

ΣΕΙΡΑ | ΑΡΘΡΑ

13

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και σύστημα ανταμοιβής σαν κίνητρο παραγωγικότητας

13

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και σύστημα ανταμοιβής σαν κίνητρο παραγωγικότητας

2

ΑΠΟ ΤΟΝ **ΓΙΩΡΓΟ ΜΑΝΟΥΣΟΠΟΥΛΟ**
ΣΥΜΒΟΥΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εάν θέλετε να ρωτήσετε οτιδήποτε σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας. Για να σας αποστείλλουμε περισσότερο υλικό, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση, παρακαλώ πιέστε [εδώ](#)

1

Ορισμός της παραγωγικότητας

Ένας γενικός ορισμός για την παραγωγικότητα είναι ότι αποτελεί τη σχέση μεταξύ των δημιουργούμενων ΕΚΡΟΩΝ από ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των ΕΙΣΡΟΩΝ που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αυτών των εκροών. Η ευρύτερη έννοια της παραγωγικότητας, σχετίζεται με την αποτελεσματική χρήση των πόρων – Εργασία, Κεφάλαιο, Γη, Υλικά, Ενέργεια, Πληροφορίες – κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η παραγωγικότητα δεν ταυτίζεται με την εντατικοποίηση της εργασίας.

Η ουσία της βελτίωσης της παραγωγικότητας είναι η αποδοτικότερη χρήση όλων των παραγωγικών συντελεστών, όχι η πιο σκληρή εργασία. Γενικά η παραγωγικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κατανοητό μέτρο του κατά πόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ικανοποιούν τα ακόλουθα κριτήρια:

ΣΤΟΧΟΙ

Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται

ΑΠΟΔΟΣΗ

Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Τι επιτεύχθηκε, συγκριτικά με το τι είναι δυνατόν να επιτευχθεί

2

Βελτίωση της παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα, ως μείωση του κόστους ανά μονάδα με σταθερή ή βελτιούμενη ποιότητα εξαρτάται κυρίως από την συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού. Οι περισσότερες βελτιώσεις της παραγωγικότητας των εργαζομένων ισοδυναμούν με αποτελεσματικότερη χρήση των στοιχείων:

- Χρόνος
- Δυνατότητες
- Πόροι

Βελτίωση (αύξηση) στην παραγωγικότητα από μια χρονική περίοδο σε άλλη παρατηρείται όταν:

- Παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρησιμοποίηση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών.
- Παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρησιμοποίηση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών.
- Η αύξηση στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

3

Μέτρηση παραγωγικότητας στην πράξη

Για τη μέτρηση της παραγωγικότητας είναι απαραίτητη η μέτρηση τόσο των Εκροών όσο και των Εισροών ενός συστήματος και η μεταξύ τους συσχέτιση. Για τον συσχετισμό εισροών / εκροών χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- Ο δείκτης της ολικής παραγωγικότητας που συσχετίζει το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων.
- Απλοί δείκτες που συσχετίζουν το αποτέλεσμα με ένα μόνο πόρο, όπως η παραγωγικότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα του κεφαλαίου.

4

Τι είναι η παραγωγικότητα της εργασίας

Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι ο πλέον διαδεδομένος δείκτης παραγωγικότητας και εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων ή ώρες εργασίας) που παράγει το αποτέλεσμα.

Η παραγωγικότητα της εργασίας δεν αντικατοπτρίζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας να θεωρηθεί υψηλό ή χαμηλό εξ υπαιτιότητας μόνο των εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα της εργασίας αντικατοπτρίζει την συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο παραγόμενο αποτέλεσμα, πως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια , μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση και κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας κ.λ.π.

5

5

Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι κυριότεροι είναι:

- Η δομή της οικονομίας
- Η οικονομική σταθερότητα
- Η απασχόληση
- Η ανεργία
- Οι υποδομές

Σε μικροοικονομικό επίπεδο οι κυριότεροι είναι:

- Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού
- Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Η οργάνωση της εργασίας
- Οι διευθυντικές πρακτικές
- Η καινοτομία
- Ο ανταγωνισμός

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

Η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα ενισχύονται όταν τα άτομα ασχολούνται με το να πετύχουν στόχους με τους οποίους αυτοδεσμεύονται. Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς είναι ο λειτουργικός τρόπος να χρησιμοποιηθεί ευρέως ο προσανατολισμός με στόχους.

Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη επισημαίνουν και συμφωνούν με τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και θέτουν σε κίνηση συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επιτυχία τους. Όταν η δέσμευση συνδέεται με ένα στόχο, τότε κανείς παρακινείται, επιδιώκει να τον πετύχει, σκέπτεται πώς να τον φθάσει και κάνει τις προσπάθειες που χρειάζονται.

Όταν η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς γίνεται σωστά, οι προσωπικοί στόχοι πλησιάζουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και είναι πιο αρμονική η σχέση τους.

6

Η αξία είναι η βάση της ανταμοιβής. Δύο κριτήρια για την ανταμοιβή της προσωπικής συμβολής είναι:

- Προωθεί η συμβολή τις δυνατότητες επιτυχίας της επιχείρησης ή του οργανισμού;
- Οδηγεί στο να γίνει το στέλεχος ισχυρότερος ηγέτης;

Όταν η ανταμοιβή βασίζεται σε αξία, τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού βλέπουν το σύστημα προαγωγών και πληρωμών σαν δίκαιο. Σημαντικό είναι μόνο όταν υπάρχει ανταμοιβή για την προσωπική συμβολή ενισχύεται η προθυμία του ατόμου να συμβάλει.



1

Οι στόχοι σαν κίνητρο

Η ορθή Διοίκηση ικανοποιεί την ανάγκη του ανθρώπου να συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ένα σημαντικό σημείο εφαρμογής είναι η αξιοποίηση της διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους σαν βάση για προσωπική ανάμειξη στην προώθηση της επιχείρησης. Άλλο σημείο συνδέει το σύστημα ανταμοιβών με τη συνεισφορά.

Ένας στόχος έχει πολλές ιδιότητες που ερεθίζουν τους ανθρώπους να δεσμεύσουν τις προσπάθειές τους για να τον πετύχουν. Μόνο όταν οι ιδιότητες αυτές παρακινούν τη συμμετοχή αυτών που πρέπει να τους επιτύχουν είναι πιθανόν να υπάρχουν ουσιαστικά αποτελέσματα.

Προσωπική «ιδιοκτησία»

Οι άνθρωποι παρακινούνται να φθάσουν ένα στόχο όταν τους «ανήκει».

Τότε αυτοδεσμεύονται να τον φθάσουν. Το αίσθημα ιδιοκτησίας δεν δημιουργείται όταν του δώσουν ένα στόχο με τους εξής τρόπους:

- Κάνε το
- Σε παρακαλώ
- Κάνε το ή μην το κάνεις αν δεν θέλεις
- Γιατί δεν δοκιμάζεις;

Το άτομο πρέπει να σκεφθεί όλα τα στοιχεία ενός στόχου και να αναμειχθεί στην προσπάθεια να τον επιτύχει γιατί τον θεωρεί ότι είναι «δικός του».

Τα παρακάτω επηρεάζουν τη δημιουργία αισθήματος ιδιοκτησίας.



Σαφήνεια

Ένας στόχος μπορεί να είναι σαφής για τον προϊστάμενο που πιστεύει ότι έχει δώσει επαρκείς οδηγίες για την επίτευξη του αλλά να μην είναι σαφής για τον υφιστάμενο. Τότε ο υφιστάμενος δεν μπορεί να αποφασίσει τι ενέργεια να κάνει για να πετύχει τον στόχο. Μόνο όταν ο στόχος είναι σαφής μπορεί να κάνει προσπάθεια.

Νόημα

Μερικές φορές η δραστηριότητα είναι μια μονάδα που έχει νόημα, εάν όλα τα στοιχεία της ταιριάζουν για να κάνουν ένα δεμένο λογικό σύνολο. Άλλες φορές η ίδια δραστηριότητα κόβεται σε κομμάτια που δεν έχουν δικό τους νόημα για το άτομο που τη χειρίζεται. Το να έχει νόημα η κάθε δραστηριότητα είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία. Αν ο στόχος είναι αυθαίρετο κομμάτι κάποιου μεγαλύτερου συνόλου πιθανόν να μην παρακινεί από ότι εάν αποτελεί σύνολο.



Σημαντικότητα

Ένας στόχος μπορεί να είναι σαφής και να έχει νόημα αλλά να θεωρείται ασήμαντος. Μπορεί να είναι τόσο ασήμαντος που να προκαλεί την αντίδραση «και λοιπόν;». Μια ουσιαστική ιδιότητα του στόχου είναι να είναι σημαντικός, ακόμα και αν οποιοδήποτε μεμονωμένο τμήμα του δεν είναι σημαντικό.

Ένα παράδειγμα είναι η ρεζέρβα του αυτοκινήτου. Αν δεν χρησιμοποιείται, δεν είναι σημαντική. Αν όμως σκάσει λάστιχο τότε αμέσως γίνεται πολύ σημαντική.

Δυσκολία (απόσταση)

Ένας στόχος που μπορεί να επιτευχθεί με μικρή προσπάθεια δεν θα είναι κίνητρο. Επίσης ένας στόχος τόσο δύσκολος που δημιουργεί την πιθανότητα αποτυχίας είναι επίσης απίθανο να παρακινήσει.

Είναι σημαντικό να καθορίζονται στόχοι δύσκολοι αλλά ρεαλιστικοί με ακριβή αξιολόγηση της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθούν. Μερικές φορές ένας πολύ δύσκολος στόχος μπορεί να είναι κίνητρο όταν τμήματα του μπορεί να θεωρηθούν υποστόχοι, ώστε ο κύριος στόχος να επιτευχθεί βήμα προς βήμα.

Το πτυχίο για ένα πρωτοετή φοιτητή είναι δύσκολος στόχος, αλλά να τελειώσει το πρώτο έτος σαν υποστόχος είναι κίνητρο.

2

Ο χρόνος μεταξύ του καθορισμού και της επίτευξης του στόχου

Ο ιδεώδης στόχος είναι αυτός που είναι αρκετά μακριά για να είναι εφικτός, αλλά όχι τόσο μακρινός που να χάνεται η έννοια της βιασύνης.

Όταν ένα άτομο αισθάνεται προσωπική δέσμευση, οι προσπάθειες για να φθάσει στον στόχο δεν σταματούν οποιεσδήποτε δυσκολίες και εάν παρουσιασθούν.

Αναπληρόφρηση

Χωρίς αναπληρόφρηση ένα άτομο προχωρά στα τυφλά και η παρακίνηση να συνεχίσει την προσπάθεια είναι μικρότερη. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν την πρόοδο ενός οικονομικού έτους ανα εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο .

Με τον τρόπο αυτό έχουν τις πληροφορίες να διαπιστώνουν εάν οι στόχοι υλοποιούνται ή χρειάζονται αναπροσαρμογή. Οι λειτουργικοί στόχοι μπορούν να διατυπωθούν με πολλούς τρόπους. Μερικοί περιέχουν οικονομικές διατυπώσεις. Αλλά οι λειτουργικές διατυπώσεις είναι καλύτερες γιατί ταιριάζουν περισσότερο στην πραγματικότητα.

Για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρεία που πετά στην ώρα της εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες της από μία που δεν είναι ακριβής. Μπορεί η εταιρεία που έχει πρόβλημα να θέσει σαν στόχο για τους επόμενους έξι μήνες 90 % αναχωρήσεις στην ώρα τους. Μπορεί τότε να παρακολουθεί συνεχώς την πραγματική απόδοση για να δει εάν πηγαίνει προς την σωστή κατεύθυνση για να επιτύχει τον στόχο που έβαλε.

Γνωρίζοντας την πρόοδο μπορεί κανείς να αξιολογήσει εάν χρειάζονται πρόσθετα βήματα και να καθορίσει τι χρειάζεται για να γίνουν. Χωρίς αναπληρόφρηση για την πραγματική απόδοση δεν θα υπάρχει αρκετή πρόοδος για της επίτευξη του στόχου.

Η κλίση του στόχου

Μια ενδιαφέρουσα ιδιότητα του στόχου είναι η κλίση. Δηλαδή όσο πλησιάζει κανείς στην ολοκλήρωση του στόχου τόσο εμπλέκεται περισσότερο με την επίτευξη. Μολονότι αυτή η ιδιότητα είναι κατανοητή, μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητες ενέργειες.

Ένας στόχος, για παράδειγμα, καθορισμένος σαν ποσοστωση, τίθεται για την παραγωγή ενός προϊόντος σε ένα μήνα.

Στην αρχή του μηνός η δουλειά είναι αργή και προχωρεί άνετα. Η παραγωγικότητα παραμένει χαμηλή και αυτό μπορεί να συνεχισθεί για τις πρώτες 20 ημέρες του μηνός. Τότε όλοι συνειδητοποιούν ότι δεν θα φθάσουν το ποσοστό αν δεν αυξήσουν την προσπάθεια. Στις τελευταίες ημέρες του μήνα κάνουν υπέρμετρες προσπάθειες και φθάνουν στον στόχο.

Όμως στις αρχές του επομένου μήνα είναι εξαντλημένοι από την υπερπροσπάθεια και η απόδοση της εργασίας πέφτει σε ρυθμό τέτοιο που θα αντιμετωπίσουν το ίδιο πρόβλημα στο τέλος του επόμενου μήνα. Η λύση είναι να καταλάβουμε την δυναμική.

Αν πετύχουμε την πραγματική συμμετοχή στους αντικειμενικούς στόχους είναι δυνατόν να ρυθμίζουμε τη δραστηριότητα και να βεβαιωθούμε ότι η εργασία δεν είναι τόσο σκληρή που να εξαντλεί.

Άλλα παραδείγματα από την καθημερινή πραγματικότητα είναι, τα ψώνια της τελευταίας στιγμής την παραμονή της πρωτοχρονιάς, η συμπλήρωση της δήλωσης της εφορίας την τελευταία ημέρα που λήγει η προθεσμία. Όταν η προσπάθεια διατηρείται στο υψηλότερο επίπεδο, η συνολική απόδοση αυξάνεται, πολλές φορές δε ξεπερνά τον στόχο.



Προτεραιότητα των στόχων

Μερικές φορές καθορίζουμε στόχους χωρίς να καταλαβαίνουμε ότι είναι ασύμβατοι. Ένα παράδειγμα είναι δύο θετικοί στόχοι, το ίδιο ελκυστικοί. Ο ένας είναι η χρηματοδότηση έρευνας, ο άλλος η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος .

Τα χρήματα δεν φθάνουν και για τα δύο και αν μοιραστούν το πιθανό είναι ότι δεν θα γίνει κανένας σωστά. Τα στελέχη επιχειρήσεων συχνά αντιμετωπίζουν στόχους ίσης αξίας που δεν συμβιβάζονται μεταξύ τους και δεν έχουν κριτήρια να λύσουν το αδιέξοδο.

Η λύση είναι μαζί με τον καθορισμό των στόχων να καθορίζεται και η ιεράρχηση τους, γιατί τότε τα στελέχη μπορούν να θέσουν προτεραιότητες και να δημιουργήσουν τις συνθήκες με τις οποίες θα επιτευχθούν αυτά που συμφωνήθηκαν.



3

Συμμετοχή και Αυτοδέσμευση

Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς βασίζεται στη συμμετοχή αυτών που τους επιτηρούν και τους εφαρμόζουν. Τα οφέλη από την συμμετοχή περιλαμβάνουν τα εξής:

- ▶ Το να σκεφθεί κανείς σε βάθος τους στόχους ερεθίζει το ενδιαφέρον για συμμετοχή στα πραγματικά θέματα και προκαλεί αυτοδέσμευση για επιτυχία.
- ▶ Με ανοικτή συμμετοχή που αναγνωρίζει ότι και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος έχουν αλληλοεφαπτώμενο ρόλο στο να κάνουν τα πράγματα που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένας στόχος, γίνεται δυνατό να φθάσει το κίνητρο για επιτεύγματα σε υψηλό επίπεδο.
- ▶ Ένας καλός προϊστάμενος δίνει αξία στη συμμετοχή των υφισταμένων, είναι ευαίσθητος στις επιφυλάξεις και τις αμφιβολίες τους, τους αντιμετωπίζει με διαίσθηση και είναι πιθανό να κερδίσει τη δέσμευσή τους για την επιτυχία των στόχων.

Όταν κυριαρχούν αυτές οι συνθήκες, η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού, λειτουργικά και μέσω της πραγματικής εξέλιξης των ανθρώπων του.



4

Η εφαρμογή του σχεδίου ενέργειας της διοίκησης

Όταν καθορισθεί η ενέργεια, ακολουθεί το συμφωνημένο πρόγραμμα ενέργειας της διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς. Η επιδίωξη των στόχων με σωστό μείγμα επιτήρησης, συμβουλών, αναζήτησης και αυτοκατεύθυνσης, είναι το τελικό βήμα.

Αυτό διευκολύνεται με γραπτό σχέδιο ενέργειας. Τα διάφορα βήματα προγραμματίζονται χρονικά και επισημαίνονται σημεία κριτικής για εξέταση της προόδου και επανασχεδιασμό των επόμενων ενεργειών αν υπάρχουν απρόβλεπτες συνθήκες ή αλλαγές.

Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για στόχους που δίνουν κατεύθυνση, που παρακινούν προσπάθεια και δίνουν νόημα στην εργασία. Ο καθορισμός στόχων είναι ένας τρόπος να τους βρούμε και να συμμετέχουμε στην επίτευξη τους.

Η επισήμανση ενός στόχου, δίνει δυνατότητες να καθορισθούν τα διαδοχικά στάδια που απαιτούνται για να επιτευχθεί με μεθοδικό και οικονομικό τρόπο. Η πιθανότητα επιτυχίας αυξάνει όταν τα στάδια επισημανθούν, συμφωνηθούν από πριν και τεθούν έτσι που να μπορούν να αλλάξουν για να προσαρμοζονται με αλλαγές στις συνθήκες.

Ο δρόμος επίτευξης ενός στόχου πρέπει να περιγραφεί πλήρως, με συγκεκριμένα βήματα διαμορφωμένα από τα πρόσωπα που ευθύνονται για αυτά ώστε να πετύχουν τα πλεονεκτήματα συμμετοχής και αυτοδέσμευσης για την εφαρμογή τους.

Η προσέγγιση διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς είναι καταδικασμένη να αποτύχει αν αγνοεί όλες αυτές τις ιδιότητες των στόχων και προχωρεί με μηχανικό τρόπο. Οι ανταμοιβές που είναι δυνατές όταν οι άνθρωποι δεσμεύονται με ορθούς στόχους χάνονται και για το άτομο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.



Η ΧΡΗΣΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα στελέχη τείνουν να κάνουν εκείνα τα οποία τους δίνουν παροχές και να αποφεύγουν αυτά που αγνοούνται ή για τα οποία τιμωρούνται. Όταν η επιχείρηση ανταμείβει εργαζομένους γιατί φέρνουν επιθυμητές αλλαγές, οι προσπάθειες για την επιτυχία της επιχείρησης αυξάνουν και τα άτομα τείνουν να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση που προέρχεται από την συμβολή τους.

Ανταμοιβές

Οι εργαζόμενοι που συνεισφέρουν περισσότερο από τους συναδέλφους τους κινούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό προς μεγαλύτερη επιτυχία, και επομένως πρέπει να έχουν μεγαλύτερα οφέλη με την μορφή ανταμοιβών. Αυτές οι ανταμοιβές βασίζονται σε αξία.

Η αξία υπονοεί ότι αυτό που κάνουν οι άνθρωποι μπορεί να ζυγιστεί, να αξιολογηθεί και να συγκριθεί με κάποιο μέτρο. Το βραβείο Νόμπελ είναι ένα παράδειγμα ανταμοιβής αξίας για εξαιρετικές προσφορές στις επιστήμες, την λογοτεχνία στην ειρήνη.

Σε πολλούς τομείς η προσωπική αξία που βασίζεται σε συνεισφορά αναγνωρίζεται με ανταμοιβές που είναι και συμβολικές και χρηματικές.



2

Συσχετισμός αμοιβής με την απόδοση

Προφανώς, η σχέση απόδοσης - αμοιβής είναι ένα θέμα που απασχολεί και τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αν η απόδοση πρόκειται να μετρηθεί σε σχέση με την παραγωγικότητα, τότε πολλά εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθούν οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, και τα αποτελέσματα που θα έχουν στο κόστος και στο εισόδημα των εργαζομένων.

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την σχέση αμοιβής – απόδοσης είναι:

- ▶ Το όφελος που θα έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός από βελτιώσεις στην απόδοση.
- ▶ Το κίνητρο για τους εργαζόμενους, που αντιπροσωπεύεται από το ποσό της έξτρα αμοιβής, η οποία δημιουργείται από βελτιώσεις στην απόδοση τους.

Επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να υπολογίσουν τα έξτρα οικονομικά οφέλη, το σχετικό ποσό δεν αντιπροσωπεύει ως κίνητρο το ίδιο για όλους και στην πραγματικότητα για μερικούς μπορεί να μην αποτελεί ούτε καν κίνητρο, γιατί κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κριτήρια από τον άλλο.

Κατά συνέπεια αν πρόκειται να υπάρξει η προοπτική σύνδεσης αμοιβής – παραγωγικότητας, είναι απαραίτητο να επανεξεταστούν τα στοιχεία που κινητοποιούν τους εργαζόμενους στην εργασία και την αντιμετώπιση τους στο θέμα της ομαδικής αμοιβής.



3

Στοιχεία κινητοποίησης εργαζομένων

Οι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση στην εργασία είναι:

- Το φύλλο του ατόμου
- Η ηλικία του ατόμου
- Οι οικογενειακές ευθύνες
- Το κοινωνικό υπόβαθρο
- Τα ενδιαφέροντα αναψυχής

Όλα τα παραπάνω διαφοροποιητικά στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ όψη κατά την μελέτη εισαγωγής σχημάτων ομαδικής παραγωγικότητας. Είναι πιθανό να δημιουργηθούν δυσαρέσκειες ανάμεσα στους εργαζόμενους, αν μέρος της ανταμοιβής των πιο αποδοτικών εργαζομένων, που εξαρτάται από το ομαδικό αποτέλεσμα, είναι ίδιο με την ανταμοιβή λιγότερο αποδοτικών εργαζομένων.

Ένα άλλο στοιχείο σχετικό με τις ομάδες εργασίας είναι ότι, όσο μικρότερες είναι τόσο πιο πιθανό είναι οι άνθρωποι να αισθάνονται πραγματικό μέλος της ομάδας, να εξοικειώνονται με τους συναδέλφους τους και να φροντίζουν να αποδίδουν κοντά στον μέσο όρο απόδοσης της ομάδας, λόγω των συναισθηματικών δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ των.

Μια άλλη πλευρά κινητοποίησης έχει σχέση με την διευθέτηση των πληρωμών της αμοιβής που σχετίζεται με την εκτέλεση. Αυτό σημαίνει, ότι όσο πιο στενά η συγκεκριμένη αμοιβή ακολουθεί την εκτέλεση τόσο πιο πολύ ενεργεί αυτή η αμοιβή ως κίνητρο. Για παράδειγμα, ένα μηνιαίως καταβαλλόμενο επίδομα παραγωγικότητας είναι πιο πιθανό να λειτουργεί ως κίνητρο παρά ένα επίδομα που καταβάλλεται κάθε τρίμηνο ή εξάμηνο ή έτος.

Επομένως, φαίνεται ότι δεν πρέπει η κινητοποίηση των εργαζομένων να εξετάζεται μόνο σε σχέση με το ποσό της αμοιβής της συσχετιζόμενης με την εκτέλεση, αλλά και σε σχέση με τη δομή και τις διευθετήσεις των σχημάτων μέσω των οποίων αυτή η αμοιβή δημιουργείται και λαμβάνεται.

4

Συστήματα αμοιβών συσχετιζόμενα με την παραγωγικότητα

Οι βασικές μορφές αμοιβών σε σχέση με την παραγωγικότητα είναι:

- Αμοιβή με βάση το παραγόμενο έργο
- Αμοιβή με βάση τον διατεθέντα χρόνο
- Αμοιβή με βάση την απόδοση

Τα συστήματα που θεσπίζονται σε μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και με ανάλογη πρόσθετη αμοιβή των εργαζομένων είναι κυρίως οικονομικά αλλά και μη οικονομικά όπως:



**Οικονομικά
κίνητρα**



ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ΚΑΙ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

**Μη
Οικονομικά
κίνητρα**

5

Στόχοι των σχημάτων παραγωγικότητας

Ο σχεδιασμός, η εισαγωγή και η εφαρμογή του θεσμού σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας λειτουργεί θετικά προς διάφορες κατευθύνσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Η σύνδεση αυτή συντελεί:

- ▶ Στη βελτίωση των πραγματικών αμοιβών των εργαζομένων.
- ▶ Στη μείωση ή σταθεροποίηση του κόστους παραγωγής, παρέχοντας έτσι την ευχέρεια για συγκράτηση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών, κατά συνέπεια, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- ▶ Στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και επομένως στην ενίσχυση της δυνατότητας τους για νέες επενδύσεις.
- ▶ Στην ορθολογικότερη διαφοροποίηση της αμοιβής εργασίας των διαφόρων κλάδων ή επιχειρήσεων ανάλογα με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.
- ▶ Στη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν.
- ▶ Στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας.
- ▶ Στη μεγαλύτερη κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του ρόλου που παίζουν οι επιχειρήσεις στο κοινωνικό δυναμικό.
- ▶ Στον οργανωτικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.
- ▶ Στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και περιβάλλοντος για την εισαγωγή αλλαγών στις διαδικασίες καθώς και για εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

Με την προϋπόθεση ότι οι παραπάνω στόχοι εξυπηρετούν την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, τα σχήματα σύνδεσης αμοιβής παραγωγικότητας είναι αποτελεσματικά μέσα, αν λειτουργούν στα πλαίσια των αρχών:

- ▶ Να είναι πέρα από το χρονικό μισθό και να μη θίγουν άλλες υπάρχουσες συμφωνίες, αλλά να αποβλέπουν σε πρόσθετη αμοιβή πάνω από τις συλλογικές συμβάσεις.
- ▶ Να είναι αυτοχρηματοδοτούμενα.
- ▶ Να βασίζονται στην αποδεδειγμένη απολογιστική αύξηση της παραγωγικότητας.
- ▶ Να αποβλέπουν στην κατανομή του οφέλους από την εφαρμογή τους μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

Specisoft A.E.

Η εταιρεία Specisoft A.E. ιδρύθηκε το 1987 ως εταιρεία ανάπτυξης εξειδικευμένου λογισμικού, με κύριο χαρακτηριστικό την ανάπτυξη λογισμικού σε θέματα περιέχουν γνώση, υψηλή εξειδίκευση, ειδικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης και πολύ μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων.

Τα θέματα των προγραμμάτων (μεταξύ και άλλων) αφορούν

- ▶ Το Επιχειρηματικό λογισμικό (Επιχειρησιακός προγραμματισμός - Business Plan, Οικονομικές Αναλύσεις Ισολογισμών, Αποτίμηση Αξίας Επιχειρήσεων, Πρότυπη Κοστολόγηση, Προβλέψεις, Αξιολογήσεις Επενδύσεων κ.α.)
- ▶ Χρηματοοικονομικό λογισμικό (Θεμελιώδης Ανάλυση, Επιλογή Χαρτοφυλακίου κ.α.)
- ▶ Επιχειρησιακά Παιγνία (Business Simulators)
- ▶ Βελτιστοποιήσεις Οικονομικών Προβλημάτων,
- ▶ Εκπαιδευτικό λογισμικό στα ανωτέρω θέματα.

Τα προγράμματα τρέχουν σε περιβάλλον WINDOWS τοπικά, σε δίκτυο, καθώς και μέσω INTERNET.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Επιπλέον, η εταιρεία απασχολεί εξειδικευμένους με μεγάλη εμπειρία εξωτερικούς συνεργάτες, κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (Master και PhD) και έχει ως συμβούλους καθηγητές ανωτάτων σχολών.

Οι πελάτες της εταιρείας είναι Επιχειρήσεις, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Λογιστικά γραφεία, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δήμοι κ.α. Μεταξύ των πελατών της (η εταιρεία έχει πάνω από χίλιους επτακόσιους πελάτες) είναι πολλές από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες, με πάνω από ογδόντα πέντε από αυτές να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ).

Σημαντικότερο μέρος του πελατολόγιου της εταιρείας, είναι τα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), η Επαγγελματική εκπαίδευση (Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ), Κολέγια, Οργανισμοί Σεμιναρίων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) κ.α. τα οποία εξοπλίζουν τα εργαστήρια τους με τα προγράμματα της εταιρείας, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων τους.

Η Specisoft, με την τεχνολογία του λογισμικού, τους εξειδικευμένους αλγόριθμους βελτιστοποίησης και την γνώση ειδικών οικονομικών θεμάτων που απεικονίζει στο λογισμικό που παράγει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως εταιρεία της γνώσης μέσα στην αναδυόμενη οικονομία της γνώσης.

Specisoft

Περγιαλίτου 17, 15451 Ν. Ψυχικό
Τηλ.: 210-6911468, Φαξ: 210-6993791
e-mail: info@specisoft.gr,
SITE: www.specisoft.gr