

certa res, certa pecunia ≈ αμοιβές / κίνητρα ισόποσα με το προσφερόμενο έργο

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η ανάπτυξη μεθοδολογίας, μέσω της οποίας θα καθορίζεται μία κατά το δυνατόν

- ακριβοδίκαιη
 - αμερόληπτη
- κατανομή αμοιβών/κινήτρων που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην εσωτερική αγορά εργασίας της οργάνωσης.

Το εύρος και η διασπορά της κατανομής αυτής είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με:

- την «αξία» και το «περιεχόμενο» του κάθε τομέα εργασίας (αξιολόγηση έργου) και
- την απόδοση του προσωπικού στην άσκηση των καθηκόντων του (αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού).

Ειδικότερα στοχεύουμε στην ανάπτυξη προτύπου (model) που να συσχετίζει την κλίμακα αμοιβών/κινήτρων με:

- την κλίμακα διαβάθμισης έργου και
- την κλίμακα απόδοσης προσωπικού.

Έτσι για κάθε εργαζόμενο επιδιώκεται η χορήγηση αμοιβών/κινήτρων ισόποσα και ισοβαρή με:

- τα καθήκοντα που ασκεί
- τα προσόντα του (επίπεδο σπουδών, αρχαιότητα, εξειδίκευση)
- τον βαθμό υλοποίησης των στόχων της οργάνωσης.

Εννοιολογικές διευκρινίσεις



ΔΡ.
ΙΩ. Α. ΜΠΟΥΡΗΣ,
ph.d

Εσωτερική Αγορά Εργασίας: το σύνολο των θέσεων ευθύνης (π.χ. Δ/ντής, τμηματάρχης, πρ. γραφείου, υπεύθυνος τομέα) και των τομέων εργασίας (πχ. παραγωγή, πωλήσεις, ποιοτικός έλεγχος, δημόσιες σχέσεις) όπως αυτές αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα.

Αξιολόγηση έργου: προσδιορισμός της «αξίας» ή του «περιεχομένου» μιας θέσης ευθύνης ή τομέα εργασίας συγκριτικά με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας της οργάνωσης. Η

αξία της θέσης συναρτάται άρρηκτα με το βαθμό υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης. Εστιάζεται στη θέση και όχι στο άτομο που κατέχει τη θέση.

Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού: μέτρηση ή εκτίμηση των συμπεριφορών εργασίας ενός ατόμου συγκρινόμενες με τα πρότυπα (στόχους, προγράμματα δράσης) της οργάνωσης. Εστιάζεται στο άτομο και όχι στη θέση που κατέχει το άτομο.

Ανάλυση εργασίας: καταγραφή όλων των ενεργειών που γίνονται για την περάτωση μιας διαδικασίας.

Προϋποθέσεις

- Η εσωτερική αγορά εργασίας της υπό εξέταση προσομοιωμένης-simulated οργάνωσης περιλαμβάνει 30 τομείς εργασίας & θέσεις ευθύνης.
- Η προαγωγή σε «ανώτερη» θέση ευθύνης απαιτεί:
 1. Συμπλήρωση του απαιτούμενου χρόνου σε προαπαιτούμενες θέσεις ευθύνης.
 2. Συνδρομή τυπικών και ουσιαστικών προσόντων.
- Οι τομείς εργασίας & οι θέσεις ευθύνης στελεχώνονται από μηχανικούς (ΑΕΙ/ΤΕΙ).
- Οι νεοπροσληφθέντες μηχανικοί τοποθετούνται στη Δ/ση παραγωγής ως δόκιμοι μηχανικοί (σημείο εισόδου στην «εσωτερική» αγορά εργασίας)
- Οι διοικητικές μεταβολές (προαγωγές, μετακινήσεις, τοποθετήσεις) γίνονται μόνο από την «εσωτερική» αγορά εργασίας της οργάνωσης.
- Εργατοτεχνίτες και το λοιπό βοηθητικό προσωπικό που δεν τοποθετείται σε θέση ευθύνης, δεν λαμβάνεται υπόψη στην παρούσα μελέτη.
- Η αξιολόγηση θέσεων και η διαβάθμισή τους εγένετο με βάση κριτήρια / παράγοντες που η οργάνωση τους θεωρεί «κρίσιμους» - critical - για την επιβίωσή της. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνονται στους εξής βασικούς άξονες:
 - ⇒ Δεξιότητες
 - ⇒ Εκταση ευθύνης
 - ⇒ Τεχνογνωσία (know-how)
 - ⇒ Σωματική προσπάθεια
 - ⇒ Συνθήκες εργασίας
 - ⇒ Εμπειρία
 - ⇒ Επίπεδο σπουδών & γνώσεων απαιτούμενες στην άσκηση καθηκόντων

Ανάλυση

Το πρότυπο (model) που περιγράφουμε συσχετίζει την κλίμακα αμοιβών/κινήτρων με την κλίμακα διαβάθμισης έργου και απόδοσης προσωπικού.

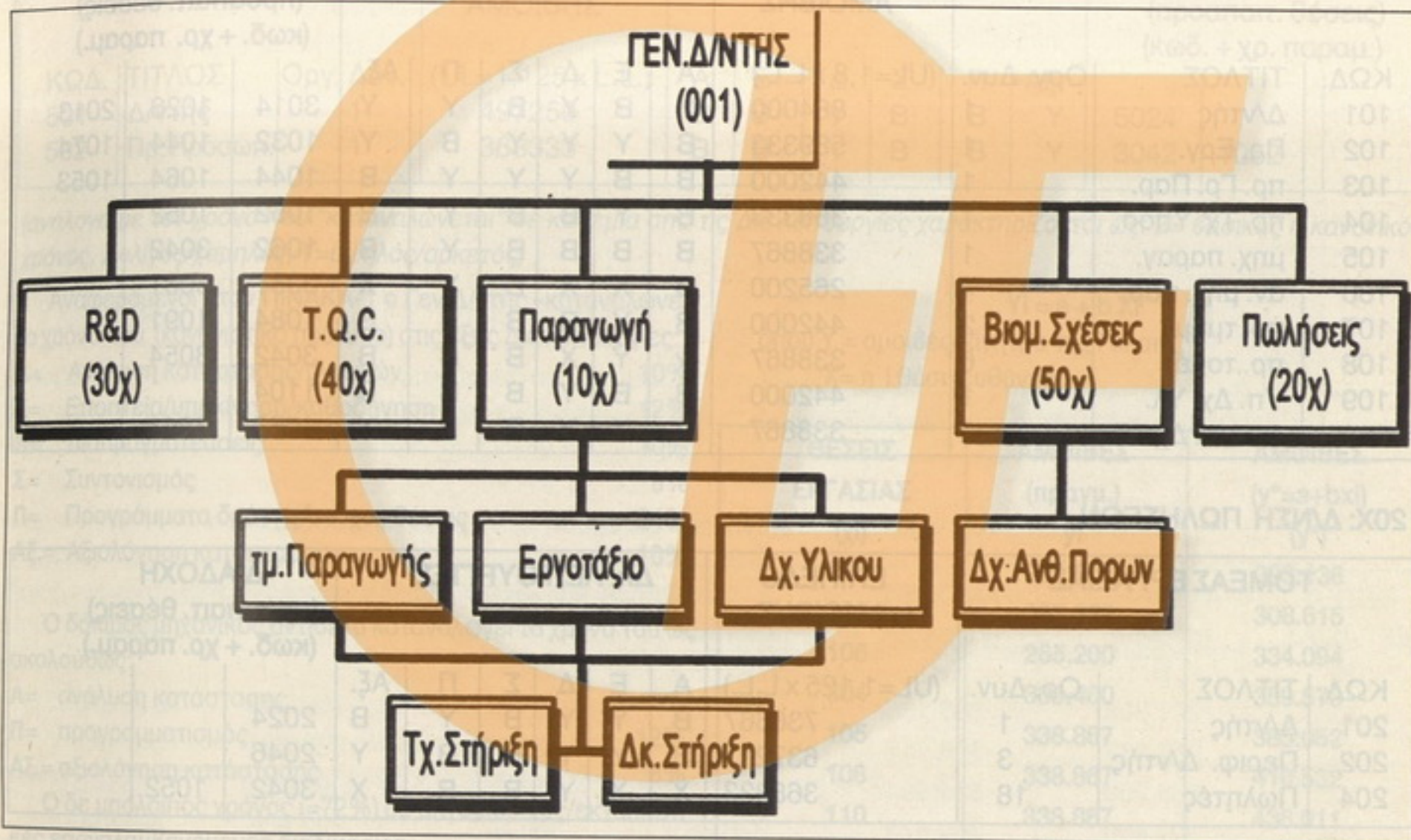
Εκτυλίσσεται δε στις εξής σειριακές φάσεις:



1. Χαρτογράφηση της «εσωτερικής» αγοράς εργασίας της υπό εξέταση οργάνωσης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα του ΣΧΗΜΑΤΟΣ-1 (ΣΧΗΜΑ-1 : Οργανόγραμμα προσομοιωμένης-simulated- οργάνωσης).

Η εσωτερική αγορά εργασίας δομείται σε πέντε Δ/νσεις:

- Σχεδιασμός & Ανάπτυξη
- Παραγωγή
- Πωλήσεις
- Βιομηχανικές σχέσεις
- Ποιοτικός έλεγχος.



Σχήμα 1: Οργανόγραμμα προσομοιωμένης - simulated - οργάνωσης

2. Περιγραφή κάθε θέσης ευθύνης και τομέα εργασίας, έτσι όπως αποτυπώνεται στον ΠΙΝΑΚΑ-1. (ΠΙΝΑΚΑΣ-1 : Περιγραφή θέσεων ευθύνης προσομοιωμένης οργάνωσης).

Βασικές παράμετροι στην περιγραφή της θέσης είναι:

• Οι Διοικητικές Λειτουργίες που αφορούν :

- A = ανάλυση κατάστασης/αναγκών, έρευνα & επεξεργασία πληροφοριών
- E = εποπτεία, επιμερισμός δραστηριοτήτων/καθηκόντων
- Δ = διαπραγματεύσεις
- Αξ. = αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Σ = συντονισμός

Π = προγραμματισμός δράσης.

• «ΔΙΑΔΟΧΗ» & «ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ». Προαγωγή σε ανώτερη θέση ευθύνης προϋποθέτει απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας σε προαπαιτούμενες θέσεις και σε φάση προγενέστερη της τοποθέτησης (η παράμετρος αυτή αναφέρεται στον ΠΙΝΑΚΑ-1 ως «ΔΙΑΔΟΧΗ» & «ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ».) Κωδικοποιείται ως τετραψήφιος αριθμός με τα τρία πρώτα ψηφία τον κωδικό της προαπαιτούμενης θέσης και το τέταρτο ψηφίο τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στην θέση (π.χ. 2014 = Δ/ντής πωλήσεων με 4 χρόνια παραμονή στη θέση αυτή.)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Περιγραφή θέσεων εργασίας

001 : ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)	
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.	(UL=1,8 x L.L.)	A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.		
001	Γ. Δ/ντής	1	972.400	Υ	Β	Υ	Β	Υ	Υ	2014	3013

10X: Δ/ΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ (UL=1,8 x L.L.)	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)		
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.		A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.			
101	Δ/ντής	1	884000	Y	B	Y	B	Y	Y	3014	1026	2013
102	Πρ. Εργ.	1	589333	B	Y	Y	Y	B	Y	1032	1044	1074
103	πρ. Γρ. Παρ.	1	442000	B	B	Y	Y	Y	B	1044	1064	1053
104	πρ. Τχ. Υποσ.	1	368333	B	Y	B	B	Y	B	1052	1062	
105	μηχ. παραγ.	1	338867	B	B	B	B	Y	B	1062	3042	
106	αν. μηχ. παρ.	4	265200	B	X	X	B	Y	X	3051	3061	
107	πρ. τμημ.	2	442000	B	Y	B	B	B	B	1084	1091	
108	πρ. τομέα	6	338867	X	Y	X	B	B	B	3042	3054	
109	Υπ. Δχ. Υλ.	1	442000	B	B	Y	B	B	B	1104		
110	αν. Υπ. Δχ. Υλ.	2	338867	B	X	Y	B	B	X	1052	3041	

20X: Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ (UL=1,125 x L.L.)	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)		
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.		A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.			
201	Δ/ντής	1	736667	B	Y	Y	B	Y	B	2024		
202	Περιφ. Δ/ντής	3	637217	B	Y	Y	B	B	Y	2046		
204	Πωλητές	18	368333	X	X	Y	B	B	X	3042	1052	

30X: Δ/ΝΣΗ R & D (Σχεδιασμού & Ανάπτυξης)

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ (UL=1,125 x L.L.)	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)		
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.		A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.			
301	Δ/ντής	1	685100	Y	B	Y	B	Y	Y	3024	3034	
302	αν. Δ/ντής	2	515667	Y	Y	B	B	Y	Y	3034	3045	
303	Α/μηχ/κός	5	405167	Y	B	B	B	Y	B	3044		
304	μηχ/κός Σχ.	6	309400	Y	B	B	B	Y	B	3052		
305	επικ. μηχ.	8	257833	B	X	X	B	B	B	3061		
306	δοκ. μηχ.	10	221000	B	X	X	X	B	B	—	—	—

40X: Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (T.Q.M.)

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ (UL=1,125 x L.L.)	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)		
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.		A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.			
401	Δ/ντής	1	552500	Y	B	Y	B	Y	Y	4024		
402	πρ. Κοστολ.	2	405167	Y	Y	B	B	B	Y	3043		



50X: Δ/ΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧ/ΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΜΟΙΒΗΣ (UL=1,125 x L.L.)	Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προσπαίτ. θέσεις) (κωδ. + χρ. παραμ.)	
ΚΩΔ.	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.		A	E	Δ	Σ	Π	Αξ.		
501	Δ/ντής	1	497250	B	B	Y	B	B	Y	5024	
502	Πρ. Προσωπ.	1	368333	B	B	Y	B	B	Y	3042	1052

(ανάλογα με τον χρόνο που "καταναλώνεται" σε καθεμία από τις Δκ. λειτουργίες χαρακτηρίζονται ως: B= βασικός ή κανονικός χρόνος, X=λίγος/χαμηλός, Y=υψηλός/αρκετός)

Αναφερόμενοι στον ΠΙΝΑΚΑ-1 ο Γεν.Δ/ντής «καταναλώνει» το χρόνο του (κανονιστικό πρότυπο) στις εξής Δκ. λειτουργίες:

A= Ανάλυση κατάστασης/αναγκών	10%
E= Εποπτεία/υποκίνηση/καθοδήγηση	12%
Δ= Διαπραγματεύσεις	10%
Σ= Συντονισμός	8%
Π= Προγράμματα δράσης/στόχοι, θέσεις	24%
Αξ.= Αξιολόγηση κατάστασης	10%

Ο δόκιμος μηχανικός αντίθετα καταναλώνει το χρόνο του ως ακολούθως:

A= ανάλυση κατάστασης	8%
Π= προγραμματισμός	12%
Αξ.= αξιολόγηση κατάστασης	8%

Ο δε υπόλοιπος χρόνος (=72%) σε αλγοριθμικές/εκτελεστικές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες.

3. Αξιολόγηση θέσων και τομέων εργασίας¹ με βάση:

- την μέθοδο σύγκρισης παραγόντων
- την μέθοδο αξιολόγησης παραγόντων για μόρια /σημεία

4. Καθορισμός κλίμακος αμοιβών/κινήτρων για κάθε θέση εργασίας με βάση τις αγοραίες συνθήκες αμοιβών.

Η κλίμακα αμοιβών προσδιορίζεται από τις επικρατούσες συνθήκες αμοιβών για παραπλήσια έργα στις λοιπές «ομοιογενείς» & ομοειδείς οργανώσεις.

Χαμηλές αμοιβές δημιουργούν δυσχέρειες εξευρέσεως καλής ποιότητας, εργατικού δυναμικού και δημιουργούν:

- υπερβολικές «απώλειες» (αποχωρήσεις-προστριβές, απογοητεύσεις, έλλειψη υποκίνησης),
- υψηλό κόστος κατάρτισης - εκπ/σης - ανάπτυξης
- αστάθεια και αβεβαιότητα.

Αντιθέτως, υψηλές αμοιβές δημιουργούν αδικαιολόγητες δαπάνες.

5. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων² προσδιορίζονται οι θεωρητικές τιμές αμοιβών/κινήτρων με βάση την εξίσωση παλινδρόμησης.

$$Y_i = a + b X_i$$

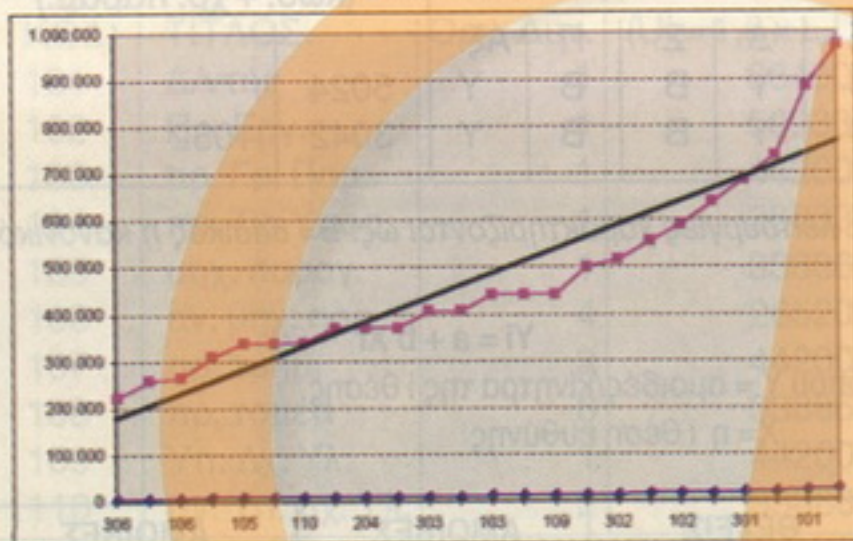
όπου Y = αμοιβές/κίνητρα της i θέσης.
X = η i θέση ευθύνης

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (χ _i)	ΑΜΟΙΒΕΣ (πραγμ.) y _i	ΑΜΟΙΒΕΣ (y* = a + b x _i) (y*)
306	221.000	283.136
305	257.833	308.615
106	265.200	334.094
304	309.400	359.573
105	338.867	385.052
108	338.867	410.532
110	338.867	436.011
104	368.333	461.490
204	368.333	486.969
502	368.333	512.448
303	405.167	537.927
402	405.167	563.406
103	442.000	588.885
107	442.000	614.364
109	442.000	639.843
501	497.250	665.322
302	515.667	690.801
401	552.500	716.280
102	589.333	741.759
202	637.217	767.238
301	685.100	792.717
201	736.667	818.196
101	884.000	843.676
1	972.400	869.155

6. Δημιουργία κλίμακος αξιολόγησης έργου(άξονας χ) που βρίσκεται σε σχέση αναλογίας με την κλίμακα αμοιβών(άξονας ψ). (ΣΧΗΜΑ-2).

ΣΧΗΜΑ-2

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΜΟΙΒΩΝ(Υi) ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (Χi)



ΠΙΝΑΚΑΣ-3 : Κλίμακα αμοιβών/κινήτρων σε σχέση με τα μόρια απόδοσης

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (χ _i)	ΑΜΟΙΒΕΣ (πραγμ.) γ _i	ΑΜΟΙΒΕΣ (γ* = a + bχ _i) (γ*)	ΚΛΙΜΑΚΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (φύλλα αξιολόγησης)			
			μέχρι 100	101-200	301-400	>400
306	221.000	283.136	291.630	300.379	309.383	318.670
305	257.833	308.615	317.874	327.410	337.224	347.347
106	265.200	334.094	344.117	354.441	365.065	376.023
304	309.400	359.573	370.361	381.471	392.906	404.700
105	338.867	385.052	396.604	408.502	420.747	433.377
108	338.867	410.532	422.847	435.533	448.588	462.053
110	338.867	436.011	449.091	462.564	476.429	490.730
104	368.333	461.490	475.334	489.594	504.270	519.407
204	368.333	486.969	501.578	516.625	532.111	548.083
502	368.333	512.448	527.821	543.656	559.952	576.760
303	405.167	537.927	554.065	570.687	587.793	605.437
402	405.167	563.406	580.308	597.717	615.634	634.113
103	442.000	588.885	606.551	624.748	643.475	662.790
107	442.000	614.364	632.795	651.779	671.316	691.467
109	442.000	639.843	659.038	678.809	699.156	720.143
501	497.250	665.322	685.282	705.840	726.997	748.820
302	515.667	690.801	711.525	732.871	754.838	777.497
401	552.500	716.280	737.769	759.902	782.679	806.173
102	589.333	741.759	764.012	786.932	810.520	834.850
202	637.217	767.238	790.255	813.963	838.361	863.527
301	685.100	792.717	816.499	840.994	866.202	892.203
201	736.667	818.196	842.742	868.025	894.043	920.880
101	884.000	843.676	868.986	895.055	921.884	949.557
1	972.400	869.155	895.229	922.086	949.725	978.233

7. Καθορισμός κλίμακας αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού ως ακολούθως :

ΠΙΝΑΚΑΣ-2 ΜΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΦΥΛΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Χ _i	ΜΟΡΙΑ	ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ (Υ _i = 1,03 ^Χ)
1	μέχρι 100	1,03 Χ (βασικό επίπεδ. αμοιβ.)
2	101 - 200	1,061 Χ (βασικό επίπεδ. αμοιβ.)
3	201 - 300	1,0927 Χ (βασικό επίπεδ. αμοιβ.)
4	301 - 400	1,1255 Χ (βασικό επίπεδ. αμοιβ.)

8. Δημιουργία διαστήματος (range) αμοιβών³ που ο «κάτοχος» της συγκεκριμένης θέσης απολαμβάνει ανάλογα με την απόδοσή του (ΠΙΝΑΚΑΣ-3).



Συμπεράσματα

Οποιοδήποτε σύστημα αμοιβών/κινήτρων και αν υφίσταται στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα θα πρέπει από την εφαρμογή του να προκύπτει :

- ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων τόσο για το καλό των ιδίων, όσο και του οργανισμού,
- δικαιοσύνη, η οποία σημαίνει:

1. Διατήρηση ισοβαρούς ανταλλαγής δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.
2. Διατήρηση των κοινά αποδεκτών αποφάσεων & πολιτικών.

Καταστρατηγείται το αξίωμα της ισοβαρούς ανταλλαγής, όταν το σύστημα δεν εξασφαλίζει ισόποσα με την αξία του εργαζομένου οικονομικά και ηθικά κίνητρα.

Υιοθετούνται μεροληπτικές αποφάσεις, πράξεις και ενέργειες, όταν το σύστημα δεν εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα στις πολιτικές προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, τοποθετήσεις), αλλά στηρίζεται στην μικροπολιτική, στον εμπειρισμό και την αυτοσχεδίαση. Τότε το σύστημα πάσχει από ανισότητα και αδικία.

Δεδομένου ότι οι αποφάσεις σχετικά με το σύστημα αμοιβών/κινήτρων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού, θα πρέπει να ισοσταθμίζεται η δι-

καιοσύνη και η ισότητα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

certa res, certa pecunia

Η ουτοπιστική αυτή προσέγγιση στην οποία ενσωματώνονται όλες οι αντιλήψεις για αλληλεγγύη, δικαιοσύνη, ισότητα απαιτεί την μετάβαση του ατομιστικού και μικροπολιτικού συστήματος σε ολοκληρωμένο και συλλογικά οργανωμένο.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Jucius, M. J.	Personnel Management 5th ed. : ILL. : Irwin
Glueck, W.F.	Personnel : A diagnostic approach 3rd ed. : (Plano, Texas :1982)
Pigors, P. & Myers, G.	Personnel Administration : A point of view & method N.Y. : McGraw-Hill ,1981
Yoder, D.	Personnel Management & Industrial relations (6th ed.) : N.J. : Prentice-Hall 1997
Walker, J. W.	Human Resource Planning N.Y.: McGraw-Hill 1980

- 1 Μητσόπουλος Θ. «Αξιολόγηση Εργου & Προσωπικού»
Παραγωγικότης τχ. 73
- 2 Winer, B. J. «Statistical Principles in Experimental Design» N.Y.
McGraw-Hill
- 3 French, W. «The personnel Management Process» (6th ed.) Boston:
Houghton-Mifflin, 1987

