Πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον F. Taylor και εκείνο που βασικά μετρείται και καθορίζεται, είναι η εκτέλεση όπως π.χ. το ράψιμο μιας τσέπης σ' ένα πουκάμισο, το βάψιμο μιας ηλεκτρικής συσκευής κ.λ.π. Σκοπός της μελέτης του χρόνου και της σχετικής εκπαίδευσης στην ενέργεια είναι να βρεθεί ένας καλύτερος τρόπος εκτέλεσης. Και στην περίπτωση αυτή ένας καλός τρόπος προσέγγισης του προβλήματος είναι η απλοποίηση της εργασίας και της τεχνικής. Αφού δε βρεθεί η καλύτερη μέθοδος εργασίας, δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι χρονομετρούνται και τελικά βγαίνει ο μέσος όρος (αφού δε έχουν όλοι την ίδια απόδοση) σε χρόνο και εκτέλεση.

δ) *Πάγια δεδομένα*

Προκύπτουν από την μελέτη του χρόνου όπως παραπάνω χωρίς πλέον να χρειάζεται και πάλι νέα μελέτη χρόνου για κάποιο έργο.

ε) *Δείγματα εργασίας*

Είναι μια από τις πιο νέες τεχνικές για μέτρηση της εργασίας, που συνίσταται στην τυχαία παρατήρηση του εργαζόμενου κατά διάφορες στιγμές

της ημέρας με σκοπό την συγκέντρωση των στοιχείων της εργασίας μέσα σε μια μονάδα χρόνου που μελετάται. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η δυνατότητα μελέτης κατά τον ίδιο χρόνο μεγάλου αριθμού διαφόρων ενεργειών ή των ψυχολογικών προβλημάτων που παρουσιάζονται.

4.1.4. Κατάστροση ενός προγράμματος κινήτρων

Με βάση την πείρα από την μελέτη πετυχημένων ή όχι προγραμμάτων σε διάφορες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία ιδίως χρόνια συγγραφείς - ερευνητές και άλλοι έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες που αν ακολουθηθούν από την διοίκηση κατά την κατάστροση της πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια οι πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές. Και ένα πετυχημένο πρόγραμμα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται, συνήθως στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στην βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων με ταυτόχρονη διατήρηση του υλικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων.

1) Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι) πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς όμως η διαδικασία ανάλυσης του έργου, η μελέτη του χρόνου κ.λ.π. είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται αναγκαία. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατώτερων βαθμίδων κατά την κατάστροση και εξέλιξη του προγράμματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με την δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης, που χρειάζεται για την επιτυχία.

2) Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Κι οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πως να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3) Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λ.π. και όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι, που εργαζόνταν χαλαρά στο παρελθόν, αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι, που έκαναν μια δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια, τιμωρούνται με το να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια.

4) Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο πρόγραμμα κινήτρων, πρέπει να'χει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής που πρέπει να δίνεται αν η απόδοση πέσει χαμηλά.

Κανονικά αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές, ανάλογα με την δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας. Έτσι οι υπάλληλοι με απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις, δεν θα κερδίζουν περισσότερα από αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

5) Το μέτρο εργασίας (αδιάφορο αν εκφράζεται σε χρόνο ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει να αποτελεί εγγύηση από την διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στην μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό, ή στο σχήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύσει την λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να είναι

μικρότερος από το προηγούμενο μέτρο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος, με την δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία, ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο θα πρέπει να αμοιβεται.

6) Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα και αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, η διοίκηση, με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές, μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζομένου, ο οποίος θα πρέπει να 'χει το δικαίωμα της επαλήθευσης στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.

7) Μια αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών και παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων. Παράπονα σχετικά με τα κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός ή το μέτρο είναι πολύ "στενό" (δηλ. πολύ δύσκολο να πιαστεί) ή αν υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις που οφείλονται σε βλάβες των μηχανών ή στην προμήθεια του υλικού.

4.2. Προγράμματα κινήτρων

4.2.1. Βασικές κατηγορίες προγραμμάτων κινήτρων

Στο παρελθόν πολλά τέτοια προγράμματα έχουν χρησιμοποιηθεί αλλά τώρα μερικά από τα πιο κοινά είναι τα εξής:

α) Μετρούμενη εργασία εκτελούμενη και αμοιβόμενη με βάση την ημέρα και την ώρα (Daywork).

Το σύστημα τούτο είναι μεταξύ ενός αληθινά κατευθείαν συστήματος κινήτρων και μιας πληρωμής κατά κανονικό χρόνο ή μεροκάματο. Σύμφωνα με αυτό, καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας με την μελέτη του χρόνου ή κάποιου άλλου τρόπου μέτρησης της εργασίας, ο δε εργάτης αναμένεται να φτάσει σε αυτό το μέτρο. Αν συμβεί να το ξεπεράσει ή να υπολειφθεί, εξακολουθεί να παίρνει την κανονική “καθ’ ώρα” αμοιβή. Από την άποψη της διοίκησης το σύστημα αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι το κόστος κατά μονάδα εργασίας, μπορεί καλύτερα να προβλεφθεί παρά με το κανονικό μεροκάματο, γιατί πολύ έμφαση τοποθετείται πάνω στην προσπάθεια να επιτευχθεί το μέτρο. Σε μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ένα οργανωμένο και μεθοδικό, σχέδιο για την μέτρηση της απόδοσης του καθ’ ενός (Merit Rating) και αποτελεί κλασικό τρόπο μέτρησης.

Κάθε τρεις μήνες κάθε άτομο μετριέται με βάση τέσσερις παράγοντες: ποσότητα εργασίας, αξιοπιστία και ευελιξία. Ένας υψηλός βαθμός οδηγεί σε αύξηση στην πληρωμή με την ώρα, για τους ακόλουθους τρεις μήνες, ενώ μια χαμηλή βαθμολογία καταλήγει σε μείωση της αμοιβής. Το ποσοστό πληρωμής του υπαλλήλου αποτελείται από δύο μέρη: ένα βασικό ή εγγυημένο μέρος, το οποίο κανονικά αγγίζει το 75% του όλου ποσοστού και το προσωπικό μέρος το οποίο υπόκειται σε διακύμανση κάθε τρεις μήνες. Σα σχέδιο κινήτρων, αυτό το ιδιαίτερο είδος της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας, έχει το μειονέκτημα ότι η αμοιβή για βελτιωμένη εκτέλεση δεν είναι ανάλογη προς αυτή τη συμπεριφορά. Η προσαρμογή της πληρωμής απέχει πολύ σε χρόνο. Επίσης η κρίση του επόπτη στο ζύγισμα “κατ’ αξίαν” του υπαλλήλου, είναι υποκειμενική, παρόλο που η θετική πλευρά εδώ είναι το γεγονός ότι το σύστημα ενθαρρύνει τον επόπτη να γνωριστεί καλά με τον κάθε υπάλληλο, για να τον εκτιμήσει “κατ’

αξίαν". Ακόμη η διοίκηση, έτσι έχει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο εργατικό κόστος παρά όταν πληρώνεται στον εργαζόμενο το κανονικό μεροκάματο.

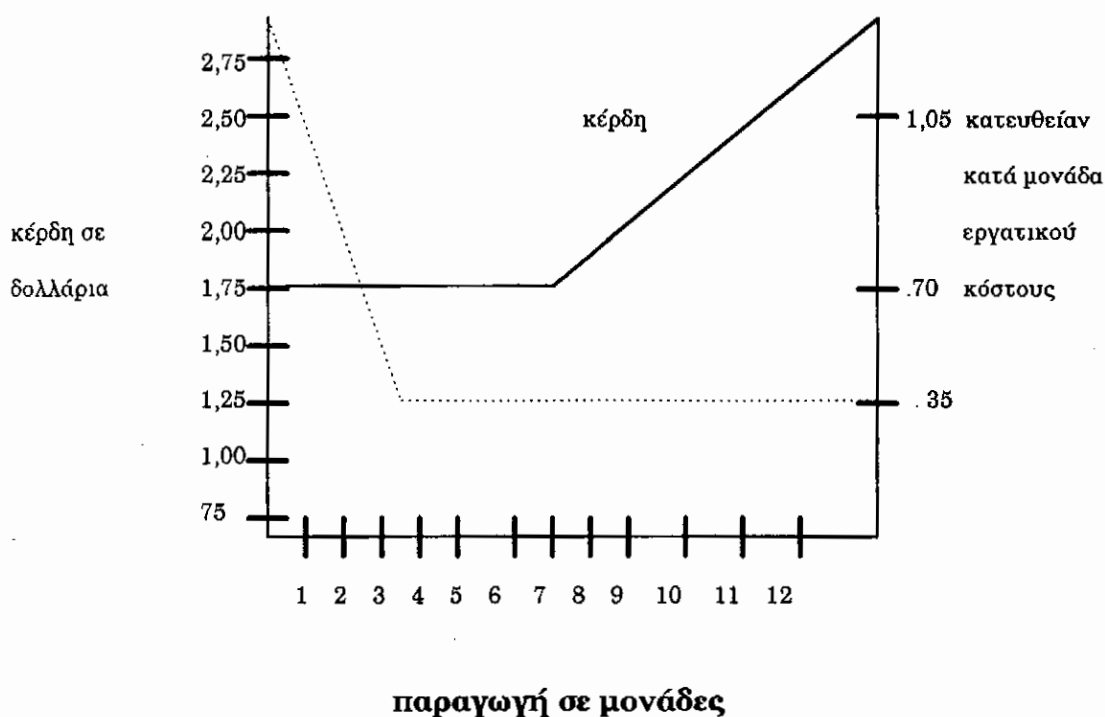
Ένα άλλο πρόγραμμα της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας (Measured work), που τείνει να υποκαταστήσει το προηγούμενο στη βιομηχανία είναι η πληρωμή με την ώρα που συνοδεύεται από τον έλεγχο της επάρκειας του εργαζόμενου με το μέσο της νόρμας (Production Standard) και έτσι που ο εργάτης πιέζεται να την φτάσει σταθερά. Σε περίπτωση που δεν το καταφέρνει εξετάζονται οι αιτίες από το βιομηχανικό υλικό (υλικό, μηχαν. κ.λ.π.) οι οποίες και αντιμετωπίζονται, ενώ όταν το λάθος υπάρχει στον εργάτη παίρνονται εναντίον του πειθαρχικά μέτρα. Σ' αυτό το σύστημα υπάρχει λιγότερη αντίδραση παρά στο προηγούμενο.

B. Εργασία με το κομμάτι

Είναι το πιο απλό σύστημα, κατά το οποίο το μέτρο εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λ.π. οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. (Παλαιότερα δεν υπήρχε ένα εγγυημένο minimum. Στη σύγχρονη όμως πρακτική υπάρχει, όπως π.χ. 60 δρχ. αν παράγει 60 κομμάτια). Έτσι οι κίνδυνοι πέφτουν στους ώμους του εργοδότη, όπως σε περιπτώσεις καθυστέρησης του υλικού, βλάβης των μηχανών κ.λ.π. Η σχέση μεταξύ εργατικού κόστους και κέρδους του ατομικού εργάτη φαίνεται στο σχήμα 5.3.4/1.

Τα πλεονεκτήματα της εργασίας με το κομμάτι (piece-work) είναι η απλοποίηση και η ευκολία στην κατανόησή του από τον εργαζόμενο, η δικαιοσύνη στην αμοιβή που είναι ανάλογη με την απόδοση, πέρα από το μέτριο, το εγγυημένο μίνιμουμ προστατεύει το βασικό εισόδημα του υπαλλήλου σε περι-

πτώση που η απόδοσή του είναι κάτω από τη νόρμα εξαιτίας καθυστερήσεως του υλικού, βλάβης μηχανών, απειρίας του εργαζομένου, κ.λ.π. και ο υπολογισμός και ο έλεγχος μέρους της διοίκησης του εργατικού κόστους αφού είναι σταθερό για παραγωγή πέρα από το μέτρο. Έχει ωστόσο το σύστημα και σοβαρά μειονεκτήματα όπως: δυσκολία στους λογαριασμούς σε περίπτωση γενικών αυξήσεων και όταν μάλιστα υπάρχουν διαφορετικές αμοιβές κατά υπάλληλο και ώρα εργασίας, σύγχυση στο μυαλό τόσο της διοίκησης όσο και του εργαζόμενου, αφού η μελέτη του χρόνου συνδέεται απευθείας με αμοιβή σε χρήμα, κάτι δηλαδή που δεν μπορεί να γίνει με αντικειμενικότητα.



Σχ. 5.3.4/1 εργασία με το κομμάτι και εγγυημένο μίνιμουμ. Το μέτρο κατά μονάδα είναι 35\$. Για παραγωγή 5 μονάδων ή λιγότερων κατά ώρα, η πληρωμή στον εργαζόμενο είναι 1,75\$. Για 6 μονάδες η αμοιβή είναι 2,10\$ κ.ο.κ.

ποσοστά καθορίζονται αλλιώς. Τόσο όμως οι βιομηχανικοί μηχανικοί, όσο και οι υπάλληλοι, δε φαίνονται ενθουσιώδεις για το σύστημα αυτό.

ε) Ομαδικά κίνητρα

Τα κέρδη τα οποία μετριώνται και καθορίζονται με οποιοδήποτε από τα προηγούμενα συστήματα, αναφέρονται στις μονάδες που παράγονται από την ομάδα στην οποία και πληρώνονται. Η εισαγωγή των κινήτρων όπως παραπάνω, δημιουργεί πολλά προβλήματα διοικητικά και ανθρωπίνων σχέσεων. Πρώτα, χρειάζεται ένα επιτελείο βιομηχανικών μηχανικών για να συλλάβουν το σχέδιο κινήτρων για να θέσουν μέτρα και να εξελίξουν μεθόδους ελέγχου. Σοβαρότερα όμως είναι τα προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων που εκδηλώνονται με παράπονα και διαπληκτισμούς γύρω από τα μέτρα της εργασίας, τη μελέτη του χρόνου και τα κίνητρα αμοιβών, που μπορούν να οδηγήσουν σε απώλειες χρόνου και σταμάτημα ακόμα της δουλειάς (έπειτα, δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι αναζητές κινήτρων, οι αντιδράσεις προς τον ανταγωνισμό διαφορετικές, οι τεχνικές για μετρήσεις έχουν το στοιχείο του λάθους, υπάρχει το πρόβλημα της ανισότητας μεταξύ του ειδικευμένου και του ημειδικευμένου κ.λ.π.).

4.3. Συστήματα αμοιβών

4.3.1. Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζόμενους

Για λόγους συστηματικούς θα ερευνήσουμε εδώ μονάχα τις μεθόδους αμοιβών που εφαρμόζονται, συνήθως για μεμονωμένους εργαζόμενους και σε επόμενες παραγράφους, τα συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων. Στην

κατηγορία αυτή που εξετάζουμε ανήκουν τρεις μεγάλες υποκατηγορίες όπως παρακάτω:

4.3.1.1. Χρονική αμοιβή

Η μορφή αυτή αποτελεί ίσως το παλαιότερο και οπωσδήποτε το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής. Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με το χρόνο που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου, το οποίο του ανατέθηκε. Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός (σ' αντίθεση προς ορισμένα από τα κατ' απόδοση συστήματα) γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και επιτρέπει τη διατήρηση σταθερού εισοδήματος σ' αυτούς. Παράλληλα όμως το σύστημα αυτό προκαλεί ορισμένα προβλήματα από πλευράς κοστολόγησης, γιατί εφόσον δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ ποσότητας παραγωγής και ύψους αμοιβής, το κατά μονάδα κόστος εργασίας τείνει να μεταβάλλεται με οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση της παραγωγής του σταθερού ύψους της αμοιβής, διαιρούμενου με διαφορετικό, κάθε φορά αριθμό μονάδων προϊόντος.

Ακόμη η αξία του συστήματος σαν κινήτρου είναι συνήθως μικρή. Ο εργαζόμενος ξέρει ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοσή του και φυσικό είναι να μην αισθάνεται την ανάγκη καταβολής υπερβολικής προσπάθειας. Η στάση αυτή, φυσικά δεν μπορεί να υπερβεί ορισμένα όρια. Η παρουσία ενός επόπτη λύνει, πιθανώς εν μέρει το πρόβλημα και η διαπίστωση της ανεπάρκειας του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στην απόλυσή του από την εργασία. Βέβαια, οι αυξήσεις αμοιβών (συνδεδεμένες ή όχι προς προαγωγές) και η χρησιμοποίηση μιας τεχνικής μέτρησης της γενικής επίδοσης του εργαζόμενου (όπως η αξιολόγηση προσωπικού, που εξετάσαμε) αποτελούν τρό-

πους ανταμοιβής της αυξημένης παραγωγικότητας. Το δυστύχημα όμως είναι ότι οι αμοιβές αυτές καταβάλλονται συνήθως πολύ αργότερα από τη στιγμή της επίτευξης των υψηλών επιδόσεων, δεν είναι σαφώς γνωστές και καθορισμένες, εκ των προτέρων στον εργαζόμενο και οπωσδήποτε δεν είναι βέβαιο ότι θα ληφθούν.

Αλλά ακριβώς η έλλειψη των στοιχείων αυτών στερεί από τον εργαζόμενο την παρόρμηση την οποία πρέπει να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικών κινήτρων.

Παρά τις οποιεσδήποτε ατέλειές του, το σύστημα της χρονικής αμοιβής εφαρμόζεται ευρύτατα κατά τα τελευταία μάλιστα χρόνια η χρησιμοποίησή του τείνει να αυξάνει σε βάρος των συστημάτων αμοιβής “κατ’ απόδοσιν”. Το εκ πρώτης όψεως, παράδοξο αυτό φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

- Όπως αναφέρθηκε ήδη, το σύστημα τούτο, διακρίνεται για την απλότητά του και - για το λόγο αυτό - πολλές επιχειρήσεις και εργαζόμενοι το προτιμούν.

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή οποιουδήποτε εργαζόμενου, είτε το εκτελούμενο απ’ αυτόν έργο συνδέεται άμεσα με την παραγωγή, είτε συνδέεται έμμεσα, ενώ τα συστήματα αμοιβής - βάσει αποδόσεως - εφαρμόζονται βασικά μονάχα στην πρώτη περίπτωση.

Πράγματι η απόδοση π.χ. του θυρωρού ή του συντηρητή μηχανών δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί και η χρησιμοποίηση συστήματος αμοιβής “κατ’ απόδοσιν” παρουσιάζει σ’ αυτές τις περιπτώσεις πολλά δυσεπίλυτα προβλήματα.

- Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις εκείνες όπου ότι ενδιαφέρει κυρίως, είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα παραγωγής.

Η χρησιμοποίηση αυτόματων μηχανών, οι οποίες προσδιορίζουν, σε πολλά το ρυθμό του εργαζομένου και δεν επιτρέπουν την επίτευξη αποδόσεων διαφορετικών από εκείνες, που καθορίζονται από την ταχύτητα της μηχανής, επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση συστήματος χρονικής αμοιβής, και καθιστούν άχρηστο ένα σύστημα αμοιβής “κατ’ απόδοσιν”.

4.3.1.2. Αμοιβή κατά τεμάχιο

Η βασική μορφή του συστήματος “αμοιβή κατά τεμάχιο” συνίσταται στην αμοιβή του εργαζομένου ανάλογα με την απόδοση που πέτυχε ή ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων του παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς, η συνολική αμοιβή του εργαζομένου εξευρίσκεται με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των παραχθέντων τεμαχίων επί την αμοιβή που καταβάλλεται για κάθε τεμάχιο, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς το υψηλότερο ή χαμηλότερο όριο παραγωγής. Το σύστημα αυτό θεωρείται σήμερα εξοντωτικό για τους εργαζομένους, γιατί αυτοί παροτρύνονται στην παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποιότητας προϊόντων για την είσπραξη ανάλογα αυξημένης αμοιβής. Για το λόγο αυτό βασικά οι εργαζόμενοι συνήθως αντιτίθενται στην εφαρμογή του συστήματος. Αλλά και για τους εργοδότες (παρά τα οποιαδήποτε πλεονεκτήματα που εξασφαλίζονται με την εφαρμογή του), εμφανίζει το μειονέκτημα της γρήγορης καταπόνησης του εργαζομένου και της εξάντλησης του νευρικού του συστήματος, συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα “Ανθρωπίνων σχέσεων” στην επιχείρηση και συντελούν στην πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και οδηγούν σε παραμέληση της ποιότητας και σπατάλη υλικών και ενέργειας από τους εργαζομένους. Εντούτοις, η εμφάνιση της τεχνικής της “Μετρήσεως της εργασίας” έκανε δυνατή την εξάλειψη των

παραπάνω μειονεκτημάτων του συστήματος. Έτσι με την βελτιωμένη μορφή συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο, καθορίζεται η “πρότυπη” ποιότητα προϊόντος, που πρέπει να παραχθεί, καθώς επίσης προσδιορίζεται κάποια βασική αμοιβή (δεν ενδιαφέρει στο σημείο αυτό ο τρόπος προσδιορισμού της) η οποία λαμβάνεται από οποιονδήποτε εργαζόμενο που πτευχαιίνει απόδοση ίση ή μικρότερη από αυτή της “πρότυπης”.

Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται κάποιο ελάχιστο εισόδημα στον εργαζόμενο - ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής - ώστε αυτός δεν υποχρεώνεται να καταβάλει σημαντική προσπάθεια εκτός αν επιθυμεί κάποια υψηλή αμοιβή. Οποσδήποτε η εξασφάλιση κάποιας βασικής αμοιβής στον εργαζόμενο αλλοιώνει τη μορφή του συστήματος, καθιστά όμως δυνατή την αποφυγή των μειονεκτημάτων του και την παράλληλη εκμετάλλευση πολλών από τα πλεονεκτήματά του. Ο αντικειμενικός σκοπός του συστήματος - εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων - επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων αμοιβών σ' εκείνους, που παράγουν ποσότητες μεγαλύτερες από την “πρότυπη”. Στη συνηθέστερη μορφή του συστήματος, η πρόσθετη αμοιβή υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των τεμαχίων, που παρήχθησαν επιπλέον της “πρότυπης” απόδοσης, του αριθμού αυτού πολλαπλασιαζόμενου επί το πηλίκον της διαίρεσης της βασικής αμοιβής διά του πρότυπου αριθμού τεμαχίου κατά ώρα (για υπολογισμό της κατά τεμάχιο αμοιβής).

Η πρόσθετη αυτή αμοιβή όταν προστεθεί στη βασική, αποτελεί τη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου, που πετυχαίνει απόδοση υψηλότερη από την “πρότυπη”. έστω το παρακάτω απλουστευμένο παράδειγμα για κατανόηση του συστήματος.

Με την μέτρηση της εργασίας, διαπιστώθηκε ότι η πρότυπη απόδοση σε συγκεκριμένη εργασία είναι 15 τεμάχια προϊόντος ωριαίως. Αντίστοιχα, η καταβαλλόμενη ωριαία βασική αμοιβή ανέρχεται σε 300 δρχ. Αν ένας εργαζόμενος παρήγαγε σε μια ώρα λιγότερα από 15, θα πάρει σαν αμοιβή αυτή τη βασική δηλ. 300 δρχ. Αν όμως, παρήγαγε παραπάνω, έστω συνολικά 20 τεμάχια η αμοιβή του υπολογίζεται ως εξής:

Βασική αμοιβή	300 δρχ.	
Παραχθέντα από την πρότυπη		
15 τεμ. (0-15)=5		
Αμοιβή ανά τεμάχιο (300/15=20 δρχ.)		
Πρόσθετη αμοιβή=5 τεμ. X 20 δρχ.		100 δρχ.
Σύνολο αμοιβής για την παραγωγή 20 τεμ. =		400 δρχ.

4.3.1.3. Αμοιβή κατ' απόδοση

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων αμοιβής κατά τεμάχιο, έστω και υπό τη βελτιωμένη τους μορφή, εμφανίζει ορισμένες δυσχέρειες κατά τον υπολογισμό των αμοιβών των διαφόρων εργαζομένων. Αυτές βασικά ανήκουν σε δύο κατηγορίες:

1) Διαφορές αμοιβών μεταξύ εργαζομένων, που εκτελούν το ίδιο έργο. Είναι δυνατόν, για ποικίλους λόγους, δύο εργαζόμενοι να παίρνουν διαφορετική ημερήσια αμοιβή ή ωριαία και συνεπώς η αμοιβή κατά τεμάχιο να είναι φυσικά διαφορετική. Αυτό όπως είναι φανερό δημιουργεί περιπλοκές κατά τον υπολογισμό των αμοιβών και απαιτεί αυξημένο προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας αυτής.

2) Μεταβολές του ισχύοντος επιπέδου βασικών αμοιβών: Τέτοιες μεταβολές συνήθως αυξήσεις, είναι συνηθισμένες και ως εκ τούτου, ανατρέπουν τη βάση υπολογισμών, που ισχύει και απαιτούν αντιμετώπιση από πλευράς διοικητικού προσωπικού ανάλογη με αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Τα συστήματα αμοιβών κατ' απόδοση, επιτρέπουν - αντίθετα - τον πιο εύκολο και γρήγορο υπολογισμό των αμοιβών. Ξεκινάνε από την ίδια βάση όπως και του συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο, αλλά χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνική. Διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες τέτοιων συστημάτων, ήτοι αναλογικά και διαφορετικά, τα οποία ερευνάμε στη συνέχεια.

α) *Αναλογικά συστήματος αμοιβής κατ' απόδοση*

Τα συστήματα αυτά αποτελούν βελτίωση των συστημάτων της προηγούμενης κατηγορίας. Κατά την τεχνική αυτών των συστημάτων η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται με βάση το χρόνο που εξοικονομήθηκε κατά την εκτέλεση της εργασίας. Ειδικότερα, όπως και στα συστήματα κατά τεμάχιο, καθορίζεται με την εφαρμογή της μεθόδου της μελέτης των κινήσεων και του χρόνου η πρότυπη ποσότητα παραγωγής στη μονάδα του χρόνου, ενώ η βασική αμοιβή καθορίζεται διά της αξιολόγησης του έργου ή οπωσδήποτε αλλιώς. Ακολούθως η απόδοση που επιτυγχάνεται κάθε φορά, συγκρίνεται μ' αυτήν της πρότυπης και η αμοιβή καθορίζεται με βάση το ποσοστό που έχει επιτευχθεί παραπάνω από την πρότυπη απόδοση.

Το πηλίκο της διαίρεσης: $\frac{\text{Αποδοση που πραγματοποιήθηκε}}{\text{προτυπη αποδοση}}$

αποτελεί το "συντελεστή της αποδοτικότητας".

Εάν συνεπώς η πρότυπη απόδοση για δεδομένο έργο ανέρχεται σε 16 τεμάχια την ώρα, και συγκεκριμένο άτομο πέτυχε παραγωγή 20 τεμ. τότε ο συντελεστής αποδοτικότητας ανέρχεται σε $20/16=1,25$, ήτοι αυτός πέτυχε απόδοση κατά 25% ανώτερη από την πρότυπη. Κατά συνέπεια, και η αμοιβή του εργαζόμενου θα είναι ανώτερη από την πρότυπη κατά ανάλογο ποσοστό, ήτοι αν η βασική αμοιβή ανέρχεται σε 300 δρχ., αυτός τελικά, θα πάρεο $300 \times 1,25/100=375$ δρχ.

Η υπεροχή αυτών των συστημάτων απέναντι σε εκείνα της προηγούμενης κατηγορίας, συνίσταται - βασικά σε τούτο: Στα συστήματα αμοιβής κατά απόδοση δεν είναι αναγκαίο να υπολογίζουμε και την αμοιβή κατά τεμάχιο, που αντιστοιχεί για το καθένα συγκεκριμένο άτομο ούτε να διενεργούμε νέο υπολογισμό της όταν οι αμοιβές αυξάνονται. Οπωσδήποτε, όμως πρέπει να υπολογισθεί εδώ ο συντελεστής αποδοτικότητας για κάθε άτομο, υπολογισμός που δεν έγινε στα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο.

Γενικότερα, επίσης απαιτείται νέος υπολογισμός σε περίπτωση αλλαγής του περιεχομένου του έργου, όταν π.χ. με την χρησιμοποίηση βελτιωμένου τύπου μηχανών, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την επίτευξη της πρότυπης απόδοσης. Οπωσδήποτε, όμως οι αλλαγές αφορούν στον επανυπολογισμό του συντελεστή αποδοτικότητας και όχι στον υπολογισμό των αμοιβών κατά τεμάχιο, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την κανονική. Άλλωστε, ανάλογες αλλαγές είναι αναγκαίες και στην περίπτωση εφαρμογής συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο απόδοσης.

β) *Διαφορικά συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση*

Τα συστήματα της κατηγορίας αυτής διαφέρουν από τα προηγούμενα μόνον κατά το ότι οι καταβαλλόμενες πρόσθετες αμοιβές, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την πρότυπη, δεν είναι ανάλογες με τις πρόσθετες αποδόσεις, αλλά διαφοροποιούνται στα διάφορα ύψη απόδοσης, ύστερα από προηγούμενη συμφωνία εργαζομένων και επιχειρήσεων. Μπορεί π.χ. να καθοριστεί ότι για απόδοση ανώτερη από την πρότυπη κατά 10% η αμοιβή θα ανέρχεται κατά 17% για απόδοση αυξημένη κατά 20% η αμοιβή θα αυξάνει κατά 28% κ.ο.κ. Συνήθως τα καθοριζόμενα ποσοστά είναι υψηλότερα για τις λίγο υψηλότερες από την πρότυπη απόδοση και χαμηλότερα για τις πολύ υψηλότερες, για να μην εξωθούνται οι εργαζόμενοι στην επίτευξη υπέρμετρα υψηλών αποδόσεων και για να αποφεύγονται οι δυσμενείς συνέπειες, εξαιτίας της τάσης αυτής. Όπως είναι φανερό, τα συστήματα αυτά γίνονται αιτία για πρόκληση δυσχερειών κατά τον υπολογισμό των αμοιβών, χρησιμοποιούνται όμως όταν η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει ιδιαίτερα την επίτευξη υψηλών αποδόσεων ως ένα ορισμένο όριο, αποθαρρύνοντας την αύξηση της παραγωγής πέρα απ' αυτό.

Στο σημείο αυτό, ίσως, χρήσιμη μια παρένθεση: Από τις πρώτες δεκαετίες του αιώνα μας, εμφανίσθηκαν ποικίλα συστήματα αμοιβών κατ' απόδοση, μεταξύ των οποίων τα γνωστότερα είναι αυτά που εκπονήθηκαν από τον Hasley, Cant, Rowan, Emerson, Dedaux κ.α. Τα πιο πολλά από αυτά εκπονήθηκαν για να εφαρμοσθούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση όπου εργάζονταν αυτοί που τα διαμόρφωσαν και για αυτό είναι προσαρμοσμένα στις συνθήκες που επικρατούσαν στις αντίστοιχες επιχειρήσεις αλλά και γενικότερα στις συνθήκες της εποχής τους. Σήμερα ελάχιστα από αυτά ίσως βρίσκονται σε ισχύ και κυρίως σε αμερικάνικες επιχειρήσεις. Εμείς πάντως πιστεύουμε ότι

στην παρούσα μελέτη θα ήταν περιττή η ενασχόλησή μας με τα συστήματα αυτά.

γ) *Πλεονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατά απόδοση*

Από όσο έως τώρα ειπώθηκαν, μπορούμε να συνάγουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών. Ειδικότερα από πλευράς πλεονεκτημάτων, πιστεύεται γενικά ότι με τις αμοιβές κατ' απόδοση επιτυγχάνεται:

- Αύξηση της παραγόμενης ποσότητας κατ' άτομο (Αυξήσεις έως 30% είναι συνηθισμένες).
- Αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων (Ανάλογα περίπου προς την αύξηση των αποδόσεων).
- Μείωση του υλικού κατά μονάδα κόστους των παραγόμενων προϊόντων.

Για πληρέστερη κατανόηση αυτής της διαμόρφωσης του κόστους παρατίθεται το Διάγραμμα 1.

Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούμε τις ημερήσιες αποδόσεις, εκφραζόμενες σε ποσοστά της πρότυπης (100), ενώ στον κάθετο άξονα τις αμοιβές που μπορούν να δοθούν, εκφραζόμενες σε ποσοστά των αμοιβών που ισχύουν. Η οριζόντια ευθεία βασικής αμοιβής δείχνει την αμοιβή που καθορίστηκε με βάση την αξιολόγηση του έργου ή εκφράζει το υποχρεωτικό κατώτατο όριο αμοιβής, που καθορίζεται από το νόμο, αποτελεί δε ένδειξη ότι για απόδοση που υπολείπεται από την πρότυπη, η παρεχόμενη αμοιβή ουδέποτε είναι μικρότερη από τη βασική αλλά ίση μ' αυτή. Σ' ένα αναλογικό σύστημα

αμοιβής κατ' απόδοση, η καμπύλη των αμοιβών διαμορφώνεται όπως η (α) στο διάγραμμα.

Αντίθετα η καμπύλη (Β) εμφανίζεται τη διαμόρφωση της αμοιβής σε ένα μη αναλογικό σύστημα στο οποίο, για αύξηση της απόδοσης κατά 10% προβλέπεται αύξηση των πέρα από τη βασική αμοιβών κατά 17%. Και στις δύο περιπτώσεις το κόστος εργασίας κατά μονάδα προϊόντος καθίσταται σταθερό εφόσον η απόδοση είναι ίση ή μεγαλύτερη από την πρότυπη. Το κέρδος όμως για την επιχείρηση συνίσταται στην κατανομή των γενικών εξόδων σε μεγαλύτερο αριθμό μονάδων προϊόντος, η οποία συντελεί στη συνεχή (εφόσον δεν αλλάξουν οι συνθήκες εκμετάλλευσης) μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους, διά της αύξησης της παραγωγής. Αυτή η διαμόρφωση των καμπυλών κόστους εργασίας κατά μονάδα και ολικού κόστους κατά μονάδα, εμφανίζεται γραφικά στο διάγραμμα 1.

Παρατηρούμε, όμως ότι στην περίπτωση του μη αναλογικού συστήματος αμοιβής, το κόστος εργασίας κατά μονάδα σταθεροποιείται σε υψηλότερο επίπεδο (γραμμή γ) σε σχέση με τη διαμόρφωσή του σε περίπτωση εφαρμογής του αναλογικού συστήματος (γραμμή δ). Ας σημειωθεί, τέλος ότι σε περίπτωση εφαρμογής έως αμιγούς διαφορετικού συστήματος μεταβαλλόμενων ποσοστών πρόσθετων αμοιβών στα διάφορα επίπεδα απόδοσης, η διαμόρφωση του κατά μονάδα κόστους εργασίας θα 'ταν άλλοτε μεν αυτούσια, άλλοτε δε φθίνουσα, σε συνάρτηση με την μεταβολή των ποσοστών αμοιβών.

δ) *Μειονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατά απόδοση*

1) Η τάση παραμέλησης εκ μέρους των εργαζομένων, των προτύπων ποιότητας, με αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για

έλεγχο της παραγωγής και κατά συνέπεια αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.

2) Η τάση παραμέλησης των μέτρων ασφαλείας και για αυτό ο αυξημένος αριθμός ατυχημάτων. Αυτό βέβαια προκαλεί δυσάρεστες καταστάσεις για την επιχείρηση και για τους εργαζόμενους.

3) Η αύξηση των δαπανών διοίκησης ένεκα της ανάγκης ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.

4) Η πιθανή όξυνση των σχέσεων επιχείρησης - εργαζομένων κατά τον καθορισμό των πρόσθετων αμοιβών. Πραγματικά αν αυτές δεν θεωρούνται επαρκείς από τους εργαζόμενους, προκαλείται αναταραχή αναμεταξύ τους, και κάποτε οι ελπίδες της επιχείρησης διαψεύδονται και οι δαπάνες της για την εγκαθίδρυση και λειτουργία του συστήματος δεν αποφέρουν την αναμενόμενη ωφέλεια.

4.3.4. Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων

4.3.4.1. Συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση για ομάδες

Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις εργασιών που διεξάγονται ομαδικά, στις οποίες το παραγόμενο αποτέλεσμα προκύπτει από τη συμβολή όλων των εργαζομένων και η συμβολή του καθενός ξεχωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί. Ομάδες π.χ. που απασχολούνται σε ένα ναυπηγείο αποτελούν μια τυπική περίπτωση της παραπάνω μορφής. Βέβαια, όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να αμείβονται χρονικά, ώστε δεν εμφανίζεται κανένα πρόβλημα. Εάν όμως, η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση για ομάδες εργαζομένων, μπορεί να το πράξει εφαρμόζοντας τις ίδιες, βασικά αρχές, όπως

και στο ατομικό σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση. Πρακτικά, όμως, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που κάνουν πολλές φορές πολύ δύσκολη την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος. Συγκεκριμένα:

- Απαιτείται πολύ επίπονη προσπάθεια για την εξισορρόπηση των φάσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, ώστε να μην υπάρχουν χρόνοι αργίας, για ορισμένα μονάχα από τα μέλη της ομάδας. Μια τέτοια κατάσταση θα προκαλούσε τις εύλογες αντιδράσεις όλων εκείνων που θα θεωρούσαν τους εαυτούς τους εργαζόμενους για την αύξηση της αμοιβής των υπολοίπων.

- Απαιτείται ιδιαίτερος χειρισμός για τα προβλήματα που παρουσιάζονται, εξαιτίας της εισόδου νέων μελών στην ομάδα έως ότου τα νέα μέλη συντονισθούν απόλυτα με τα υπόλοιπα και δημιουργήσουν το αναγκαίο επίπεδο καλών σχέσεων θα είναι ίσως απαραίτητο να καταβάλλεται κάποια πρόσθετη αμοιβή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ανεξάρτητα από τη πραγματική τους απόδοση.

- Απαιτείται η διαμόρφωση ομοιογενών - σχετικά ομάδων από πλευράς ικανοτήτων, απόδοσης και σχέσεων μεταξύ των μελών.

4.3.4.2. Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

Τέτοια συστήματα γοητεύουν - στα αλήθεια - πολλούς που ασχολούνται θεωρητικά με το θέμα των αμοιβών και αγωνιζόμενων για την εξεύρεση του πιο δίκαιου συστήματος αμοιβής. Ακόμα κρίνονται πολύ αποτελεσματικά από ορισμένους επιχειρηματίες, που θεωρούν ότι με αυτά τονώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιχείρηση και πιστεύουν ότι αποτέλεσμα αυτού του ενδιαφέροντος θα 'ναι όχι μόνο η αύξηση της ποσότητας παραγωγής, αλλά

ακόμα η βελτίωση της ποιότητας, η οικονομία σε ύλες και υλικά, η επιμελής φροντίδα για εργαλεία και μηχανές κ.ο.κ.

Βέβαια, με ένα τέτοιο σύστημα υπάρχει ο κίνδυνος εικονικού περιορισμού των κερδών εκ μέρους της επιχείρησης, η διενέργεια δαπανών μικρής ή και καμμίας απόδοσης (λόγω εσφαλμένων υπολογισμών) και γενικά, η διαμόρφωση των κερδών σε χαμηλό ύψος για αιτίες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους εργαζόμενους και για τα αποτελέσματά των οποίων δεν πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνοι. Υπάρχουν όμως και άλλα ερωτήματα στα οποία πρέπει να δοθούν απαντήσεις όπως λ.χ. τα ακόλουθα:

- Συμμετοχή κάθε εργαζόμενου στα κέρδη θα είναι ανάλογη με το ύψος της αμοιβής του ή απλώς το σύνολο των κερδών κατανέμεται ισομερώς μεταξύ όλων των εργαζομένων;

- Όπως είναι γνωστό, τα κέρδη μιας περιόδου αποτελούν αποτέλεσμα μακρόχρονων προσπαθειών και όχι μόνο των προσπαθειών της περιόδου εκείνης. Μήπως - σ' αυτή την περίπτωση - όσο περισσότερο χρόνο προϋπηρεσίας έχει ένα άτομο στην επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι το μερίδιό του στα κέρδη;

Οι δυσχέρειες αυτές, το αβέβαιο και απομακρυσμένο της ωφέλειας και η αντικατάσταση του ατομικού ενδιαφέροντος μ' ένα τέτοιο συλλογικό δεν φαίνεται να καθιστούν, για πολύ χρόνο αποδοτικά τέτοια συστήματα. Πραγματικά η εμπειρία που υπάρχει αποδεικνύει ικανοποιητικά αποτελέσματα κατά τις πρώτες περιόδους εφαρμογής τέτοιων συστημάτων, τα οποία όμως δεν συνεχίζονται για πολύ. (Αλλιώςτική όμως είναι η κατάσταση στην περίπτωση στελεχών της επιχείρησης αλλά η εξέταση του θέματος αυτού υπερβαίνει το σκοπό του παρόντος).

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, εισαχθέντα για πρώτη φορά από το Γάλλο επιχειρηματία Jean Leclair (1842) εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις σ' ολόκληρο τον κόσμο όπως και σε εμάς. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, όμως εμφανίσθηκαν ορισμένα συστήματα βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι παίρνουν ποσοστό επί της αξίας της παραγωγής ή της μείωσης του κόστους παραγωγής. Τα συστήματα αυτά που "πρόδρομός" τους θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύστημα του "αναλογικού μισθού" του Γάλλου βιομήχανου M. Shueller (1940) κέρδισαν την εμπιστοσύνη των εργοδοτών και εργαζομένων, εφόσον μ' αυτά εξουδετερώνονται πολλά από τα μειονεκτήματα των συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη - ενώ παράλληλα διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους.

Από τα συστήματα αυτά το σύστημα SCANLON έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές. Η ιδέα του συστήματος συνίσταται σε τούτο: Οι καταβαλλόμενες αμοιβές στους εργαζόμενους αποτελούν συνήθως ένα σταθερό ποσοστό της αξίας της παραγωγής της επιχείρησης. Εάν συνεπώς διεξαχθεί μια συστηματική έρευνα, σε μια σειρά περασμένων ετών, μπορεί να εξευρεθεί ένας συντελεστής που αντιπροσωπεύει, κατά μέσον όρο, αναλογία των αμοιβών προς την αξία της παραγωγής. Αν ο συντελεστής αυτός γίνει δεκτός από όλους τους ενδιαφερόμενους τότε συμφωνείται ότι κάθε χρόνο θα παίρνουν οι εργαζόμενοι αμοιβές που ανέρχονται στο ποσοστό αυτό της αξίας της παραγωγής. Συνεπώς κάθε αύξηση της παραγόμενης από αυτούς ποσότητας, συνιστά αύξηση της συνολικής αξίας της παραγωγής και επομένως επιτρέπει τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών.

Έστω π.χ. ότι συμφωνήθηκε όπως το ποσοστό των αμοιβών ανέρχεται σε 38% της αξίας της παραγωγής. Η παραχθείσα σ' ένα έτος (ή μήνα) αξία ανέρ-

χεται σε 1.000.000 δρχ. Στο ίδιο έτος οι αμοιβές των εργαζομένων ανήλθαν σε 300.000. Αλλά εφόσον το σύστημα προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι θα παίρνουν το 38% της αξίας της παραγωγής (380.000) χορηγούνται από την επιχείρηση άλλες 80.000 και μοιράζονται στους εργαζομένους ή ένα ποσοστό από αυτά παραμένει για τον σχηματισμό κεφαλαίου και τη διάθεση πρόσθετων αμοιβών σε περιόδους κατά τις οποίες δεν παρουσιάζεται αύξηση της παραγωγικότητας και δεν γίνεται δυνατή η λήψη πρόσθετων αμοιβών.

Τέλος, έχοντας την πρόθεση να διευκρινήσουμε ότι εκτός από τις αμιγείς εφαρμογές του ενός ή του άλλου συστήματος αμοιβής, είναι δυνατόν να εξυρευθεί ένας αποδοτικός συνδυασμός τους, αναφέρομε με λίγα λόγια το σύστημα που εφάρμοσε η αμερικανική Lincoln Electric Company. Το σύστημα αυτό που αποδείχτηκε πολύ αποτελεσματικό - τουλάχιστον στη συγκεκριμένη εταιρεία - λειτουργεί ως εξής:

Καταρχήν ο εκτελεστής οποιουδήποτε έργου, που μπορεί να μετρηθεί και να προτυποποιηθεί αμείβεται με ένα σύστημα αμοιβής κατά απόδοση. Παράλληλα όμως εφαρμόζεται και ένα ομαδικό σύστημα. Συγκεκριμένα, βάσει ορισμένης διαδικασίας χορηγούνται μετοχές της εταιρείας και ποσοστό στα ετήσια κέρδη. Ακόμη υπάρχει μια διαδικασία ανταμοιβής υποδείξεων των εργαζομένων που αφορούν σε προτάσεις για τη βελτίωση της υπάρχουσας διαδικασίας παραγωγής και ένα συμβουλευτικό όργανο στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι του προσωπικού, το οποίο βοηθάει στο σχεδιασμό της πολιτικής της εταιρείας, γενικά.

Ειδικά ως προς την κατανομή των κερδών, αυτή γίνεται βάσει ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού (παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι: γνώση έργου, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνεργασία) ώστε να

παίρνουν μερίδιο μεγαλύτερο όσοι συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1. Αμοιβές ειδικών κατηγοριών εργαζομένων

Όλοι αυτοί αποτελούν μια ιδιαίτερη ομάδα και η αποζημίωσή τους είναι διακριτικά διάφορη από εκείνη των εργαζομένων με την ώρα ή των υπαλλήλων γραφείων. Οι πωλητές (πλασιές) τον περισσότερο χρόνο τους βρίσκονται στο δρόμο, δέχονται ελάχιστη εποπτεία και ενεργούν πολύ ανεξάρτητα. Οι επόπτες - εργοδηγοί σηκώνουν βαριές ηγετικές ευθύνες. Οφείλουν να κατέχουν καλές τεχνικές γνώσεις, γύρω από τα προϊόντα και την παραγωγική διαδικασία. Κρίνονται πολύ από τα αποτελέσματα, που 'χουν στον τομέα τους και όχι από την ποιότητα της ενεργητικότητας την οποία δείχνουν.

Τα ανώτατα στελέχη μπλέκονται σε κινδύνους, φροντίζουν για οικονομικές πηγές, εκφράζουν ηγετικότητα, παίρνουν αποφάσεις σημασίας, συμβιβάζουν συγκρουόμενα συμφέροντα και διατηρούν σχέσεις με τον έξω της επιχείρησης κόσμο. Μακρύς είναι ο χρόνος (1-10 χρόνια) που οι αποφάσεις τους θα παρουσιάσουν καρπούς. Στην επιστημονική - επαγγελματική ομάδα περιλαμβάνονται τέτοιες εργασίες, όπως του μηχανικού, του φυσικού, του χημικού, του μαθηματικού, του δικηγόρου, του οικονομολόγου, του ψυχολόγου, του βιολόγου.

Η εργασία τους είναι υπερβολικά ειδικευμένη και απαιτεί πνευματική προσπάθεια σε υψηλό βαθμό. Συνήθως πρέπει να κατέχουν πανεπιστημιακά και μεταπανεπιστημιακά πτυχία, η εργασία τους ποικίλλει και δύσκολα μετριέται. Όλων αυτών η αμοιβή καθορίζεται με βάση τις ατομικές ικανότητες και την προσωπικότητα.

α) Πωλητές

Οι πωλήσεις αποτελούν μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των περισσότερων επιχειρήσεων, στο μυαλό δε των πωλητών τα οικονομικά κίνητρα παίζουν μεγάλο ρόλο. Καθώς μάλιστα δέχονται ελάχιστη εποπτεία, η εργασία τους είναι ημιανεξάρτητη. Για να πετύχει μεγάλο ποσό πωλήσεων, για να έχει έλεγχο στο κόστος των πωλήσεων και για να έχει αμοιβή εξαιρετικής εκτέλεσης, ένας πατροπαράδοτος τρόπος πληρωμής του είναι η προμήθεια και άλλα κίνητρα.

Τα καθήκοντα του πλασιέ είναι τριών ειδών:

α) Άμεση πώληση, που περικλείει επίσκεψη στον πιθανό αγοραστή, προσπάθεια να τον επηρεάσει, για να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρει. Γι' αυτό χρειάζεται αρκετή γνώση της επιχείρησης του πελάτη, των ειδικών αναγκών του και πληροφορίες σχετικές με την ποιότητα, τις προδιαγραφές, τις τιμές, τους όρους πώλησης και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων που του προσφέρει.

β) Έμμεση πώληση, που συνίσταται στην παροχή τεχνικών συμβουλών στους πελάτες, διανομή αφισών και τακτοποίηση εκθέσεων, ενδιαφέρον για τα αποθέματα του πελάτη και το χειρισμό.

γ) Όχι πωλήσεων καθήκοντα, που αναφέρονται σε τήρηση στοιχείων, σύνταξη αναφορών προς το γραφείο, προπαρασκευή λογαριασμών εξόδων και συμμετοχή σε συσκέψεις και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό πωλήσεων.

Και υπάρχει μια ποικιλία τρόπου ελέγχου και μέτρησης της εργασίας των πωλητών όπως: ο όγκος των πωλήσεων, καθώς εκφράζεται σε χρήμα και μονάδες ή και τα δύο, τα ακαθάριστα κέρδη, η σύγκριση των πωλήσεων προς

τον αριθμό των επισκέψεων, οι μισθοί και τα έξοδα, τα σχετικά με τον όγκο των πωλήσεων, ο αριθμός των επισκέψεων κατά εβδομάδα, οι παραγγελίες που σημειώθηκαν, η γενική εμφάνιση, η προσωπικότητα και η κρίση. Το βάρος που δίδεται σε αυτούς τους παράγοντες, εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης, το είδος των πελατών, την έκταση του ανταγωνισμού και άλλες απόψεις.

Ένα σύστημα αμοιβής για πλασιέ, πρέπει να εξασφαλίζει αρκετό εισόδημα, ώστε να προσελκύσει και κρατήσει ικανούς ανθρώπους (μισθοί, δώρα, προμήθειες, έξοδα κίνησης) που όμως δεν πρέπει να ξεπερνάει το αποτέλεσμα δηλ. τον όγκο των πωλήσεων ή τα κέρδη.

Τρία δε συνήθως είδη αμοιβών προτιμούνται: μισθός, μόνο προμήθεια, και μισθός συν προμήθεια ή δώρο σαν κίνητρο.

Το σύστημα του μισθού, αποτελεί μικρό κίνητρο για εξαιρετική εκτέλεση (20-25% των επιχειρήσεων πωλήσεων ακολουθούν αυτό). Είναι όμως η μέθοδος ευνοϊκή στις περιπτώσεις παροχής τεχνικής συμβουλής ή υπηρεσίας (συνήθως στους τομείς των τεχνικών εξοπλισμών), ανάλυσης αγορών, κ.λ.π. Μειονέκτημα, εξάλλου είναι η έλλειψη κινήτρου, που επιδεικνύεται με την έλλειψη εποπτείας, λόγω της κίνησης του υπαλλήλου μακριά από την επιχείρηση.

Το σύστημα της προμήθειας μοιάζει πολύ με την εργασία ή αμοιβή με το κομμάτι των εργαζομένων με την ώρα. Μπορούν, ωστόσο να πληρώνονται έξοδα κίνησης ή να καλύπτονται από μια γενναιότερη προμήθεια.

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται κυρίως στις ασφάλειες ή στις βιομηχανίες επίπλων, φαρμάκων, υφασμάτων, υποδημάτων ή ενδυμάτων. Το σύστημα ταιριάζει σ' αυτούς που έχουν πρωτοβουλία και αγάπη προς τις πωλήσεις και το επίπεδο των κερδών υπερέχει εκείνου των αμειβόμενων με μισθό

συν δώρο σαν κίνητρο. Μειονέκτημα εξάλλου, αποτελούν οι διακυμάνσεις στα κέρδη από περίοδο σε περίοδο, καθώς και από παράγοντες, που επιδρούν και είναι πέρα από τον έλεγχο του πωλητή.

Τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα, συνδυάζουν ένα βασικό μισθό και μια προμήθεια επιπλέον.

β) Επόπτες

Δυο σπουδαία κριτήρια για τον καθορισμό της αμοιβής των εποπτών είναι:

- α) Τα επίπεδα αμοιβών, που υπάρχουν στην περιοχή ή την βιομηχανία και
- β) Μια διαφορά πάνω από το μισθό των υψηλότερα αμειβομένων εργατών (ειδικοί τονίζουν πως οι εργοδηγοί πρέπει να παίρνουν 20%-40% περισσότερα). Και όλα αυτά γιατί πραγματικά οι εργοδηγοί έχουν τόσα πολλά να κάνουν (ποιότητα, ποσότητα, συντήρηση εξοπλισμού, πειθαρχία κ.λ.π.).

γ) Στελέχη

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα μέσα και τα ανώτατα στελέχη των οποίων οι αμοιβές συνήθως καλύπτονται από μυστικότητα και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες (είδος επιχείρησης, ανταγωνισμοί, ικανότητα κ.λ.π.).

Σε μερικές περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα συμφωνιών και σ' άλλες αποτέλεσμα αξιολόγησης για την οποία υπάρχουν αντιρρήσεις αναφερόμενες στο ότι το έργο τους δεν μπορεί να αναλυθεί. Και όμως σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η αξιολόγηση με ειδικούς τρόπους. Προγράμματα κινήτρων για στελέχη, παίρνουν τη φόρμα επιμισθίων (προσθέτων μισθών) ωφελημάτων, μετοχών, πληρωμή φόρων ή ενός συνδυασμού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο ΔΙΚΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ

6.1. Γενικά περί δικαίου μισθού

Με την εξέλιξη και την πρόοδο της κοινωνικής συμβίωσης, κανένας δεν μπορεί να μας βεβαιώσει ότι έχουν λυθεί ικανοποιητικά και τα κοινωνικά προβλήματα.

Η συγκρότηση κοινωνικών ομάδων με διαφορετική ταξική προέλευση, διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις, οξύνει τα καθολικά αυτά προβλήματα. Αυτό βέβαια, έχει τη λογική του εξήγηση, που βρίσκεται στο ότι με την ανάπτυξη, η ποιότητα, το είδος και η ποιότητα των αναγκών μεταβάλλονται, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος είναι περισσότερα και η ευαισθητοποίηση, σε κάθε λογής αδικία και καταπίεση, έχει μεγαλώσει. Ακριβώς εδώ μπαίνει και το κοινωνικό πρόβλημα του “δικαίου μισθού” που απαντιέται κυρίως στον επιχειρησιακό χώρο.

Για τις δυσκολίες του καθορισμού του δικαίου μισθού, ο οικονομολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων Κ. Δελλάρης εδημοσίευσε στο περιοδικό οργάνωση ένα αξιόλογο άρθρο από το οποίο μεταφέρουμε εδώ το παρακάτω κείμενο.

6.2. Η έννοια του δικαίου μισθού

Για να καθορισθεί, καταρχήν η έννοια του “δικαίου μισθού” προέχει η αποσαφήνιση της έννοιας “Δίκαιο”. Το πρόβλημα είναι τόσο σπουδαίο όσο και πολύπλοκο, γιατί ακριβώς μπαίνει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Ο σαφής καθορισμός του “δικαίου” διαφέρει χρονικά, τοπικά και ποιοτικά, ανάλογα με την αιτία και το πρόσωπο που καλείται να μας τον ορίσει.

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνικο-οικονομικο-πολιτική κατάσταση επηρεάζει σύγχρονα και την αντίληψη περί δικαίου. Ότι θεωρούσαμε χθες δίκαιο, μπορεί σήμερα να μην είναι, ή ακόμη περισσότερο, νά 'χει μεταπέσει στην κατάσταση του άδικου θα μπορούσε, βέβαια, κάποιος να διακηρύξει, ότι καθετί που δεν θεωρείται άδικο είναι δίκαιο. Η διαπίστωση όμως από την αντίθεση στη θέση δεν είναι τις περισσότερες φορές ούτε εποικοδομητική ούτε κατατοπιστική.

Κάθε κοινωνική ομάδα, με τις δικές της επιδιώξεις, αντιλαμβάνεται την έννοια του δικαίου με το δικό της τρόπο, εναρμονισμένη στις αντιλήψεις του. Αυτό βέβαια, αν όχι τίποτε άλλο, είναι έννοια περιοριστική, που δυστυχώς και θα υπάρχει πάντα αφού υπάρχουν ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα. Μ' αυτή τη λογική είναι πολλές φορές αδύνατο να θεωρεί η επιχείρηση δίκαια διεκδίκηση όποια θεωρούν οι εργαζόμενοι και το αντίθετο. Από εδώ ξεκινούν όλες οι κοινωνικές συγκρούσεις, που παρατηρούνται και που έχουν δυσάρεστα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Επανερχόμενοιθ στην αποσαφήνιση της έννοιας του "δικαίου μισθού" στον επιχειρησιακό χώρο, λέμε ότι κριτήριο ποιότητάς του δεν είναι η ποσοτική του έκφραση, δηλ. το ύψος της αμοιβής που αντιπροσωπεύει, αλλά το είδος και το μέγεθος των αναγκών, τις οποίες ικανοποιεί, που είναι ακριβώς η κοινωνική θεώρηση του περιεχομένου του. Οι ανάγκες βέβαια όλων δεν είναι γνωστές και διαφοροποιούνται έντονα. Ένας μισθός, που θα θεωρείται σίγουρα δίκαιος και που ικανοποιεί τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου ατόμου δε θα χαρακτηρίζεται με τον ίδιο τρόπο από άλλον εργαζόμενο, όταν αυτός ο μισθός δεν είναι σε θέση να καλύψει τις δικές του διαφοροποιημένες ανάγκες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει, ότι ένα καθοριστικό στοιχείο διαμόρφωσης της ποιότητας και του μεγέθους του δικαίου μισθού είναι η αξία της προσφερόμενης από κάθε εργαζόμενο εργασίας. Το πρόβλημα όμως που μπαίνει εδώ είναι τόσο τεχνικό, αναφερόμενο στη δυσκολία μέτρησης των αποθεμάτων της εργασίας - όσο και υποκειμενικό, αναφερόμενο στον ίδιο λόγο. Συνάμα όμως ένας ακόμη λόγος μειώνει τη σημασία της αξίας της προσφερόμενης εργασίας σαν καθοριστικού παράγοντα στη διαμόρφωση του ύψους του δικαίου μισθού και είναι τούτος: Επειδή οι οικονομικές παροχές αποτελούν στον επιχειρησιακό χώρο σημαντικότερο μέσο υποκίνησης, ιδιαίτερα στα χαμηλά στρώματα της πυραμίδας, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος και οι ανάγκες του ικανοποιούνται περισσότερο με οικονομικά μέσα, οι επιχειρήσεις συμπιέζουν σε χαμηλά επίπεδα παρέχοντας, για μεγαλύτερη υποκίνηση, αμοιβές με μορφή βραφείων, αποβλέποντας έτσι στη μείωση του κόστους τους, μιας και η αμοιβή της εργασίας είναι βασικό κοστολογικό μέγεθος.

Το πρόβλημα του δικαίου μισθού λόγω της κοινωνικής του υπόστασης, δεν είναι αντικείμενο μόνο της διοίκησης αλλά και της πολιτικής και της Ψυχολογίας της κοινωνιολογίας που καθεμιά το βλέπει και το αντιμετωπίζει από τη δική της σκοπιά. Η επιχείρηση πάντως, στο δοσμένο σύστημα είναι δύσκολο να πάρει υπόψη της όλους τους διαφορισμούς μεταξύ των εργαζομένων και να καθορίσει μισθό που να ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός. Με τον τρόπο αυτό, θα υπήρχαν τόσα μεγέθη μισθών όσοι και οι εργαζόμενοι, μιας και οι ανάγκες τους είναι διαφορετικές και η αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας τους δύσκολη και υποκειμενική.

6.3. Το πρόβλημα του καθορισμού του δικαίου μισθού

Το πρόβλημα του δικαίου μισθού στον επιχειρησιακό χώρο, έχοντας κατεξοχήν κοινωνική υφή, είναι από τα σπουδαιότερα και οξύτερα προβλήματα γιατί θεωρείται και είναι από τα κυριώτερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Η έννοια του δικαίου στο μισθό, προσδιορίζει σε σημαντικό ποσοστό τις ενέργειες των εργαζομένων επηρεάζοντας το κλίμα εργασίας, τις μεταξύ τους σχέσεις και τις σχέσεις με τους εργοδότες τους. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός από τη μεριά των εργαζομένων τόσο βελτιώνεται η συνεργασία, μεγαλώνει η παραγωγικότητα και οδηγούμαστε στην ορθολογιστική ικανοποίηση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των ατόμων που τη συγκροτούν. Όταν βέβαια επικρατεί η αντίθετη αντίληψη γινόμαστε μάρτυρες αναταραχών και κοινωνικών συγκρούσεων.

Η επινόηση και η εφαρμογή τσών συστημάτων αμοιβής της εργασίας από τις επιχειρήσεις δείχνει ότι, τουλάχιστον, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για την αποτελεσματική σύλληψη του προβλήματος του “δικαίου μισθού” και της υποκίνησης.

6.3.1. Προσδιοριστικοί παράγοντες του δικαίου μισθού

Οι παράγοντες που με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό, επηρεάζουν τη διαμόρφωση του “δικαίου μισθού” χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

α) Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Είναι εκείνοι, που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο και που λαμβάνονται σημαντικά υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους του μισθού κάθε εργαζόμενου. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς είναι:

- 1) Η φύση, οι απαιτήσεις και οι δυσκολίες εκτέλεσης της εργασίας
- 2) Η απόδοση του εργαζομένου
- 3) Η κοινωνική συμπεριφορά του στον επιχειρησιακό χώρο
- 4) Η θέση του στην διοικητική πυραμίδα κ.λ.π.

β) Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Διαμορφώνονται στο χώρο έξω από την επιχείρηση και λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη στον καθορισμό του ύψους του μισθού των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί σοβαρό επιχειρησιακό σφάλμα, γιατί τόσο η οικογενειακή κατάσταση, όσο και τα γενικότερα κοινωνικά χαρακτηριστικά (φύλλο, ηλικία, κ.λ.π.) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό, τις ανάγκες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η παραμέρισή τους να μην εγγυάται τέτοιο μισθό, που να ανταποκρίνεται στο αίσθημα περί δικαίου. Οι αντιπροσωπευτικότεροι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι:

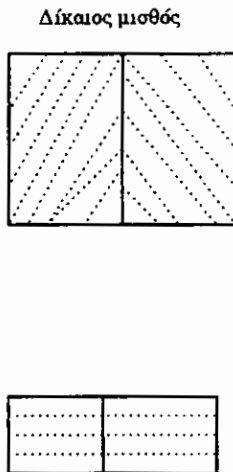
- 1) Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου
- 2) Το ύψος του τιμάρθμου (κόστος ζωής)
- 3) Ο μισθός εργαζομένων σ' άλλες επιχειρήσεις και που εκτελούν την ίδια εργασία
- 4) Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (φύλλο, ηλικία)

Η σχηματική παράσταση που ακολουθεί, είναι ενδεικτική των προσδιοριστικών παραγόντων του δικαίου μισθού και της δυνατότητας που έχουν να επηρεάζουν το μέγεθός του.

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Τιμήριθμος
- Οικογενειακή κατάσταση
- Μισθοί σ' άλλες επιχ/σεις
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά

- Επίπεδο επηρεασμού του μεγέθους του από εξωεπιχ. παράγοντες



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Απόδοση εργαζομένων
- Φύση, απαιτήσεις και δυσκολίες της εργασίας
- Θέση του εργ. στην πυραμίδα
- Κοινωνική συμπεριφορά του εργαζομένου

- Επίπεδο επηρεασμού του μεγέθους από επιχ. παρ.

6.4. Ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων του δικαίου μισθού

6.4.1. Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι εκείνοι που διαμορφώνονται στο χώρο της επιχείρησης και λαμβάνονται σημαντικά αν όχι αποκλειστικά, υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους της αμοιβής των εργαζομένων. Αυτό αναφέρεται, πέρα από την πεποίθησή μας, ότι για τη διαμόρφωση του ύψους του μισθού και του περί δικαίου αισθήματος, πρέπει να μην παραβλέπεται η σημασία και οι επιδράσεις των εξωεπιχειρησιακών παραγόντων. Φυσικά πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες επιδρούν και επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων γεγονός στο οποίο η επιχείρηση, περιοριστικά σκεφτόμενη, δίνει μεγαλύτερη

βαρύτητα, αλλά πρέπει τουλάχιστον να τους αναλύει και να τους σταθμίζει σχολαστικά ιδιαίτερα όσον αφορά στη σχέση τους στον καθορισμό του ύψους των παροχών του προσωπικού.

α) *Η φύση, οι απαιτήσεις και οι δυσκολίες της εργασίας*

Η αξιολόγηση της ιδιομορφίας των απαιτήσεων, των δυσκολιών των υπευθυνοτήτων κ.λ.π. για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας θα καταλήξει σε μια ιεράρχηση όλων των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στον επιχειρησιακό χώρο, ανάλογα με την ποιότητα και τα ειδικά τους χαρακτηριστικά. Τούτο θα συντελέσει στη διαμόρφωση και τον καθορισμό ενός μισθού που θα ανταποκρίνεται στα παραπάνω ακριβώς χαρακτηριστικά.

Είναι λογικό και δίκαιο επίσης να αμείβεται περισσότερο μια εργασία που απαιτεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα, εμπειρία, ειδίκευση, πρωτοβουλία, φαντασία ή επιστημονική κατάρτιση από μια άλλη που δεν απαιτεί κανένα ή έστω λιγότερα ειδικά προσόντα. Μια σημαντική διάκριση πρέπει να γίνεται μεταξύ βαριάς και ελαφριάς εργασίας. Για ευνόητους λόγους η αμοιβή της πρώτης πρέπει να είναι υψηλότερη. Πάντως μεταξύ δυο εργασιών, με τις ίδιες απαιτήσεις, η παρεχόμενη αμοιβή δεν πρέπει να διαφέρει.

Οι συνθήκες τη εργασίας, ο τόπος, ο χρόνος, οι δυσκολίες και οι κίνδυνοι που εγκυμονεί η εκτέλεσή της τη διαφορίζουν από άλλες με ανάλογο διαφορισμό και στον παρεχόμενο μισθό. Οι εργαζόμενοι έτσι σε ανθυγιεινό περιβάλλον, θορύβους, καπνούς κ.λ.π. θα πρέπει να αμείβονται περισσότερο από άλλους που εκτελούν την ίδια εργασία σε πολιτισμένο, άνετο και ζεστό περιβάλλον.

Η ποιοτική όμως σύλληψη των χαρακτηριστικών της εργασίας δεν αρκεί για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής της. Ο συνδιασμός ποιοτικής και ποσοτικής σύλληψης θα αποτελούσε όμως σοβαρό προσδιοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης του μεγέθους της αμοιβής της.

Πρέπει όμως εδώ, να τονιστεί η δυσκολία μέτρησης του διαφορισμού εργασίας από εργασία. Η διαπίστωση π.χ. ότι δύο εργασίες απαιτούν διαφορετική ενεργητικότητα, φαντασία και εμπειρία, δεν αρκεί. Η δυσκολία προκύπτει ακριβώς στη μέτρηση της διαφοράς αυτής. Το πρόβλημα αυτό αναγνωρίζεται γενικά, έχουν δε διατυπωθεί διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης της εργασίας. Δύο από αυτές είναι οι εξής:

α.) Η μέθοδος των κατηγοριών

Κατά την μέθοδο αυτή, η Διοίκηση με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και ύστερα από αντικειμενική εκτίμησή τους, κατατάσσει κάθε δραστηριότητα που εκτελείται στον επιχειρησιακό χώρο σε διάφορες κατηγορίες π.χ. βαριά-ελαφριά, ειδικευμένοι-ανειδίκευτοι, δημιουργική-εκτελεστική κ.λ.π. Η εργασία του διευθυντή πωλήσεων, ύστερα από αυτό που απαιτεί επιστημονική κατάρτιση, ηγετικές ικανότητες, ενεργητικότητα, φαντασία, πρωτοβουλία, κ.λ.π. πρέπει να αμείβεται περισσότερο από εκείνη του αποθηκάρου ή του γραφέα.

Τα αποτελέσματα όμως που επιτυγχάνονται με τη μέθοδο αυτή, δεν είναι ακριβή γιατί ακόμη και αν προσδιοριστεί σαφώς η φύση της εργασίας, το σύνολο των εργαζομένων που την εκτελούν, δεν έχουν ποτέ τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες ικανότητες ή και ανάγκες. Έτσι δημιουργούνται αυτόματα κατώτατα και ανώτατα όρια και επομένως αδικία.

α₂) Η μέθοδος των βαθμών

Η μέθοδος αυτή επιδιώκει την αντικειμενική βαθμολόγηση κάθε χαρακτηριστικού της εργασίας, που θεωρείται απαραίτητο για τη σωστή αξιολόγησή της. Η εμπειρία π.χ. του εργαζομένου μπορεί να βαθμολογηθεί με βαθμούς από το 1 έως το 20. Με μονάδα ή τέλος πάντων με μικρό βαθμό, θα βαθμολογείται μια εργασία που απαιτεί ελάχιστη ή καθόλου εμπειρία, ενώ αντίθετα με μεγάλο βαθμό εκείνη η εργασία που η εκτέλεσή της απαιτεί τεράστια εμπειρία. Η ίδια ακριβώς φυσικά διαδικασία ακολουθείται για τη βαθμολόγηση όλων των χαρακτηριστικών της εργασίας, που θέλουμε να αξιολογήσουμε π.χ. σωματική δύναμη, φαντασία, πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, γνώση κινδύνου κ.λ.π.

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης της εργασίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι αξιολογεί την εργασία σαν ενασχόληση χωρίς να παίρνει υπόψη της το πρόσωπο του εργαζομένου, που απασχολείται μ' αυτή. Η πιθανότητα έλλειψης αντικειμενικότητας στη βαθμολόγηση κάθε χαρακτηριστικού και η απαίτηση ύπαρξης ενός δύσκολα υπολογιζόμενου συντελεστή στάθμισης, θεωρούνται τα βασικά της μειονεκτήματα. Ωστόσο η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά στο χώρο της επιχείρησης. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι τα αποτελέσματά της δεν προσδιορίζουν τον δίκαιο μισθό αλλά μόνο τη φύση, τα χαρακτηριστικά και τις δυσκολίες της εργασίας, παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στον καθορισμό της δίκαιης αμοιβής.

β) *Η απόδοση των εργαζομένων*

Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής του. Όσον αφορά στη βαρύτητα του κριτηρίου αυτού υπάρχουν σοβαρές διαφωνίες. Πολλοί υποστηρίζουν την ορθότητά του λέγοντας ότι εκείνοι που αποδίδουν περισσότερο, σπαταλώντας φυσικές ή πνευματικές δυνάμεις, πρέπει να αμείβονται ικανοποιητικότερα από άλλους με μικρότερη απόδοση. Εξάλλου μεγαλύτερες αποδόσεις μεγαλώνουν το επιχειρησιακό αποτέλεσμα - όχι βέβαια πάντοτε - με συνέπεια την δικαιολογημένη αύξηση της αμοιβής. Άλλοι πιστεύουν ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου κριτηρίου θα αδικούσε εργαζομένους οι οποίοι για λόγους υγείας, ηλικίας ή σωματικής κατάστασης, θα αδυνατούσαν να παράγουν σε υψηλά επίπεδα για τη λήψη ανάλογης αμοιβής. Αυτό θα 'χε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων και κακού κλίματος στην επιχείρηση. Η λογική της άποψης αυτής δεν είναι καθόλου λανθασμένη. Θα'ταν τουλάχιστον άδικο να αμείβονται ελάχιστα εργαζόμενοι, που πρόσφεραν τόσα στην επιχείρηση και που τώρα για λόγους που αναφέραμε, δεν είναι σε θέση να παράγουν στα προηγούμενα επίπεδα των δυνατοτήτων τους. Στις διαφορετικές αυτές απόψεις σαν μέση λύση προβάλλεται η θέσπιση των βραβείων υπεραπόδοσης μη υψηλή όμως βασική αμοιβή.

γ) *Η κοινωνική συμπεριφορά του εργαζομένου στο χώρο της επιχείρησης*

Η επιχείρηση αποτελεί οργανική ενότητα άψυχων και έμψυχων στοιχείων (πόρων) που αποβλέπει στην αποτελεσματική ικανοποίηση καθορισμένων στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι τελικοί ή ενδιάμεσοι. Για την πραγματοποίηση των τελικών επιχειρησιακών στόχων (αύξηση

κερδών, επέκταση, επικράτηση στην αγορά κ.λ.π.) απαιτείται η προηγούμενη ή παράλληλη ικανοποίηση των λεγόμενων ενδιάμεσων στόχων. Ένας από αυτούς σημαντικότερος για την έκβαση των εργασιών της επιχείρησης είναι η δημιουργία αρίστου κλίματος και συνεργασίας στο χώρο της. Το πρόβλημα αυτό λύνεται με τις ενέργειες μιας φωτισμένης και προοδευτικής Διοίκησης που παρέχει στους εργαζόμενους όλα τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών τους αλλά και την καλή διάθεση των ατόμων για συνεργασία και ευσυνείδητη εργασία. Είναι λοιπόν, λογικό ύστερα από όσα ειπώθηκαν, να αποτελεί η κοινωνική συμπεριφορά του εργαζομένου κριτήριο προσδιορισμού του “δικαίου μισθού”, εξάλλου, παρατηρείται η παροχή σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προοδευτικά συστήματα διοίκησης-υψηλής αμοιβής σε εργαζόμενους που τους χαρακτηρίζει μεγάλος βαθμός συνεργατικότητας.

Το πρόβλημα όμως που μπαίνει και το οποίο αφορά και τους προηγούμενους παράγοντες, είναι η δυσκολία ποσοτικής σύλληψης της συμπεριφοράς των εργαζομένων και ο αντικειμενικός καθορισμός της μακριά από εμπάθειες, συναισθηματισμούς ή μεροληψίες. Και το πρόβλημα αυτό είναι δυνατό να λυθεί ικανοποιητικά με την καλή διάθεση της διοίκησης και την εφαρμογή των νέων επιστημονικών μεθόδων, που αναφέρονται ακριβώς στο θέμα αυτό.

δ) *Η θέση του εργαζομένου στην πυραμίδα*

Η αμοιβή του εργαζομένου πρέπει να είναι συνάρτηση της θέσης που κατέχει στην Διοικητική Πυραμίδα. Δεδομένου ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια κοινωνική και επαγγελματική τοποθέτηση στον επιχειρησιακό χώρο, συνεπάγεται ότι ο καθένας συμβάλλει διαφορετικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Εκείνοι οι οποίοι βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία,

για να ασκήσουν τα καθήκοντά τους που είναι περισσότερο υπεύθυνα και πολύπλοκα, πρέπει να αμείβονται με μεγαλύτερο μισθό από τους υφισταμένους τους. Ο διαφορισμός αυτό εξάλλου, θα, προσφέρει, υποκίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια ομαλής προαγωγής και ολοκλήρωσης στον επιχειρησιακό χώρο.

Τελειώνοντας την απαρίθμηση και την ανάλυση των εσωεπιχειρησιακών παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και τον καθορισμό του μεγέθους του “δικαίου μισθού” τονίζουμε ότι θα μπορούσε κανένας να αναφέρει και άλλους, μπορεί βέβαια όχι τόσο σημαντικούς μα ωστόσο πολλές φορές καθοριστικούς του μεγέθους του. Τέτοιοι είναι η, χωρίς αδικαιολόγητες απουσίες, συνεχής απασχόληση του εργαζομένου, η συμβολή ενός ή περισσότερων στην προαγωγή των στόχων της επιχείρησης κ.λ.π.

6.4.2. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Οι παράγοντες αυτοί, σύγχρονα με την απόδοση της εργασίας και τους υπόλοιπους εσωεπιχειρησιακούς παράγοντες, είναι εκείνοι που διαμορφώνουν τις απαιτήσεις των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο. Ο εργαζόμενος π.χ. αποδίδοντας σ’ ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής και έχοντας υπόψη του τη θέση του στην ιεραρχία, τις δυσκολίες και τις υπευθυνότητες της εργασίας του, καθώς και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της σε σχέση πάντα με τον τιμάρημο, την οικογενειακή του κατάσταση κ.λ.π. διαμορφώνει και απαιτεί μια αμοιβή τέτοια που να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Η διοίκηση όμως, τους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες που ομολογουμένως, δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή δεν τους παίρνει σοβαρά υπόψη της. Η ενέργεια αυτή, έξω από τη στενή αντίληψη, που δεν ανταποκρίνεται στο περί δικαίου αίσθημα,

αποτελεί ακόμα παραπέρα και σοβαρό διοικητικό λάθος γιατί δεν είναι δυνατόν να αποδίδει ο εργαζόμενος σε ικανοποιητικά επίπεδα όταν το κόστος ζωής και η οικογενειακή του κατάσταση είναι τέτοια που να κάνουν προβληματική την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι σπουδαιότεροι από τους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες είναι οι παρακάτω:

1) *Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου*

Η κατάσταση αυτή εκφράζει ορισμένες ανάγκες του εργαζομένου που επιθυμεί να ικανοποιήσει και φυσικά επηρεάζει την κρίση και την άποψή του για το δίκαιο μισθό.

2) *Ο τιμαριθμός*

Ο μισθός και οι αυξήσεις του πρέπει να είναι ανάλογες με το ύψος του τιμαριθμού. Κάθε αύξηση του τιμαριθμού που δεν συνοδεύεται από ανάλογη αύξηση των αμοιβών, επιφέρει εξαθλίωση των εργαζομένων.

3) *Οι μισθοί των εργαζομένων σ' άλλες επιχειρήσεις*

Οι άνισες αμοιβές των εργαζομένων της ίδιας εργασίας σε διαφορετικές επιχειρήσεις έξω από το ότι επηρεάζει την άποψη του εργαζόμενου για το "δίκαιο μισθό" γίνεται αιτία κοινωνικών συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο.

Σήμερα γίνεται περισσότερο έντονη η παρέμβαση του κρατικού τομέα στο πρόβλημα του καθορισμού της αμοιβής της εργασίας με σκοπό την άμβλυση των διαφορών και την επιδίωξη μιας δίκαιης κατανομής του εισοδήματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε οι προσπάθειες που έχουν γίνει για την πιο ορθή αμοιβή της παραγωγικότητας είναι πολλές αλλά όλες παρουσιάζουν τα μειονεκτήματά τους. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι είναι λάθος, απλώς σημαίνει ότι κάθε μία από αυτές έχει τους σκοπούς της.

Εφαρμόζοντας συστήματα όπως αμοιβή κατά σύνολο εργαζομένων, κατά τεμάχιο ή κατ' απόδοση, πιστεύεται ότι δίνεται λύση στο πρόβλημα της ορθής αμοιβής. Επίσης υπάρχουν μέθοδοι που αντιμετωπίζουν την αμοιβή ως έναν μαθηματικό τύπο. Αυτό φυσικά ελέγχεται όσον αφορά την ορθολογικότητά του γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορεί να λογιστεί σε έναν απλό μαθηματικό τύπο.

Ως συμπέρασμα έχουμε ότι το πρόβλημα αυτό πάντα θα υπάρχει και ότι πάντα θα γίνονται προσπάθειες αντιμετώπισής του με την εύρεση νέων μεθόδων ορθολογικότερης αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού.

