

Γενική Γραμματεία ΔΕΚΟ

Συντάκτες: Δ. Γιαννέλης

Γ. Ξερίπας

Προτάσεις για τη σύνδεση της
αμοιβής με τη παραγωγικότητα

<u>Περιεχόμενα</u>	σελίδα
I. Εισαγωγή	
1. Αίτια χαμηλής παραγωγικότητας στις ΔΕΚΟ	1
2. Τα Μισθολόγια και η επίδραση τους στη παραγωγικότητα των ΔΕΚΟ	2
3. Προϋπόθεση επιτυχίας ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τη παραγωγικότητα	3
3.1 Γενικά	3
3.2 Αποκέντρωση ευθυνών-καθηκόντων	5
3.2.1 Κέντρα ευθύνης	6
3.2.2 Κέντρα κερδών	7
3.3 Συστήματα διοικητικής πληροφόρησης	9
3.4 Επιμόρφωση	10
3.5 Εργασιακό περιβάλλον & εμπλουτισμός	12
3.6 Η αποστολή & αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού (mission-objectives)	12α
4. Απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας	13
4.1 Διοίκηση βάσει στόχων	13
4.2 Πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της διοίκησης βάσει στόχων	17
4.2.1 Συμβολή των ομάδων στην αύξηση της παραγωγικότητας	18
4.2.2 Αξιολόγηση ομάδων	19
4.2.3 Απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας	20
4.2.4 Διαδικασία μέτρησης του βαθμού επίτευξης στόχων	21
4.3 Διαδικασία ατομικής αξιολόγησης	24
5. Μέτρηση παραγωγικότητας-Δείκτες	30
5.1 Δείκτης προστιθέμενης αξίας	30
5.2 Το πρόγραμμα Improshare	32
5.3 Το πρόγραμμα Παρ	33

6. Περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας	36
7. Πρόταση και στάδια εφαρμογής ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τη παραγωγικότητα	36
Παράρτημα 1 Περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας	40
Παράρτημα 2 Αξιολόγηση θέσεων	51
Παράρτημα 3 Φύλλα Αξιολόγησης	83
Παράρτημα 4 Κέντρα κέρδους/κόστους	93
Παράρτημα 5 Διερεύνηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	99

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναλαμβάνοντας την παρουσίαση κάποιων απόψεων όσον αφορά την σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα στις ΔΕΚΟ, θεωρήσαμε σκόπιμο να επισκεφθούμε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις και να συζητήσουμε την εμπειρία τους, καθώς και προβλήματα εφαρμογής που παρουσιάστηκαν στα πρώτα στάδια της εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος.

Για να επιτύχει ένα σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα στις ΔΕΚΟ θα πρέπει να:

1. Δημιουργηθεί ένα σύστημα λειτουργικό και αντικειμενικό.
2. Ληφθεί υπ' όψη ο ανθρώπινος παράγοντας στην βελτίωση.

της παραγωγικότητας των ΔΕΚΟ με την δημιουργία:

- κατάλληλου εσωτερικού κλίματος και περιβάλλοντος
- σεμιναρίων για επιμόρφωση σε θέματα παραγωγικότητας
- κατάλληλων συστημάτων οργάνωσης όπου θα συντονίζουν τις ενέργειες των τμημάτων της επιχείρησης, όπως συστήματα διοικητικής πληροφόρησης (Management information Systems).

3. Αποσαφηνισθεί η σχέση της κάθε επιχείρησης με το κράτος

(Σταθερότητα των διοικήσεων, μεγαλύτερη αυτοτέλεια, αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών που επιβάλλονται από τα εποπτεύοντα Υπουργεία).

Απόρροια του ανωτέρω προβληματισμού ήταν να περιλάβουμε στην μελέτη μας όσο το δυνατό περισσότερους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την αντικειμενικότητα ενός τέτοιου συστήματος, καθώς επίσης και αυτούς οι οποίοι έχουν σχέση με την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγικότητα. Δεν επεκταθήκαμε στα προβλήματα που υπάρχουν στην σχέση Κράτους και ΔΕΚΟ διότι πιστεύουμε ότι δεν αφορά άμεσα την παρούσα μελέτη.

Στο πρώτο τμήμα περιγράφονται τα βασικά αίτια της χαμηλής παραγωγικότητας στις Δημόσιες Επιχειρήσεις τα οποία προέρχονται κατά βάση από τον υπάρχοντα συγκεντρωτισμό σε αυτές.

Το δεύτερο τμήμα αναφέρεται στις προϋποθέσεις για να επιβιώσει ένα σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση μακροχρόνια, ενώ το τρίτο περιγράφει την διαδικασία σύνδεσης, καθώς επίσης τις προϋποθέσεις και τους παράγοντες που συντελούν στην αποδοτικότητα του συστήματος.

Το τέταρτο, αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης και την απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας, ενώ το πέμπτο περιγράφει μεθόδους μέτρησης της παραγωγικότητας.

Πρέπει όμως να τονισθεί ότι η σύγχρονη αντίληψη δεν είναι να ανταμοίβεται μόνο η αύξηση της παραγωγικότητας αλλά οτιδήποτε γίνεται για να βελτιώσει τα κέρδη της επιχείρησης όπως:

1. Οικονομίες στα υλικά
2. Αύξηση πελατών μέσω έγκαιρης παράδοσης προϊόντων
3. Βελτιωμένη αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
4. Βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας της παροχής υπηρεσιών.

Στο έκτο τμήμα αναφερόμαστε σε περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας που απαιτείται προτού υλοποιηθεί ένα σύστημα σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας.

Τέλος, στο τελευταίο τμήμα της μελέτης κάνουμε μια πρόταση για το πώς κατά την γνώμη μας θα πρέπει να είναι τα στάδια από την εισαγωγή μέχρι τη πλήρη εφαρμογή ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση.

1. Αίτια χαμηλής παραγωγικότητας στις Δημόσιες επιχειρήσεις

Αν προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τις βασικές αιτίες της χαμηλής παραγωγικότητας στις Δημόσιες επιχειρήσεις, θα ξεκινούσαμε από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δημιούργησαν στεγανά μεταξύ των δομών τους σε κάθετη και οριζόντια μορφή. Δημιούργησαν εργασίες μονότονες χωρίς προφανή σκοπό που αφαίρεσαν τη δυνατότητα από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τη γνώση τους τη πρωτοβουλία τους και να ρυθμίσουν το περιβάλλον τους. Αποτέλεσμα ήταν η έλλειψη κινήτρων για τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στη βασική ζωή της επιχείρησης, και σταδιακά το ενδιαφέρον των εργαζομένων να συγκεντρωθεί στην εξασφάλιση του βασικού μισθού. Πιο συγκεκριμένα παρατηρώντας τις ΔΕΚΟ θα αναφέραμε ότι:

- η διεύθυνση και το τμήμα έχει όλο και λιγώτερη συνοχή και σχέση με τις πραγματικές δραστηριότητες
- υπάρχουν επαγγελματικές συντεχνίες και διαδικασίες παραγωγής οι οποίες δημιουργούν διαρθρωτικά προβλήματα στον οργανισμό
- οι νομοθεσίες και οι ρυθμίσεις είναι ασφυκτικές και υπάρχουν πολλές ασάφειες στις σχέσεις των ΔΕΚΟ με το κράτος
- δεν υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- πολλές φορές η μονιμότητα οδηγεί σε εφησυχασμό και αδιαφορία των εργαζομένων για την εργασία τους
- τα μισθολόγια στην πλειοψηφία τους προβλέπουν ακώλυτη μισθολογική εξέλιξη η οποία δεν προσφέρει κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης
- η επιμόρφωση δεν στοχεύει στο να παράγει στελέχη τα οποία να μπορούν να μετακινηθούν οριζόντια σε ένα οργανισμό και να αποκτήσουν πείρα πολύπλευρη ώστε να γίνουν ικανοί managers (job rotation). Στην εκπαίδευση υπάρχει ένα χάσμα καθυστέρησης σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.

Απόρροια των ανωτέρω είναι, πρώτον να δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και διοίκηση και δεύτερον να παρουσιάζονται προβλήματα τα οποία συνιστούν στη μη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης όπως:

- υψηλό ποσοστό βλαβών στη παραγωγική διαδικασία
- αναμονή για να αποκτηθεί ένα ανταλλακτικό
- χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών
- γραφειοκρατία η οποία είναι η αιτία της δημιουργίας ανώφελων δραστηριοτήτων και κατά συνέπεια χαμηλής παραγωγικότητας.

Δηλαδή παρατηρείται το φαινόμενο ότι ορισμένοι άνθρωποι πόροι και υλικά χρησιμοποιούνται για τη παραγωγή προστιθέμενης αξίας που δεν πουλιέται. Ως εκ τούτου οποιαδήποτε προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας των Δημοσίων επιχειρήσεων θα πρέπει πρώτα να στοχεύει στην εξάλειψη των αχρήστων και χωρίς αντίκρυσμα εργασιών, όπου σπαταλούνται υλικά και ανθρώπινο δυναμικό.

2. Τα Μισθολόγια και η επίδραση τους στην παραγωγικότητα των ΔΕΚΟ.

Οι περισσότερες ΔΕΚΟ εφαρμόζουν τις αρχές του Ενιαίου Μισθολογίου-Βαθμολογίου το οποίο σκοπό είχε να εξαλείψει τις ανισότητες και αδικίες στον τρόπο προαγωγής και αμοιβής των υπαλλήλων και να καθιερώνει ενιαίο τρόπο ακώλυτης εξέλιξης όλων των υπαλλήλων μέχρι το τελευταίο κλιμάκιο της κατηγορίας που ανήκουν.

Όμως, μετά σύντομη πάροδο χρόνου, επέδρασε αρνητικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών διότι:

- α) αποδεσμεύει το μισθό από την θέση και την ευθύνη της θέσης. Αγνοεί την επαγγελματική κατάρτιση και την ικανότητα για συγκεκριμένο έργο, καθώς και την επιμόρφωση.
- β) καθιερώνει σαν βασικό κριτήριο προαγωγής τον χρόνο υπηρεσίας.
- γ) στις περισσότερες ΔΕΚΟ δεν έχουν καθιερωθεί επιδόματα ευθύνης για τις προϊσταμενικές αρχές (και όπου έχουν καθιερωθεί είναι χαμηλά) με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι των οργανισμών

να αποποιούνται τις ευθύνες. Αναφέρεται χαρακτηριστικά στο "Βήμα της Κυριακής" της 28/9/1986 ότι: "Ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρήσεις αμοιβούν στελέχη τους με μισθούς της τάξης των 200-300.000 δρχ. , στο δημόσιο για θέσεις που προϋποθέτουν ευθύνες πολύ μεγαλύτερες, προσφέρονται αμοιβές της τάξης των 100.000 δρχ. σε τραπεζικά στελέχη που έχουν αρμοδιότητα για έγκριση δανείων μέχρι και 300 εκατ. Αποτέλεσμα είναι ικανά στελέχη να αποποιούνται επιτελικές θέσεις λόγω χαμηλών κινήτρων και αυξημένης ευθύνης.

- δ) όσον αφορά το φύλλο αξιολόγησης έχει παύσει να ισχύει ουσιαστικά πρώτον λόγω του τρόπου που έχει συνταχθεί και δεύτερον διότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων βαθμολογείται με άριστα.

3. Προϋπόθεση επιτυχίας ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τη παραγωγικότητα.

3.1 Γενικά

Βασικό στήριγμα για να υλοποιηθεί ένα σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με τη παραγωγικότητα είναι η διοίκηση δια μέσου στόχων που θα εξετασθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Η διοίκηση συμφωνεί τους ετήσιους στόχους της με τα τμήματα. Οι στόχοι δε πηγάζουν από το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα της επιχείρησης το οποίο δεν είναι σταθερό αλλά κυλιόμενο ώστε να παρέχεται η δυνατότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.

Η επιτυχής εισαγωγή και επιβίωση ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται και από την αντικειμενικότητα του αλλά και από την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγικότητα. Για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα θα πρέπει η αξιολόγηση των ατόμων για την απόδοση του επιδόματος παραγωγικότητας να συνδέεται με το αποτέλεσμα της ομάδας στην οποία

ανήκουν. Τα δε κριτήρια αξιολόγησης της ομάδας να έχουν άμεση σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης του τομέα όπου ανήκει η ομάδα. Έτσι προτείνεται:

- λεπτομερής καταγραφή του έργου των ομάδων και καθορισμός στόχων ώστε η αξιολόγηση των ομάδων να εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων (βλ. διαδικασία αξιολόγησης των ομάδων (4.2.2.))
- η εξέτασή της υπάρχουσας δομής της επιχείρησης και μελέτη της δυνατότητας αποκέντρωσης εξουσιών, καθηκόντων
- η δημιουργία κέντρων ευθύνης όπου η επιχείρηση παρέχει ένα βαθμό αυτονομίας στους τομείς και ταυτόχρονα καταγραφεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη τους ώστε να μπορεί να αξιολογεί την απόδοση τους και να καθορίζει από κοινού στόχους.
- η δημιουργία συστημάτων διοικητικής πληροφορικής (Management Information Systems) ώστε να υποστηρίζουν τις δύο ανωτέρω προτάσεις.

Πέρα από την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να ληφθεί σοβαρότατα υπόψη η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Ως επί το πλείστον η εισαγωγή ενός νεωτερισμού στην επιχείρηση πιθανόν να συναντήσει την αντίδραση των στελεχών και των εργαζομένων αυτής. Τούτο συμβαίνει πρώτο, διότι έρχεται σε αντίθεση με την νοοτροπία που έχουν αναπτύξει στον χώρο της επιχείρησης δεύτερο διότι θα χάνουν τον έλεγχο πάνω στο χώρο επιρροής τους και τρίτο ένας πολύπολοκος νεωτερισμός παίρνει και χρόνο να αφομειωθεί. Κατά συνέπεια είναι πιθανό να λάβουν χώρα τα εξής γεγονότα.

- να προσπαθήσουν να απορρίψουν τον νεωτερισμό υπερτονίζοντας τα αρνητικά σημεία του και μειώνοντας την αξία των θετικών
- να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν τον νεωτερισμό στο

υπάρχον σύστημα της επιχείρησης, με μεγάλη πιθανότητα αυτό να τον αποβάλλει μέσα στον χρόνο.

- να αναπτυχθεί μυστικισμός και απόκρυψη πληροφοριών.

Για να ξεπεραστούν τα ανωτέρω προβλήματα και να γίνει δυνατό οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις να υποστηρίξουν το σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εξής τρία σημεία.

- σταδιακή επιμόρφωση των στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης ξεκινώντας από τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας.
- να καθοριστούν οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι θα έχουν σκοπό να ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους προς κάποια επιθυμητή κατεύθυνση.
- επίσης μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα διοικητικής πληροφόρησης (το οποίο αναφέραμε και σαν προϋπόθεση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος) μπορεί να ξεπερασθεί η αντίδραση στην αλλαγή, με το να ελέγχονται αμεσότερα οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

Πέρα όμως από τις ανωτέρω προϋποθέσεις θα πρέπει να δοθεί και έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Είναι βέβαιο ότι η παραγωγικότητα της επιχείρησης θα αυξηθεί όταν θα μειωθούν σημαντικά όλες εκείνες οι εργασίες οι οποίες είναι μονότονες ή που δεν έχουν νόημα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον εμπλουτισμό καθηκόντων και την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα θέματα αυτά θα εξετασθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου.

3.2 Αποκέντρωση ευθυνών/καθηκόντων

Η δημιουργία ενός αποκεντρωτικού συστήματος παρέχει τη δυνατότητα στους managers να έχουν αυξημένες ευθύνες και να ασκούν περισσότερο έλεγχο στον εργασιακό τους χώρο, δηλαδή τους παρέχεται η δυνατότητα μέχρι ένα ορισμένο βαθμό

να επηρεάσουν το κόστος και τα έσοδα του τομέα που ανήκουν.

Συνήθως οι managers ενός τομέα, όπου η επιχείρηση εφαρμόζει αποκεντρωτικό σύστημα, προετοιμάζουν τον ετήσιο προϋπολογισμό του τομέα τους και τον καταθέτουν στην διοίκηση για έγκριση. Με αυτόν τον τρόπο έχουν άμεσο έλεγχο των χρηματοοικονομικών μεγεθών του τομέα τους και αυτόματα αυξάνεται η ποιότητα και ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, περισσότερο από ότι σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα, όπου η πλειοψηφία των αποφάσεων λαμβάνεται από τα ανώτατα κλιμάκια.

Πέρα από την βελτίωση στην ποιότητα λήψης των αποφάσεων η διεύθυνση της επιχείρησης μπορεί να κάνει καλύτερη και αντικειμενικότερη την αξιολόγηση της απόδοσης των managers των τομέων βάσει των αποτελεσμάτων τους και απαλλάσσει την διοίκηση της επιχείρησης από την άσκηση καθηκόντων σε καθημερινά θέματα. Αυξάνει την ενεργοποίηση των managers του τομέα, αποκτούν μία σφαιρικότερη άποψη αυτού και δεν κάνουν επαναληπτικά μία ορισμένη διαδικασία.

Τον τομέα όπου παρέχεται ένα ποσοστό ανεξαρτησίας στον προσδιορισμό και έλεγχο των εσόδων και εξόδων του θα τον αποκαλέσουμε κέντρο ευθύνης και θα το αναλύσουμε στην συνέχεια.

3.21 Κέντρα ευθύνης

Η αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς και η επίτευξη αντικειμενικής αξιολόγησης των μελών της εξαρτάται από το κατά πόσον ή απόδοση τους συνδιάζεται με το αποτέλεσμα της επιχείρησης (όπου αυτό είναι δυνατόν). Ως εκ τούτου προτείνεται η δημιουργία των κέντρων ευθύνης η οποία είναι τομείς όπου ο manager είναι υπεύθυνος για την παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών κάτω από προκαθορισμένο κόστος το οποίο έχει συμφωνηθεί με την διοίκηση της επιχείρησης. Παράλληλα είναι υπεύθυνος για τα από κοινού συμφωνηθέντα επίπεδα εσόδων για το τρέχον έτος. Με τη δημιουργία των κέντρων ευθύνης βελτιώνεται η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

γησης, διότι οι managers και τα μέλη των τομέων αξιολογούνται βάσει των αρνητικών ή θετικών αποκλίσεων από τα συμφωνηθέντα και εν συνέχεια καθορίζεται το επίδομα παραγωγικότητας. Επίπλέον παρέχεται η δυνατότητα να λαμβάνουν επίδομα παραγωγικότητας στην περίπτωση κατά την οποία ο τομέας πέτυχε τους στόχους του αλλά όχι η επιχείρηση σαν σύνολο. Συνεπώς είναι αυτονόητο ότι εάν η απόδοση των τομέων και των ατόμων συδεθεί με το ολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης αυτόματα μειώνεται σε μεγάλο βαθμό η ενεργοποίηση των μελών της επιχείρησης και αυτόματα το επίδομα παραγωγικότητας χάνει τον προορισμό του ο οποίος είναι να ανταμείβει άτομα και ομάδες ανάλογα με την απόδοσή τους.

Θα αναφερθούμε στα δύο είδη κέντρων ευθύνης διότι πιστεύουμε ότι υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμοσθούν στις δημόσιες επιχειρήσεις:

- α) Κέντρα κόστους είναι οι τομείς της επιχείρησης όπου οι managers είναι υπεύθυνοι για το κόστος του τομέα.
- β) Κέντρα κερδών είναι οι τομείς της επιχείρησης όπου οι managers είναι υπεύθυνοι για το κόστος και για τα έσοδα του τομέα (βλ. Παρ. 4).

Τα Κέντρα κόστους αναφέρονται στα τμήματα της επιχείρησης τα οποία δεν έχουν σχέση με έσοδα όπως, το τμήμα προγραμματισμού, προσωπικού, συντήρησης, κ.α. Αντιθέτως στα Κέντρα κόστους/κερδών υπάρχει η δυνατότητα να μετρηθούν και τα έσοδα και το κόστος, π.χ. οι περιφερειακές υπηρεσίες του ΟΤΕ ή της ΔΕΗ σε ένα νομό.

3 2.2. Κέντρα κερδών

Θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στα κέντρα κερδών και θα τονίσουμε ότι η μοναδική διαφορά τους από τα κέντρα κόστους είναι ότι καταγράφονται και τα έσοδα. Υπάρχουν δύο απόψεις ως προς τον τρόπο συγκρότησής τους.

Στην πρώτη καταγράφεται στα Κέντρα κέρδους το κόστος και τα έσοδα που έχουν άμεση σχέση με το Κέντρο κερδών.

Στην δεύτερη γίνεται κατανομή των πάσης φύσεως διοικητικών εξόδων της επιχείρησης. (Διοικητικά έξοδα εννοούμε το κόστος των ενδιαμέσων τμημάτων της επιχείρησης που δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή π.χ. τμήμα προσωπικού, προγραμματισμού, marketing, κ.α.). Πέρα από αυτά τα οποία έχουν άμεση σχέση με το κέντρο κέρδους, αλλά σύμφωνα με κάποια κριτήρια όπως ο αριθμός εργατωρών, παραγόμενο προϊόν κ.α. θα τα ονομάσουμε κέντρα κερδών με πλήρη κατανομή των πάσης φύσεως διοικητικών εξόδων. Υπάρχουν δύο μέθοδοι ως προς την διαδικασία κατανομής των διοικητικών εξόδων στα κέντρα κέρδους.

- α) η πρώτη μέθοδος κατανέμει απευθείας στα κέντρα κέρδους το κόστος του κάθε τμήματος των διοικητικών υπηρεσιών (π.χ. τμήμα προσωπικού, προγραμματισμού, marketing, κ.α.)
- β) η δεύτερη μέθοδος δεν κατανέμει απευθείας στα κέντρα κέρδους το κόστος του κάθε τμήματος των διοικητικών υπηρεσιών αλλά πρώτα κάθε ενδιαμέσο τμήμα κατανέμει το κόστος του στα υπόλοιπα ενδιαμέσα τμήματα. Κριτήριο για τη σειρά κατανομής είναι ότι αυτή ξεκινά από το τμήμα που παρέχει τις περισσότερες υπηρεσίες στα άλλα τμήματα. Το τελευταίο στη σειρά ενδιαμέσο τμήμα κατανέμει το κόστος του στα κέντρα κέρδους.

Κριτήριο για την απόδοση του manager του κέντρου κέρδους με την πρώτη μέθοδο είναι η συνεισφορά του στα μικτά κέρδη της επιχείρησης. Στη δεύτερη είναι η συνεισφορά του στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. Παραδείγματα συγκρότησης ενός κέντρου κερδών καθώς και του τρόπου κατανομής του κόστους των ενδιαμέσων τμημάτων στα κέντρα κέρδους παρέχονται στο παράρτημα 4 της εισήγησης.

Η άμεση παρακολούθηση της εξέλιξης των χρηματοοικονομικών μεγεθών των κέντρων κέρδους και κόστους ώστε να εντοπίζονται εφ' ενός άμεσα οι αποκλίσεις από τους συμφωνηθέντες στό-

χους και να διορθώνονται και αφ'ετέρου να υπάρχει άμεση πληροφόρηση για την απόδοση τους ώστε να απονέμεται το ταχύτερο δυνατόν το επίδομα παραγωγικότητας, μπορεί να επιτευχθεί με ένα σύστημα διοικητικής πληροφόρησης (Management Information System - MIS) Στην επόμενη ενότητα αναλύουμε τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος.

3.3. Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης

Το σύστημα διοικητικής πληροφόρησης είναι ένα σύστημα πληροφοριών το οποίο με την βοήθεια του computer παρέχει στην διοίκηση της επιχείρησης την πληροφόρηση που χρειάζεται για να παίρνει αποφάσεις σε θέματα προγραμματισμού, καθημερινού ελέγχου της επιχείρησης, καθώς και σε θέματα λειτουργικά της επιχείρησης.

Επειδή θα ήταν ανεδαφικό να έχουμε την απαίτηση από τις δημόσιες επιχειρήσεις να εγκαταστήσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα ένα πλήρες σύστημα computer όπου θα υπάρχει απ'ευθείας σύνδεση μεταξύ των τμημάτων ώστε η πληροφόρηση να μεταβιβάζεται ταχύτατα μεταξύ των ενδιαφερομένων τμημάτων, μπορεί να εξετασθεί η ακολουθη λύση στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης. Το κόστος ενός micro-computer μαζί με την αγορά των κατάλληλων προγραμμάτων είναι κατά μέσο όρο της τάξης του μισού εκατομμυρίου δραχμών. Όσον αφορά τα προγράμματα είναι πολύ εύκολα στην χρήση τους και δεν χρειάζονται ειδικές γνώσεις. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να παρέχει τα ακολουθα είδη πληροφόρησης σε σύντομο χρονικό διαστημα.

- παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών μεγεθών των κέντρων κόστους κερδών και προσδιορισμός των αποκλίσεων :
- προσδιορισμός του κόστους των προϊόντων / υπηρεσιών
- αξιολόγηση επενδύσεων
- προβλέψεις όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά μεγέθη της επιχείρησης καθώς και εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον αυτής

- προγραμματισμός των αποθεμάτων
- ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων / υπηρεσιών, και των πρώτων υλών.

Με την προαναφερθείσα λύση παρατηρούμε ότι υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας στην μετάδοση της πληροφόρησης μεταξύ των τμημάτων και συνεπώς είναι δυνατό να μη φτάσουμε στα επίπεδα αποτελεσματικότητας ενός ολοκληρωμένου δικτύου. Αλλά και πάλι ο χρόνος μειώνεται δραματικά και αυξάνεται κατά πολύ η ποιότητα λήψης αποφάσεων συγκριτικά με το αν δεν εγένετο χρήση του microcomputer.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις προϋποθέσεις εκείνες που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, για να επιτύχει ένα σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

3.4. Επιμόρφωση

Ένας εξ' ίσου σοβαρός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα των ανθρώπων είναι η επιμόρφωση. Με την επιμόρφωση μπορεί να ξεπερασθεί το πρόβλημα της "αντίδρασης στην αλλαγή" και τους "πολέμιους" μίας καινούργιας εφαρμογής να τους καταστήσει υποστηρικτές. Αλλά και πέρα από αυτό η επιμόρφωση ως επί το πλείστον παρέχει την πληροφόρηση για τις νέες μεθόδους που εφαρμόζονται στην διοίκηση των επιχειρήσεων, στους υπολογιστές και στην τεχνολογία γενικώτερα. Πρέπει να απευθύνεται σε όλο το προσωπικό αλλά με προτεραιότητα στα ανώτα κλιμάκια της επιχείρησης. Είναι τα στελεχη τα οποία θα πρέπει πρώτα να μυηθούν και σταδιακά να εξαπλωθεί στον οργανισμό αφού ένα σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση χρειάζεται και κάποιο χρόνο ωρίμανσης. Πρέπει να τονίσουμε ακόμα μία φορά ότι οι σύγχρονοι μέθοδοι διοίκησης και τεχνολογίας δεν μεταφέρονται σε ανθρώπους που δεν έχουν προετοιμασθεί καλά.

Σε ένα σεμινάριο θα πρέπει να γίνονται προφανείς και κοινοί σε όλους οι επιδιωκόμενοι στόχοι, οι δυσκολίες και

τα εμπόδια που θα παρουσιαστούν και πως θα ξεπεραστούν.
Να χωρίζονται

- α) σε προγράμματα κοινά για όλους που θα αποτελούν τον κορμό.
- β) σε προγράμματα εξειδικευμένα κατά τμήμα λαμβάνοντας υπ' όψη την ιδιαιτερότητα του κάθε τμήματος.

Και στα δύο είδη σεμιναρίων θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα παρακάτω θέματα:

- . παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα
- . διοίκηση βάσει στόχων, συμμετοχική ηγεσία και διεύθυνση
- . μέθοδοι ομαδικής συνεργασίας
- . τεχνικές πρόληψης και επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων
- . τεχνικές αξιολόγησης και κατανομής του επιδόματος παραγωγικότητας

Συμπληρωματικά θα λέγαμε ότι οι γνώσεις και ικανότητες που χρειάζεται ένα διευθυντικό στέλεχος (manager) σε μία επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- α) Τεχνικές: να μπορούν να χειρισθούν τεχνικές σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας τους όπως: Χρηματοοικονομικά, προγραμματισμό, λογιστικά ελέγχου, control.
- β) Ανθρώπινες: να μπορεί να επικοινωνήσει με τους συνεργάτες του, να τους ενεργοποιήσει, να κατανοήσει την ψυχολογία τους, να επιβάλλει πειθαρχία και να αναπτύξει την προσωπικότητα τους.
- γ) Θεωρητικές: να πιάνει τα μηνύματα του περιβάλλοντος, να βλέπει αλληλοεξαρτήσεις και σύνολα.
- δ) Να είναι δίκαιος και αμερόληπτος κριτής των υφισταμένων του.

Παράλληλα όμως με την επιμόρφωση θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον και στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Στην επόμενη ενότητα αναφερόμαστε εκτενέστερα σε αυτά.

3.5 Εργασιακό περιβάλλον και εμπλουτισμός

Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφ'όσον υπάρχει:

- το κατάλληλο κλίμα, δηλαδή συλλογική λήψη αποφάσεων, αναγνώριση και ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, συνεργασία και αλληλοεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων, συνεργασία διοίκησης-συνδικαλιστικών φορέων.
- τα κατάλληλα συστήματα τα οποία, θα εξασφαλίζουν ένα δίκαιο σύστημα μισθοδοσίας και προαγωγών, θα ξεκαθαρίσουν σαφώς τις σχέσεις προϊσταμένων, υφισταμένων, θα παρέχουν μεθόδους συστηματικής επικοινωνίας καθώς επίσης θα καθορίζουν συστήματα λύσης προβλημάτων.
- επιμόρφωση στην οποία αναφερθήκαμε λεπτομερώς στην προηγούμενη ενότητα.

Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος παρέχει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να δείξει τις έμφυτες ανάγκες για αναγνώριση, δημιουργικότητα, επίτευξη στόχου, μεγαλύτερη υπευθυνότητα, ενδιαφέρον για την εργασία του και προσωπική πρόοδο, καθώς και να ενημερώνεται για νέες μεθόδους πάνω στον εργασιακό του χώρο.

Δεν νοείται όμως βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς ταυτόχρονο εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας ώστε να γίνουν πιο ενδιαφέρουσες και να έχουν κάποιο νόημα σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας των εργαζομένων.

- α) Η ανακύκλωση εργασίας: Όπου για λόγους αύξησης του εργασιακού ενδιαφέροντος οι εργαζόμενοι μετακινούνται από εργασία σε εργασία μέσα στο ίδιο το τμήμα.
- β) Διεύρυνση εργασίας: Όπου για λόγους ποικιλίας, δημιουργικότητας, υπευθυνότητας και αναγνώρισης τα καθήκοντα μοιράζονται σε ένα χώρο εργασίας π.χ. ένα άτομο ελέγχει ποιοτικά και κατασκευάζει ένα προϊόν όπου εκτελούσε μία από τις δύο εργασίες.

4. Απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας

Στο τμήμα αυτό της μελέτης θα περιγράψουμε τον τρόπο απονομής του επιδόματος παραγωγικότητας.

Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στη διοίκηση της επιχείρησης βάσει στόχων, η οποία είναι και η βασική προϋπόθεση για τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα στις ΔΕΚΟ. Η διοίκηση θέτει στόχους, και το κατά πόσον ξεπεράστηκαν οι στόχοι αυτοί θα καθορίσει το επίδομα παραγωγικότητας στα άτομα, στην ομάδα, στο τμήμα.

Στη δεύτερη ενότητα αναφερόμαστε στη διαδικασία κατανομής του επιδόματος παραγωγικότητας όπου κατά την προσωπική μας άποψη θα είναι προτιμότερο να υπάρχει ομαδική αξιολόγηση από ένα επίπεδο ιεραρχίας και κάτω, ενώ για όλα τα προϊσταμενικά στελέχη καθώς και τα άτομα οι θέσεις κλειδιά προτείνεται η ατομική. Οι λόγοι που προτείνουμε ομαδική αξιολόγηση για το μη προϊσταμενικό προσωπικό είναι ότι μια ομάδα ατόμων παράγει καλύτερα αποτελέσματα από μεμονωμένα άτομα καθώς επίσης ότι δημιουργεί πολύ λιγότερες τριβές κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Επίσης είναι πιο εύκολο να τεθούν στόχοι στην ομάδα παρά στα άτομα (στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας).

Το επόμενο τμήμα αναφέρεται στους δείκτες παραγωγικότητας όπου περιγράφονται μερικές μέθοδοι μέτρησης της παραγωγικότητας. Το έκτο τμήμα αναφέρεται στην περιγραφή των καθηκόντων η οποία είναι και το κλειδί για την εφαρμογή της διοίκησης βάσει στόχων, διότι παρέχει την ευχέρεια στη διοίκηση της επιχείρησης μέσα από την περιγραφή των καθηκόντων να κατανείμει τις ευθύνες και τους στόχους της επιχείρησης στα άτομα.

4.1 Διοίκηση βάσει στόχων (Management by objectives)

Βασικός μοχλός ενός συστήματος που συνδέει την αμοιβή με παραγωγικότητα είναι η διοίκηση της επιχείρησης βάσει στόχων. Είναι ένα σύστημα όπου στη πλήρη μορφή του θέτει στόχους για συγκεκριμένες επιτεύξεις σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο σε άτομα, ομάδες, τμήματα και τομείς με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα που επιθυμεί η επιχείρηση στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στόχοι μπορεί να τίθενται από τα υψηλά επίπεδα

3.6 Η Αποστολή και αντικειμενικοί
στόχοι ενός οργανισμού (mission-
objectives)

Ο Σενέκας αναφέρει ότι δεν υπάρχουν ούριοι άνεμοι για εκείνον που δεν ξέρει σε ποιά λιμάνι κατευθύνεται. Κατά συνέπεια πως είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν τα προσόντα και οι δυνατότητες των ανθρώπων στην επιχείρηση αν δεν έχουν χαραχθεί οι αντικειμενικοί στόχοι για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Βέβαια δεν είναι δεσμευτικοί εφ'όρου ζωής, και δύναται να αναθεωρούνται.

Κάθε επιχείρηση έστω και άτυπα θα πρέπει να καθορίσει τον προορισμό της και τους λόγους ύπαρξής της. Είναι μία προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και της επιχείρησης καθώς και έμμεσης ενεργοποίησης αυτών. Αυτό το μήνυμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, δίκαιο, φιλόδοξο, αρκετά γενικό και ασαφές για να μην δημιουργεί δεσμεύσεις. Μπορεί να περιέχει:

α) μία κοινωνική φιλοδοξία π.χ "να βελτιώσουμε την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο."

β) μία χρηματοοικονομική φιλοδοξία π.χ "να μειώνουμε τα ελλείμματα και στα επόμενα τρία χρόνια να φέρουμε την επιχείρηση στο νεκρό σημείο". "Να δημιουργήσουμε κέρδη ώστε να αυτοχρηματοδοτήσουμε τις επενδύσεις" κ.ά.

γ) μία τεχνολογική φιλοδοξία

δ) μία φιλοδοξία κοινωφελούς δραστηριότητας π.χ "να επιμορφώσουμε τα στελέχη σε θέματα management."

Εξυπακούεται ότι ένα τέτοιο ενεργοποιητικό μήνυμα μπορεί να περιέχει όλες τις ανωτέρω δεσμεύσεις ταυτοχρόνως, καθώς επίσης και να έχει διαμορφωθεί μέσα από ανταλλαγή απόψεων στην επιχείρηση και να μην έχει πέσει σαν αλεξίπτωτο. Θα πρέπει επίσης να έχει προέλθει μετά από μία ανάλυση της ιστορίας και των αξιών και της παιδείας της επιχείρησης. Έχει περισσότερη αξία σε μία αποκεντρωμένη επιχείρηση για να μπορέσει να διατηρήσει την συνοχή της και αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία αν ληφθεί υπόψη ότι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα ορισμένων ΔΕΚΟ θα πρέπει να γίνει αποκέντρωση των ευθυνών/καθηκόντων προς την περιφέρεια

της ιεραρχίας μέχρι το πωλητή, τον επιστάτη, το λογιστή. Από την στιγμή που συμφωνούνται οι στόχοι μεταξύ του προϊσταμένου και υφισταμένου αποτελούν ταυτόχρονα και τα κριτήρια για προαγωγή και για απονομή του ποσοστού επιδόματος παραγωγικότητας. Ειδικότερα για τα προϊσταμενικά στελέχη η αξιολόγηση για την απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας θα πρέπει να εξάγεται από το κατά πόσο συνέβαλαν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης από τον τομέα αρμοδιότητάς τους. Εξυπακούεται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι και σαφείς, άλλως χάνουν τη σημασία τους σαν κίνητρο.

Επιγραμματικά θα αναφέρουμε και ορισμένες άλλες θετικές επιδράσεις που έχει η διοίκηση βάσει στόχων στην επιχείρηση.

Συντείνει στην εξάλειψη του υποκειμενικού παράγοντα στην αξιολόγηση διότι ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο βάσει των αποτελεσμάτων του, δηλαδή την συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το ποσοστό επιδόματος παραγωγικότητας θα καθορίζεται από το κατά πόσο ο αξιολογούμενος ξεπέρασε τους συμφωνηθέντες ελάχιστους στόχους.

Παρακινεί την ομαδική συνεργασία με το να θέτει και ομαδικούς στόχους.

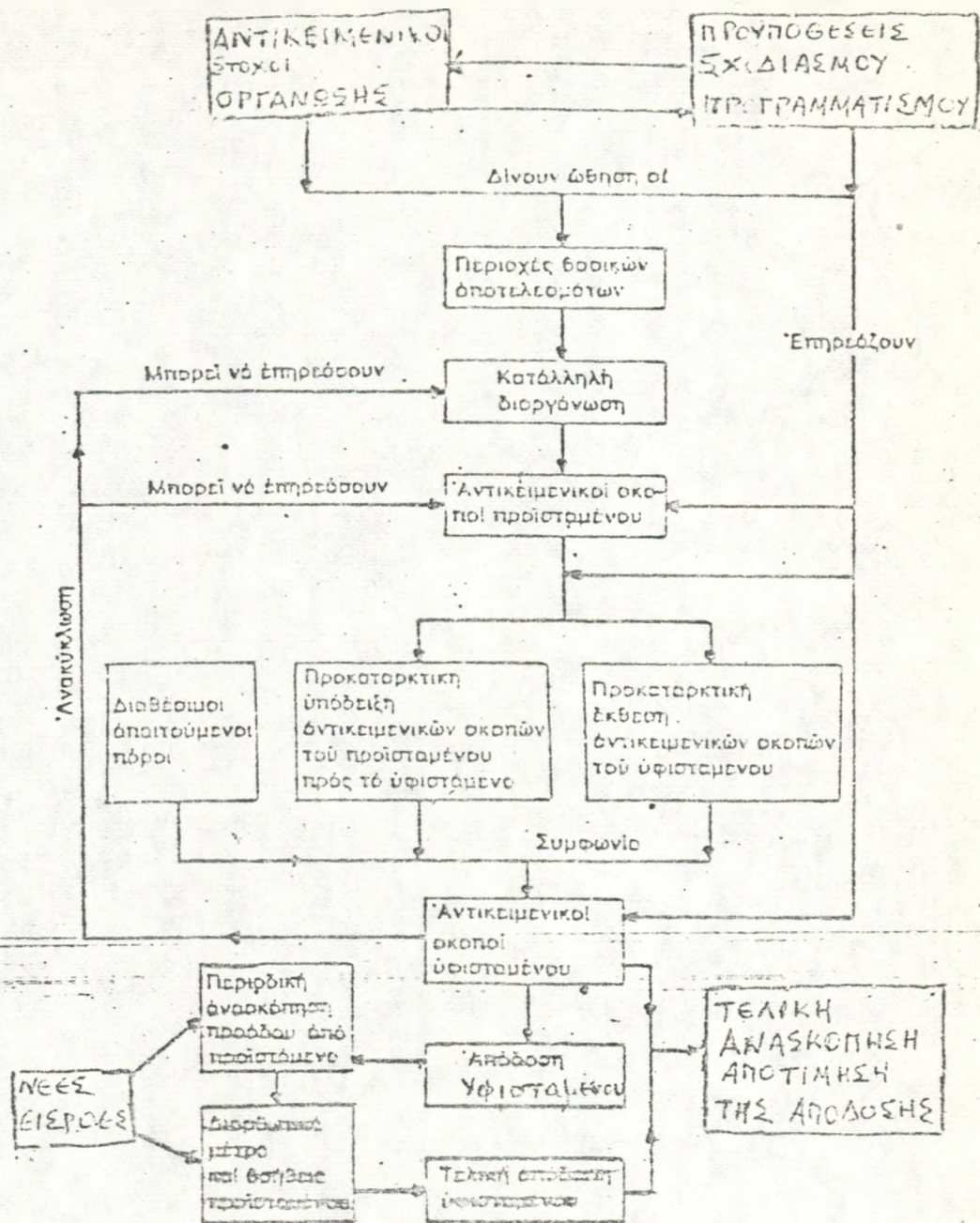
Πέρα από τους ποσοτικούς στόχους τίθενται και ποιοτικοί ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών.

Επειδή η επιβίωση της διοίκησης βάσει στόχων στηρίζεται στην συνεχή ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, π.χ. η πορεία των ετήσιων στόχων μπορεί να ελέγχεται τέσσερεις, έξι ή και δώδεκα φορές τον χρόνο, αυτό συνεπάγεται ότι παρακολουθείται συνεχώς η απόδοση του υφισταμένου.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι το σύστημα αυτό δεν είναι μια επιπλέον ευθύνη πάνω στα υπάρχοντα καθήκοντα του προϊσταμένου ή διευθυντού αλλά ένας νέος τρόπος διοίκησης. Συσχετίζεται με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, και αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής και ενεργοποίησης των ατόμων μέσα στον οργανισμό με το να θέτει στόχους.

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί η διοίκηση βάσει στόχων σε μια επιχείρηση. Δυο σημεία πρέπει να προσεχθούν κατά τη μελέτη του σχήματος.

- α) Οτι απαιτείται κοινή συμφωνία υφισταμένου - προϊσταμένου.
- β) Οτι απαιτείται αναθεώρηση και βελτίωση στη θέσπιση των στόχων ώστε σε περίπτωση ανεπιθύμητων αποκλίσεων ή αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.



ΣΧΗΜΑ 7.2 Το σύστημα της διοίκησης και επίτευξης με βάση της λειτουργικότητας-αποτελεσματικότητας.

Πηγή: H. Mintzberg, *Assessing Managers as Managers* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971), σελ. 76.

4.2. Πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή της διοίκησης βάσει στόχων

Ένας σοβαρός λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία είναι η "αντίδραση στην αλλαγή" των εργαζομένων στην επιχείρηση. Πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή του συστήματος ή δύναμη που τα άτομα εξασκούν ή εξουσία που κατέχουν, καθώς και οι αξίες και προσδοκίες των ατόμων. Κατά συνέπεια για να επιβιώσει θα πρέπει αρχικά να γίνει αποδεκτό από μεγάλο αριθμό ατόμων, να επιτύχει και έπειτα να επεκταθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Για να γίνει αποδεκτή η εισαγωγή στον χώρο εργασίας θα πρέπει να ακολουθηθεί η παρακάτω τακτική.

Να γίνει λεπτομερής ανάλυση των προτερημάτων της διοίκησης της επιχείρησης βάσει στόχων, και να περιγραφούν τα ελαττώματα του υπάρχοντος συστήματος και πως αυτά θα ξεπερασθούν με το νέο. Εν συνεχεία μία συνεχής προσπάθεια μέσω σεμιναρίων ώστε να ενημερωθούν οι υπάλληλοι στην έννοια και τις διαδικασίες της "διοίκησης βάσει στόχων", στο πως να θέτουν στόχους και στη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού για την απονομή του ποσοστού επιδόματος παραγωγικότητας.

Από τη στιγμή που θα εισαχθεί και επεκταθεί μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να συντηρηθεί μέσα στον χρόνο. Συνεπώς θα πρέπει να υπάρχει συνεχής βελτίωση των διαδικασιών καθορισμού των στόχων που τέθηκαν. Όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα να θεραπεύεται μέσω της ενσωμάτωσης του στους στόχους της επιχείρησης. Η ιδανική λύση θα είναι: Οι επιλογές οι εκπαιδεύσεις, το σύστημα μισθοδοσίας και ο προϋπολογισμός να γίνονται βάσει στόχων. Να τονισθεί εκ νέου ότι η "Διοίκηση βάσει στόχων" δεν είναι απλώς μία αξιολόγηση της επίδοσης των στελεχών της επιχείρησης, αλλά ένας νέος τρόπος αποτελεσματικής διοίκησης, και όχι μία επιπρόσθετη δουλειά για τα στελέχη. Ο προϊστάμενος κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του βάσει προκαθορισμένων και επιβεβαιωσιμων στόχων με αντικειμενικές μετρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις με το υπάρχον σύστημα διοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες κρίνεται

η προσωπικότητα και όχι η απόδοση του εργαζομένου

4.2.1 Η Συμβολή των ομάδων στην αύξηση της παραγωγικότητας

Πριν προχωρήσουμε στην αξιολόγηση των ομάδων θα αναφερθούμε πρώτα στον ορισμό της ομάδας, και στα προτερήματα της ομαδικής συνεργασίας.

Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό. Η ομαδική συνεργασία συμβάλλει:

- α) Στην μείωση των τριβών μεταξύ των εργαζομένων και στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.
- β) Στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος η οποία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη συνεργασίας στην ομάδα. Κατά τους Γ.Μαντά και Αναγνωστέλλη στην μονογραφία τους "Βελτίωση Παραγωγικότητας" συνεργία είναι: "Μια διεργασία που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει αποτέλεσμα το οποίο κανένα από τα επιμέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλοεξάρτηση, συνδιαλλαγή και σύμπραξη των ατόμων. Έτσι οι διαθέσιμες πληροφορίες αυξάνουν, αλλά η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός ανάλυσης του προβλήματος και κατανόησης των συνιστωσών του βελτιώνονται. Η συνεργία υποχρεώνει την ομάδα να μην δέχεται αβίαστα η πλειοψηφία μία ιδέα αλλά να εξετάζει και τις πτυχές της, να θεωρεί όλες τις απόψεις και να αναζητεί τις καλύτερες δυνατότητες". Αλλά παράλληλα με την εξύψωση της ομαδικής συνεργασίας μεταξύ των ομάδων πρέπει να υπάρχει συνεργασία και μεταξύ τους.

Να γίνει κοινή συνείδηση ότι όλες οι ομάδες μπορούν να βγούν κερδισμένες από την συνεργασία μέσα σε μία επιχείρηση και να μην υπάρχει η νοοτροπία του χαμένου-κερδισμένου. Δεν νοείται να μην υπάρχει στενή συνεργασία για παράδειγμα μεταξύ της διοίκησης προσωπικού, του τμήματος προγραμματισμού και του τμήματος εκπαίδευσης.

Είναι αυτονόητο ότι η αξιολόγηση των ομάδων θα πρέπει να συνδέεται με το βαθμό επίτευξης των προσυμφωνημένων στόχων της κάθε ομάδας, όπου οι στόχοι πηγάζουν από το επιχειρησιακό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Όπως προαναφέραμε στην εισαγωγή αυτού του τμήματος προτείνουμε να γίνεται αξιολόγηση για τα προϊσταμενικά στελέχη και τα στελέχη που κατέχουν τις θέσεις κλειδιά, για δε το υπόλοιπο προσωπικό να υπάρχει ομαδική αξιολόγηση. Να υπάρχει η προοπτική να επεκταθεί η ατομική αξιολόγηση και στο υπόλοιπο προσωπικό εφόσον και εάν ωριμάσει η ιδέα στη δημόσια επιχείρηση ότι πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση της αμοιβής ανάλογα με την απόδοση. Αλλά και πάλι θα πρέπει η ατομική απόδοση να εξαρτάται και από το αποτέλεσμα της ομάδας.

4.2.2. Αξιολόγηση ομάδων

Οι εργαζόμενοι αρχίζοντας από τη βάση της πυραμίδας χωρίζονται σε ομάδες εργασίας "εκτελεστικές" και "επιτελικές" ανάλογα με το χαρακτήρα της εργασίας τους. Το μέγεθος κάθε ομάδας θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο για να έχουν νόημα οι στόχοι, αλλά τέτοιο ώστε να διαφοροποιείται η προσπάθεια από την μία ομάδα στην άλλη. Οι στόχοι της ομάδας θα πηγάζουν από το επιχειρησιακό πρόγραμμα της επιχείρησης και θα καθορίζονται από κοινού με τον προϊστάμενο της ομάδας και τους εργαζόμενους σε αυτή. Δικαίωμα για επίδομα παραγωγικότητας θα έχει η ομάδα που ξεπέρασε τους ελάχιστους στόχους της. Το επίδομα παραγωγικότητας των προϊσταμένων θα πρέπει να προκύπτει από τον συνδιασμό του βαθμού επίτευξης των στόχων των ομάδων που εποπτεύουν και του βαθμού επίτευξης των προσωπικών τους στόχων. Η σωστή λύση θα είναι οι ομάδες να καλύπτουν ολόκληρο το εύρος του οργανογράμματος της επιχείρησης αλλά και κάποιο επίπεδο ιεραρχίας και κάτω.

Πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη στον καθορισμό των ομάδων

ώστε να υπάρχει η δυνατότητα αναθεώρησης ειδικότερα όταν αλλάζει το οργανόγραμμα ή οι συνθήκες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση.

4.2.3. Απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας

Το συνολικό ετήσιο ποσοστό που θα κατανέμεται σαν επίδομα παραγωγικότητας μπορεί να εκφρασθεί είτε σαν ποσό επί της συνολικής μισθοδοσίας ή σαν ποσοστό. Κριτήριο για την απονομή του επιδόματος παραγωγικότητας της ομάδας, είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων κάθε ομάδας πάνω από τους ελάχιστους που έχουν τεθεί.

Επειδή η διαδικασία απόλυτου καθορισμού της επίτευξης των στόχων των διαφόρων ομάδων δεν εγγυάται τόσο μεγάλη ακρίβεια μέτρησης προτείνονται τρεις κατηγορίες διαφοροποίησης της απόδοσης όπου η κάθε μία ορίζει ένα ποσοστό επιδόματος. Η διαφοροποίηση του επιδόματος μεταξύ της κατηγορίας που αναφέρεται στο μέγιστο βαθμό επίτευξης με αυτό των δύο άλλων κατηγοριών, καθώς και ο αριθμός κατηγοριών διαφοροποίησης, είναι θέμα που θα καθορισθεί από τα ανώτατα στελέχη των ΔΕΚΟ.

Πάντως θα ήταν προτιμότερο το επίδομα παραγωγικότητας να δίνεται σαν ποσοστό επί της μισθοδοσίας της ομάδας και όχι σε απόλυτο ποσό διότι:

- οι ομάδες δεν έχουν τον ίδιο αριθμό ατόμων.
- στην ομάδα υπάρχουν άτομα με πολύ διαφορετικό ύψος αμοιβών.

Ένα απλό παράδειγμα κατανομής επιδόματος είναι το ακόλουθο. Αν υποθέσουμε ότι η κλιμάκωση των επιδομάτων των κατηγοριών θα μπορούσε να γίνει με αναλογίες 1:1, 1,2:1 και 1,4:1 αυτό σημαίνει ότι αν π.χ. το κατώτατο ποσοστό επιδόματος ομάδας που μόλις ξεπερασε τους στόχους είναι 2 % της μεσαίας θα είναι 2,4% και της ανώτερης 2,8%.

Αλλά υπάρχει και η περίπτωση να υπάρξει πρόβλημα

στην περίπτωση κατά την οποία η πλειοψηφία των ομάδων έχει καταταγεί στις δύο ανώτερες κατηγορίες. Τότε θα πρέπει η επιχείρηση να βρεί τρόπο ώστε να μη ξεπερασθεί το ποσοστό επιδόματος παραγωγικότητας το οποίο έχει προσυμφωνηθεί. Υπάρχουν δύο λύσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος:

- α) να πάρουν επίδομα παραγωγικότητας οι κατά σειρά πρώτες ομάδες μέχρι εξαντλήσεως του ποσού.
- β) με ένα σύστημα μέσων σταθμικών κατά τρόπο ώστε να παίρνουν επίδομα παραγωγικότητας όλες οι ομάδες αλλά αναπροσαρμοσμένο ώστε να μη ξεπερνά το προσυμφωνηθέν ποσοστό επί της μισθοδοσίας. Περισσότερα για αυτό και με παράδειγμα δίνουμε στο τέλος της ενότητας 4.3.

4.2.4. Διαδικασία μέτρησης του βαθμού επίτευξης στόχων

Για να προσδιορισθεί ή απόδοση της ομάδας και να καταταγεί σε κάποιο κλιμάκιο θα πρέπει:

- α) να καθορίζονται οι επί μερους στόχοι κάθε ομάδας και η εκτίμηση του βαθμού επίτευξης τους. Στο τέλος αυτής της ενότητας υπαχει ένα εκτενέστερο παράδειγμα.
- β) να γίνει σύνθεση των βαθμών επίτευξης των διαφόρων στόχων σε μία τιμή με στάθμιση τη σημασία των επί μέρους στόχων (βλ. Πίνακα 1).

Ο καθορισμός των στόχων είναι το κύριο χαρακτηριστικό της διοίκησης βάσει στόχων. Επίπλέον οι στόχοι πρέπει να τίθενται για θεματα όπου μπορεί να επιδράσει η ομάδα. Έτσι θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη παράγοντες εξωτερικοί που δρουν ανασταλτικά π.χ. Όταν σε παραγωγική μονάδα τίθενται στόχοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη οι χρόνοι συντήρησης των μηχανημάτων.

Πέρα από τους γενικούς δείκτες είναι σκόπιμο να διατυπώνονται και επί μέρους στόχοι όπως: μείωση των απουσιών, μείωση των υπερωριών κ.ά. Παράλληλα να διατυπώνονται και στόχοι ειδικοί που περιοδικά έχουν σημασία π.χ. στόχος εκπαίδευσης των μελών.

Πρέπει να τονισθεί ότι δεν θα πρέπει ποτέ οι δευτερεύοντες στόχοι να έχουν συντελεστή βαρύτητας μεγαλύτερο από αυτούς οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το συνολικά παραγόμενο από την ομάδα έργο. Κατά προτίμηση πρέπει η εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των στόχων να προκύπτει από κατά το δυνατόν "αντικειμενικούς" μηχανισμούς.

Στην περίπτωση κατά την οποία οι ανώτατοι στόχοι επιτυγχάνονται με σχετική ευκολία προτείνεται κάθε χρόνο να συμφωνούνται υψηλότεροι στόχοι διότι έτσι εξασφαλίζεται η διαρκής βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητας. Καί σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται το πρόβλημα της δυσκολίας επίτευξης των στόχων. Πρέπει να υπάρχει η εξασφάλιση ότι οι στόχοι που θα τίθενται στις διάφορες ομάδες θα έχουν τον ίδιο βαθμό δυσκολίας για να επιτευχθούν, μετά την στάθμιση τους με τον συντελεστή βαρύτητας. Είναι αυτονόητο ότι όπου τίθενται εύκολοι στόχοι αυτομάτως εξασφαλίζονται εύκολα τα ανώτατα ποσοστά επιδόματος παραγωγικότητας πράγμα το οποίο πιθανώς να δημιουργήσει αισθήματα αδικίας.

Κατά συνέπεια για να εξασφαλισθεί η σωστή θέσπιση στόχων θα πρέπει οι στόχοι κάθε ομάδος να συμφωνηθούν τελικά ανάμεσα στον άμεσο προϊστάμενο και τα μέλη της ομάδας, και να έχουν εγκριθεί και από τα ανώτερα κλιμάκια της Διοίκησης έτσι ώστε να αποφεύγεται η περίπτωση να θέσει κάποιος προϊστάμενος ομάδας ενσυνείδητα χαλαρούς στόχους για να γίνει αρεστός από τους υφισταμένους του.

Ο παρακάτω Πίνακας αναφέρεται στον τρόπο που καθορίζονται οι συντελεστές σταθμίσεως στους στόχους μίας ομάδας.

Ενδεικτικό Προβλεπόμενο Στόχων με αντίστοιχους Συντελεστές Στοιβόλεως

ΟΜΑΔΑ: ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΟ (Τεχνική Διεύθυνση και Διεύθυνση Λειτουργίας)*			
Στόχοι	Συντελεστής Στοιβόλεως	Βαθμός Επιτεύξεως	Στοιβρισμένος Βαθμός Επιτεύξεως
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)X(3)
1. Κόλυση αναγκών πωλησιών (ποσοστό τόννων οργού που διυλίσθηκε προς τόννους του προγράμματος)	50%	0,98	49%
2. F+I (ποσοστό προγράμματος σε σύγκριση με το ποσοστό που τελικά πραγματοποιήθηκε)	20%	0,95	19%
3. Υπερπώτες (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	5%	1,20	6%
4. Ασθένειες (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	4%	1,08	4,32%
5. Κόστος Κουσίμου για Αιμό (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	7%	1,05	7,35%
6. Κόστος Συντηρήσεως και Υλικών (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	7%	1,20	8,40%
7. Κόστος Ηλεκτρικού και νερού (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	7%	1,10	7,70%
Σ Υ Μ Ο Λ Ο			101,77%

για τους σκοπούς του Συστήματος τόσο ο Τεχνικός Διευθυντής όσο και ο Διευθυντής Λειτουργίας θα θεωρηθούν ότι, σποικιλούν άμεσο Προϊόντα της Ομάδας.

ΟΜΑΔΑ: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών			
Στόχοι	Συντελεστής Στοιβόλεως	Βαθμός Επιτεύξεως	Στοιβρισμένος Βαθμός Επιτεύξεως
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)X(3)
1. Ενημερότης Λογιστηρίου (ποσοστό ελλείψεων με διοπίσωση ενημερότητας προς προγ/μένο ποσοστό)	60%	1,02	61,20%
2. Υπερπώτες (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	8%	0,90	7,20%
3. Ασθένειες (ποσοστό προγράμματος προς πραγματικό)	6%	0,87	5,22%
4. Εκπαιδευση στελεχών (ποσοστό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ολοκληρώθηκαν σε σύγκριση με το πρόγραμμα)	10%	0,8	8%
5. Βελτιώσεις (ποσοστό ονομαστικής λογιστικής συστημάτων σε σύγκριση με το πρόγραμμα)	16%	1,05	16,80%
Σ Υ Μ Ο Λ Ο			98,42%

4.3. Διαδικασία Ατομικής αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου έχει σκοπό:

- 1) Να ανταμείψει την προσπάθεια του κατά την χρονική περίοδο που πέρασε.
- 2) Να επισημάνει τα αδύνατα σημεία του ώστε να καλυφθούν είτε με εκπαίδευση, είτε με μεγαλύτερη προσπάθεια. Επίσης μπορεί να γίνει αλλαγή θέσης αν αυτό κριθεί σκόπιμο.
- 3) Να διαπιστώσει την δυνητική ικανότητα του εργαζόμενου για προαγωγή (όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο ή εφικτό) και να μπορέσει η επιχείρηση να τον αξιοποιήσει κατάλληλα προς όφελος της.

Η απόδοση κάθε εργαζόμενου μπορεί να εντάσσεται σε μια από τις κατωτέρω κατηγορίες με ανάλογη διαβάθμιση στα ποσοστά επιδόματος παραγωγικότητας.

Κατηγορία

Απόδοση

- | | |
|---|--|
| 1 | Εξαιρετική |
| 2 | Ανώτερη των απαιτήσεων της θέσης |
| 3 | Ανταποκρίνεται πολύ καλά στις απαιτήσεις της θέσης |
| 4 | Ανταποκρίνεται ελάχιστα στις απαιτήσεις της θέσης |
| 5 | Ανεπαρκής απόδοση, χρειάζεται βελτίωση |

Πρέπει να τονίσουμε την ουσιαστική διαφορά που υπάρχει μεταξύ της κατηγορίας 2 και 3. Στην κατηγορία 2 δεν μπορεί να καταταγεί το άτομο το οποίο είναι εργατικό κάνει την δουλειά του σωστά αλλά δεν προσφέρει τίποτα άλλο πέρα από τα καθήκοντα του ή και γενικώτερα δεν δείχνει ότι τα προσόντα του είναι ανώτερα των απαιτήσεων της θέσης που κατέχει.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει:

- α) τον καθορισμό των αξιολογητών πέρα του άμεσου Προϊσταμένου.

- β) την αξιολόγηση του ατόμου
- γ) την αρχική συνέντευξη των αξιολογούμενων με τον Προϊστάμενο
- δ) την σύνθεση των αποτελεσμάτων των ατομικών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια σύσκεψης ώστε να συζητούνται τυχόν σημαντικές διαφορές.
- ε) την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων με βάση συγκριτικά στοιχεία. Δηλαδή κάθε εργαζόμενος κατατάσσεται, με βάση την γενική εντύπωση, όλους τους εργαζόμενους της ομάδας κατά σειρά απόδοσης (forced ranking) (βλ. ειδικό φυλ. στο παρ/μα 3).
- στ) την ανακοίνωση στον αξιολογούμενο του αποτελέσματος της αξιολόγησης
- ζ) την υποβολή και διεκπαιρέωση τυχόν ενστάσεων που έχουν υποβληθεί από τους αξιολογούμενους.

Η κάθε ΔΕΚΟ μπορεί να αναπτύξει ένα δικό της τρόπο αξιολόγησης λαμβάνοντας υπ' όψη τις ιδιαιτερότητες της, όπως και ότι ένα σύστημα αξιολόγησης που θα εισαχθεί στον οργανισμό θα πρέπει να δημιουργεί όσο το δυνατό λιγώτερα γραφειοκρατικά προβλήματα.

Ο παρακάτω πίνακας αναφέρεται στα κριτήρια αξιολόγησης ενός προϊσταμένου και ενός προϊσταμενικού στελέχους. Όπως παρατηρούμε υπάρχει ουσιαστική διαφορά στα κριτήρια αξιολόγησης στις δύο αυτές ομάδες υπαλλήλων.

Κριτήρια Άξιολόγησης

α/α	Όνομα κριτηρίου	Κατηγορία Προϊστάμενος	Αξιολογούμενου όχι Προϊστάμενος
1	Ηγετική ικανότητα	+	-
2	Κρίση/Λήψη Απαράσεων	+	-
3	Τακτικότητα Προέλευσης	-	+
4	Καλή γνώση εργασίας	-	+
5	Συνεργασία	+	+
6	Συνεπεία/Επιμέλεια	+	+
7	Προθυμία/Πρωτοβουλία	+	+
8	Επικοινωνία	+	+
9	Ταχύτητα καλής εκτέλεσης	-	+

Σημείωση: α) Τα κριτήρια αυτά αποτελούν μία έμεση εκτίμηση της απόδοσης του αξιολογούμενου άμεσα θα γινόταν αν μπορούσαν να διατυπωθούν κάποια "standards" απόδοσης.

β) Μπορεί να βαθμολογηθεί κάθε κριτήριο με αντίστοιχο συντελεστή σταθμίσεως για τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος.

Εκφ' όσον ο αριθμός των εργαζομένων που αξιολογούνται από ένα αξιολογητή είναι αρκετά μεγάλος η κατανομή των συχνοτήτων των τελικών κατατάξεων των αξιολογούμενων θα πρέπει να πλησιάζει την κανονική κατανομή της καμπύλης Laplace-Gauss. Δηλαδή:

<u>Κατηγορία</u>	<u>κατάταξη</u>	<u>Μέσος όρος ποσοστού</u> <u>επιδόματος</u>
1	10%	1%
2	20%	3%
3	40%	5%
4	20%	7%
5	10%	9%

Πρέπει να ελέγχεται ξεχωριστά η κατανομή των αποτελεσμάτων κάθε αξιολογητή, ώστε σε περίπτωση που αξιολογεί με:

- α) υπερβολική αυστηρότητα
- β) υπερβολική επιείκεια
- γ) ισοπέδωση προς το κέντρο
- δ) πόλωση στα άκρα

να καθοδηγείται και να ενημερώνεται ώστε να μειώνεται το σφάλμα.

Η αξιολόγηση του προϊσταμένου θα γίνεται από δύο ιεραρχικά προϊσταμένους του (οικείοι με την εργασία του) με βάση το βαθμό επίτευξης των στόχων της ομάδας ή τμήματος που προϊσταται και το βαθμό επίτευξης των στόχων που του τέθηκαν

Φυσικά τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προϊσταμένου θα είναι διαφορετικά από αυτά των υφισταμένων του. Αυτά μπορεί να είναι όπως είδαμε κατά πόσο ξεπέρασε τους συμφωνηθέντες στόχους, ηγετική ικανότητα, ικανότητα στη λήψη των αποφάσεων, κρίση, συνέπεια, πρωτοβουλία, ικανότητα στη λύση προβλημάτων κ.ά. Και εδώ η ανάθεση των στόχων και καθηκόντων του προϊσταμένου θα γίνεται από κοινού με τους δυο προϊσταμένους της διεύθυνσης του. Η συνεργασία είναι το κλειδί για την επιτυχία του συστήματος και θα πρέπει να γίνεται σε όλους τους βαθμούς της ιεραρχίας μίας επιχείρησης.

Σημείωση:

Σε περίπτωση κατά την οποία προκύψει ότι κατά την αξιολόγηση υπάρχει πρόβλημα στο να εφαρμοσθεί η κατανομή της καμπύλης (Laplace-Gauss) διότι μεγάλος αριθμός ατόμων για παράδειγμα κατετάγει στην ανώτατη κατηγορία ή το αντίθετο, τότε δημιουργείται πρόβλημα και ο σταθμικός μέσος όρος του ποσοστού επιδόματος μεταβάλλεται προς τα άνω ή κάτω.

Η παρακάτω προτεινόμενη λύση στοχεύει ώστε σε περίπτωση κατά την οποία παρουσιαστεί τέτοιο πρόβλημα να μη μεταβληθεί ο σταθμικός μέσος όρος του ποσοστού επιδόματος που κατανέμεται στη συγκεκριμένη ομάδα ατόμων μετά την μη εφαρμογή της καμπύλης κατανομής (L-G).

Έστω ότι το κατώτατο επίδομα (Κατηγορία Α) είναι 2% και έστω ότι υπάρχουν 5 κατηγορίες απόδοσης. Ο μέσος σταθμικός όρος με την εφαρμογή της καμπύλης (L-G) όσο αφορά τη κατάταξη των ατόμων είναι 3.2%.

<u>Κατηγορία</u>	<u>Σχέση</u>	<u>Κατανομή ατόμων</u>		
		A=2%		
A	1:1	1A	2	5
B	1:1,3	1,3A	2,6	15
Γ	1:1,6	1,6A	3,2	30
Δ	1:1,9	1,9A	3,8	15
E	1:2,2	2,2A	4,4	5

Εστω ότι υπάρχει η παρακάτω ανισοκατανομή και θέλουμε να διατηρήσουμε το μέσο σταθμικό όρο 3,2%

<u>Κατηγορία</u>	<u>Κατανομή ατόμων</u>		<u>Επίδομα κατά κατηγορία με ανισοκατανομή.</u>
A	5	1A	A=1,74*
B	5	1,3A	2,76
Γ	25	1,6A	2,78
Δ	10	1,9A	3,3
E	30	2,2A	3,83
ΣΥΝΟΛΟ		70	Μέσος σταθμικός όρος 3,2%

$$* \frac{5XA + 5X1,3A + 20X1,6A + 10X1,9A + 30X2,2A}{70} = 3,2\%$$

$$\Rightarrow A = 1,74\%$$

Για να καθορίσουμε ακριβώς τι ποσοστό επί του μισθού του κάθε υπάλληλος θα λάβει ακολουθούμε την εξής διαδικασία:

Έστω ότι κατετάγει κάποιος στη Κατηγορία Β όπου αντιστοιχεί επίδομα 2,76%. Έαν υπολογίσουμε ότι λαμβάνει 14 μηνιαίες πληρωμές και έχει μισθό μηνιαίο 100.000 δρχ. τότε:
Ετήσιο ποσό επιδόματος παραγωγικότητας $0,0276 \cdot 14 \cdot 100,000 =$
38,600 δρχ.

5. Μέτρηση Παραγωγικότητας-Δείκτες

Είναι γνωστό ότι η παραγωγικότητα εργασίας είναι η αναλογία του παραγόμενου προϊόντος προς τις ώρες εργασίας που αναλώθηκε. Ένας γενικός δείκτης παραγωγικότητας είναι η αξία της παραγωγής διαιρεμένη δια της ολικής αξίας των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν.

$$\text{παραγωγικότητα} = \frac{\text{εκροές (παραγωγή)}}{\text{εισορές (εργατοώρες, κεφάλαια, κλπ)}}$$

Η αύξηση της παραγωγικότητας υπολογίζεται με τον καθορισμό ενός έτος η βάση, αφού όμως ληφθούν υπόψη δύο παραγοντες:

- α) η μεταβολή του κόστους των συντελεστών παραγωγής
- β) η αλλαγή στη σχέση του προτύπου προϊόντος, δηλαδή εάν υπάρχει μεταβολή στην αναλογία των συντελεστών παραγωγής για την κατασκευή του προτύπου προϊόντος.

Υπάρχουν διάφορες άμεσες ή έμμεσες τεχνικές μέτρησης της παραγωγικότητας. Θα αναφερθούμε σε αυτές που κατά τη γνώμη μας μπορούν να εφαρμοσθούν στις ΔΕΚΟ, διότι πιστεύουμε ότι θα δημιουργήσουν τις λιγότερες τριβές μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

5.1. Δείκτης Προστιθέμενης Αξίας

Η προστιθέμενη αξία είναι η διαφορά που προέρχεται από την ολική αξία των τελικών προϊόντων μείον το κόστος των πρώ-

των υλών, υπηρεσιών και φόρων. Για να καθορισθεί ο δείκτης διαιρούμαι τη προστιθέμενη αξία που ορίσαμε αρχικά με τη δαπάνη μισθοδοσίας.

Παράδειγμα:	Πωλήσεις:	180.000	Π.Υ.	= 20.000
	μείον κόστος		κόστος	
	πωληθέντων	<u>70.000</u>	υπηρεσιών	= 50.000

Προστιθέμενη αξία 110.000

$$\text{Δείκτης} = \frac{\text{προστιθέμενη αξία}}{\text{κόστος}} = \frac{110.000}{50.000} = 2,2$$

Αν οι πωλήσεις αυξηθούν έστω σε 200.000 δρχ. και το κόστος πωληθέντων αυξηθεί σε 80.000 δρχ. με σταθερό το κόστος υπηρεσιών τότε:

$$\text{Νέα προστιθέμενη αξία: } 200.000 - 80.000 = 120.000$$

$$\text{Δείκτης: } \frac{120.000}{50.000} = 2,4 \text{ ο νέος δείκτης}$$

Εάν είχαμε θέσει δείκτη στόχο 2,2 τότε θα έπρεπε να αυξηθεί το κόστος υπηρεσιών στις 54.600 δρχ. Άρα υπάρχει εξοικονόμηση αποδοτικότητας 4.600 δρχ. Η επιχείρηση διανέμει την εξοικονόμηση αυτή κατά ένα Χ ποσοστό στην ίδια την επιχείρηση και ένα Υ ποσοστό για τους εργαζόμενους.

Αν η απόδοση μίας ομάδας πέσει κάτω από το δείκτη στόχο τότε η ζημία αυτή θα υπολογισθεί μειώνοντας τις πληρωμές για μελλοντικές βελτιώσεις.

Θα πρέπει να προσεχθούν δύο σημεία για το δείκτη στόχο :

- α) Αν είναι χαμηλός επιδρά ως αντικίνητρο, αν είναι υψηλός οι εργαζόμενοι στη πλειοψηφία μπορεί να αξιολογούνται με άριστη απόδοση.

- β) Ο δείκτης-στόχος πρέπει να αναθεωρείται στη περίπτωση κατά την οποία η αγορά του νέου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αύξησε την παραγωγικότητα της ομάδας και να τεθούν νέα standards. Να είναι επίσης αποδεκτός και από τους εργαζόμενους.

5.2. Το πρόγραμμα Improshare

Το πρόγραμμα αυτό μέτρησης της παραγωγικότητας σκοπό έχει να ξεπεράσει το πρόβλημα ότι ενώ οι εργαζόμενοι δέχονται αλλαγές που γίνονται προς όφελος τους δύσκολα συζητούν μία ρύθμιση η οποία θα ευνοήσει την εταιρία, δηλαδή την αναθεώρηση προς τα άνω των δεικτών παραγωγικότητας.

Η μέθοδος αυτή θεωρεί ίσες τις πρότυπες ώρες εργασίας με τις πραγματοποιηθείσες (ή αναλωθείσες) σε μία ορισμένη χρονική περίοδο. Αν αυτές εκφρασθούν σε κλάσμα θα ισούνται με 1 ή 100%. Η βελτίωση αυτού του συντελεστή καθορίζει και το ποσό επιδόματος παραγωγικότητας.

$$\frac{\text{πρότυπες ώρες εργασίας}}{\text{αναλωθείσες ώρες εργασίας}} = 1 \text{ ή } 100\%$$

Παράδειγμα:

Εάν οι εργαζόμενοι πετύχουν να αυξήσουν τον συντελεστή π.χ. στο 130% αυτόματα δικαιούνται επίδομα παραγωγικότητας που αντιστοιχεί στην κατά 30% αύξηση της παραγωγικότητας και το οποίο μοιράζεται κατά Χ ποσοστό στους εργαζόμενους και Υ στην επιχείρηση.

Ειδικότερα για τη μέθοδο αυτή τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

- α) η μέτρηση της παραγωγικότητας δεν επηρεάζεται από αύξηση στη μισθοδοσία, στις πρώτες ύλες και οτιδήποτε άλλο επηρεάζει το κόστος
- β) δεν επηρεάζεται από την αλλαγή στη σύνθεση των προϊόντων, διότι μετριοούνται ώρες εργασίας ανά προϊόν

- γ) μπορεί να εφαρμοσθεί σε μικρές ομάδες ή τμήματα γιατί επιτρέπει διαφορετικό πρότυπο για κάθε λειτουργία της εγκατάστασης
- δ) περιέχει το στοιχείο της εξαγοράς. Με άλλα λόγια, με τα παραδοσιακά κίνητρα παρουσιάζεται το πρόβλημα ότι όταν χρειασθεί να αναπροσαρμοθούν τα standards, για λόγους όπως π.χ. αναναίωσης του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και κατά συνέπεια αύξησης της απόδοσης, πιθανόν οι εργαζόμενοι να καθυστερήσουν την αναθεώρηση των standards. Με το πρόγραμμα improshare οι εργαζόμενοι ανταμείβονται με κάποιο ποσό για την αλλαγή στα standards.

Αν η παραγωγικότητα υπερβαίνει τακτικά το όριο, η επιχείρηση εξαγοράζει την αύξηση με πάγια πληρωμή, ώστε το νέο όριο να είναι το ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας.

Παράδειγμα:

Εστω φυσιολογική παραγωγικότητα 100%, και ένα πρόγραμμα με διανομή κερδών (πέρα από την φυσ. παραγωγικότητα) 50/50 έχει ανώτερο όριο το 160% για κέρδη κινήτρων. Έστω ότι η παραγωγικότητα για ένα σοβαρό διάστημα παραμένει στο 180%, τότε ακολουθεί η διαδικασία της εξαγοράς. Το ανώτερο επίπεδο καθορίζεται στο 180% και η πάγια πληρωμή θα αποτελείται από το $180\% - 160\% = 20\%$ την υπερβάσης και θα μοιράζεται π.χ. 50/50 (εργαζόμενοι, εταιρία) για ένα χρόνο, επειδή η υπέρβαση οφείλεται στη προσπάθεια και των δύο.

Το πρόγραμμα Improshare μετρά την απόδοση μίας ομάδας και έχει σαν επιπλέον στοιχείο ότι στη πρότυπη απόδοση περιλαμβάνει και μη παραγωγική εργασία π.χ. χρόνο διαμονής, επισκευές συντήρησης. Στη μονάδα μέτρησης με το σύστημα Improshare θα πρέπει να έχουν ληφθεί στοιχεία από τους προηγούμενους 6 με 12 μήνες.

5.3. Το πρόγραμμα Παρ.

Το πρόγραμμα αυτό ανανταμείβει οτιδήποτε συντελεί στη βελτί-

ωση των κερδών της εταιρίας περιλαμβανομένων και των εξής:

1. Βελτίωση παραγωγικότητας.
2. Οικονομία σε υλικά.
3. Βελτιωμένη αξιοποίηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.
4. Αύξηση πελατών μέσω έγκαιρης παράδοσης προϊόντων και βελτίωση της ποιότητας.

Το πρόγραμμα αυτό τιμωρεί αυτόματα για μείωση της παραγωγής, σπατάλη υλικών, αύξηση του χρόνου συντήρησης του εξοπλισμού καθώς και επιστροφές προϊόντων. Δεν υπάρχει ανάγκη για νέες διαπραγματεύσεις και καθορισμό νέων standards έτσι ώστε μειώνονται οι προστριβές στον εργασιακό χώρο. Το πρόγραμμα αυτό βασίζεται στη φιλοσοφία ότι π.χ. στις 100 δρχ. πωλήσεις το συνολικό κόστος παραγωγής είναι έστω 70 δρχ. Οτιδήποτε οικονομίες γίνουν κάτω από το κόστος παραγωγής μοιράζονται μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης σε ποσοστό έστω 60/40. Οι εξοικονομήσεις μπορούν να πληρώνονται ανά μήνα, 3μηνο, 4μηνο, με βάση ένα κινητό μέσο όρο που εμποδίζει την οπισθοχώρηση και απλώνει την επίδραση των μηνιαίων ή 3μηνιαίων ή 4μηνιαίων διακυμάνσεων.

Παράδειγμα: Έστω πωλήσεις 1.000.000 δρχ. από Γενάρη μέχρι Απρίλη (4μηνο), και συνολικό κόστος 650.000 δρχ., ενώ θα έπρεπε με συντελεστή 70% να είναι 700.000. Άρα 50.000 δρχ. διαφορά μοιράζεται 50/50 μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της ομάδας.

Το πρόγραμμα ΠΑΡ όπως παρατηρούμε από την φύση του θέτει σε συνεργασία εργαζόμενους και διοίκηση. Μπορεί δε με τη χρήση ουστημάτων micro computer να μετρείται το αποτέλεσμα άμεσα και κατανέμοντας τα ωφέλη στις ομάδες, σε σύντομο χρονικό διάστημα επιδρά και σαν ένα επιπλέον κίνητρο.

6. Περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας

Η περιγραφή των καθηκόντων των θέσεων εργασίας σκοπό έχει να καθορίσει τα καθήκοντα και τις ευθύνες των ατόμων μίας επιχείρησης με τρόπο ώστε να αποφεύγεται η επικάλυψη αρμοδιοτήτων και να καθίσταται το άτομο υπεύθυνο για τις ενέργειες του. Επιπλέον μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στον προσδιορισμό του αριθμού των υποαπασχολούμενων ατόμων. Πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- 1) Απαιτήσεις και ευθύνες της θέσης εργασίας.
- 2) Καθορισμός των καθηκόντων κλειδιά και των standards με τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση (το τελευταίο δεν είναι απόλυτα αναγκαίο για να μπορεί να συμπεριληφθεί στο φύλλο αξιολόγησης, βλ. και παράρτημα 3).

Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών πρέπει να γίνεται με συνέντευξη, παρατήρηση και ερωτηματολόγια.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) το τίτλο της θέσης
- β) το τίτλο θέσης του προϊσταμένου στον οποίο ο κάτοχος αναφέρεται
- γ) το τμήμα ή τομέα της επιχείρησης
- δ) να εξηγείται ο λόγος για τον οποίο επιτελούνται ορισμένα καθήκοντα και αν είναι δυνατό να γραφεί η συχνότητα και η ακολουθία με την οποία συντελείται. Κάθε καθήκον να ξεκινά με μία καινούργια παράγραφο αρχίζοντας με τις εκφράσεις "...προετοιμάζει" ή "...εκθράζει" ή "...διοικεί" κ.ά. Πρέπει η περιγραφή θέσης να συμφωνείται μεταξύ του κατόχου της θέσης και του προϊστάμενου του καθώς και του προϊστάμενου του προσωπικού.

Η περιγραφή πρέπει να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει την ικανότητα σε αυτόν που διαβάσει το κείμενο να αντιλαμβάνεται το βαθμό βαρύτητας του κάθε συντελεστού της εργασίας.

Στη περίπτωση θέσεων επιτελικών, προϊσταμενικών και γενικότερα σε θέσεις όπου οι κάτοχοι των διοικούν έστω και μία μικρή ομάδα, χρειάζεται να υπάρχει ευελιξία στην περιγραφή των

καθηκόντων ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές που επέρχονται στο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς δεν θα πρέπει να συντάσσεται με την ακρίβεια την οποία απαιτεί αυτό το οποίο αναφέρεται σε μη προϊσταμενικά στελέχη και θα πρέπει να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως, πρωτοβουλία ικανότητα για λύση προβλημάτων και γενικότερα μέσα από την περιγραφή να δίνεται η δυνατότητα να ενεργεί προς το συμφέρον της επιχείρησης. Εάν είναι δυνατό "τα καθήκοντα κλειδιά" να γράφονται σε συντομία, αφού έχει γραφεί το κείμενο "περιγραφή της θέσης", για να δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να διαμορφώνει πλήρη εικόνα των βασικών ευθυνών της θέσης. Στα παραρτήματα 1 και 2 αναφέρονται παραδείγματα περιγραφής καθηκόντων σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Δεν έγινε προσπάθεια να υπάρξει ένας ενιαίος τρόπος σύνταξης. Υπάρχουν μερικές, όχι σοβαρές, αποκλίσεις μεταξύ τους ώστε να δώσουν τη δυνατότητα επιλογής.

7. Πρόταση και στάδια εφαρμογής ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τη παραγωγικότητα

Αντί για επίλογο θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μία πρόταση ως προς τη διαδικασία και τα στάδια εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Προέρχεται από την εμπειρία που αποκομίσαμε ερχόμενοι σε επαφή με δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Κεντρικός άξονας του προβληματισμού μας είναι ότι το επίδομα παραγωγικότητας με τη πάροδο του χρόνου δεν πρέπει να γίνει απλά ένα επίδομα που θα αποδίδεται εξ'ίσου σε όλους, αλλά να χρησιμεύσει σαν μέσο που θα αμοίβει το άτομο/ομάδα ανάλογα με την απόδοσή του/της. Κατά συνέπεια πρέπει να γίνει όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό και να ελαχιστοποιηθεί όπου είναι δυνατό ο υποκειμενικός παράγων κατά την αξιολόγηση για την απόδοση του επιδόματος.

Υπάρχουν μερικοί παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπ'όψη για τη σωστή εφαρμογή και επιβίωση ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

α) τα μισθολόγια

- β) ο ανθρώπινος παράγοντας και η επίδραση του στην παραγωγικότητα
- γ) οι τεχνικές (υπό την ευρεία έννοια) αξιολόγησης της παραγωγικότητας ή απόδοσης

Πρέπει να τονισθεί ότι στις προτάσεις που κάνουμε παρακάτω λαμβάνεται σαν δεδομένη η Αυτόματη Τιμαριθμική Αναπροσαρμογή (ΑΤΑ) των μισθών.

Όσο αφορά το πρώτο παράγοντα, τα μισθολόγια, υπάρχουν δύο προτάσεις:

- α) να παραμείνουν ως έχουν και να δίδεται επίδομα παραγωγικότητας επιπλέον του καθορισμένου ποσού μισθοδοσίας
- β) να δημιουργηθούν δύο μισθολόγια:

1. Για το προϊσταμενικό προσωπικό όπου θα συνδέεται η αμοιβή με την απόδοση. Δηλαδή, αντικαθίσταται το χρονοεπίδομα με ένα ποσοστό το οποίο θα κειμένεται ανάλογα με την απόδοση.

2. Για το υπόλοιπο προσωπικό όπου:

- το μισθολόγιο παραμένει ως έχει και δίδεται επιπλέον ποσό σαν επίδομα παραγωγικότητας, ή
- το χρονοεπίδομα διαμορφώνεται σε χαμηλότερο ποσοστό και καθορίζεται ένα ποσοστό επιδόματος το οποίο θα κατανέμεται ανάλογα με την απόδοση της ομάδας που ανήκει ο εργαζόμενος και το οποίο θα μπορεί να υπολείπεται ή να ξεπερνά το απωλεσθέν ποσοστό χρονοεπιδόματος.

Όσο αφορά το δεύτερο παράγοντα ο οποίος αναφέρεται στην επίδραση του ανθρώπου στη παραγωγικότητα, θα πρέπει παράλληλα με το τεχνικό μέρος μίας μελέτης να γίνουν και οι παρακάτω ενέργειες:

- α) Εκστρατεία επιμόρφωσης: η οποία θα πρέπει να ξεκινήσει από την Ανώτατη Δ/νση και σταδιακά να επεκταθεί στο υπόλοιπο προ-

σωπικό, να κάνει σαφές το εύρος των προβλημάτων, των διαδικασιών που πρέπει να αλλάξουν, το τι θα κερδίσουν οι εργαζόμενοι και κατά ποιό τρόπο. Γενικότερα θα πρέπει να συντελέσει στην αφομοίωση του συστήματος από τους εργαζόμενους. Μέσα από την επιμόρφωση να γίνει προσπάθεια ανύψωσης του ηθικού των εργαζομένων που είναι μία έννοια παραμελημένη στο δημόσιο τομέα.

β) Να υποστηριχθεί σθεναρά από την διοίκηση

γ) Να ξεπερασθεί το πρόβλημα της "αντίδρασης στην αλλαγή" με πληροφόρηση επιμόρφωση και δημιουργία συστημάτων διοικητικής πληροφορήσης (Management Information Systems MIS). Η χρήση των mini και microcomputers μπορεί να αποδειχθεί ένα χρήσιμο εργαλείο.

δ) Ο εμπλουτισμός των καθηκόντων των εργαζομένων και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το τεχνικό μέρος που θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε ένα σύστημα να μπορεί να συντηρηθεί και να επιβιώσει στο χρόνο προϋποθέτει τα εξής:

α) Στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ώστε να ανταλλάσουν απόψεις και εμπειρία στα προβλήματα εφαρμογής.

β) Πλήρη απασχόληση των ομάδων εργασίας και όχι μερική όπως γίνεται σε ορισμένες ΔΕΚΟ που διερευνούν το θέμα.

γ) Αλλαγή της δομής της επιχείρησης από συγκεντρωτική σε αποκεντρωτική.

δ) Δημιουργία κέντρων κόστους και κέντρων κέρδους (αποκέντρωση ευθυνών/καθηκόντων ενεργοποίηση περιφερειακών στελεχών-καθορισμός αντικειμενικών στόχων).

ε) Διοίκηση της επιχείρησης βάσει στόχων.

στ) Να συνδιαστεί όπου είναι δυνατόν η αξιολόγηση της απόδοσης με το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα του τμήματος, μονάδας, τομέα κ.λ.π.

ζ) Να προσδιοριστούν και να μελετηθούν εκείνες οι διαδικασίες

οι οποίες δημιουργούν γραφειοκρατικά προβλήματα στην επιχείρηση.

- η) Να περιγραφούν τα καθήκοντα και οι ευθύνες τουλάχιστον των προϊσταμενικών στελεχών ώστε να γνωρίζει ο καθένας τις ευθύνες του και να μην υπάρχει επικάλυψη.
- θ) Να γίνει ατομική αξιολόγηση για τα προϊσταμενικά στελέχη και ομαδική για το υπόλοιπο προσωπικό στα πρώτα στάδια εφαρμογής του συστήματος και εφ'όσον ωριμάσει να επεκταθεί και στον υπόλοιπο οργανισμό.
- ι) Να ελαχιστοποιούνται οι οικονομικές υπηρεσίες των ΔΕΚΟ ώστε να μπορούν να αποδίδουν το επίδομα παραγωγικότητας στο συντομότερο δυνατό χρόνο μετά τη συμφωνηθείσα περίοδο ώστε να μη χάσει τη σημασία του σαν κίνητρο. Η χρήση των micro-computer νομίζουμε ότι θα συμβάλλει στη μείωση του χρόνου ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων των τομέων, ομάδων κ.ά.

Όπως παρατηρούμε όλες οι προαναφερθείσες διαδικασίες απαιτούν χρόνο, επιπλέον δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθούν ταυτόχρονα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Έτσι προτείνουμε:

Να γίνει σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση για τα ανώτατα και ανώτερα κλιμάκια αρχικά και να τους τεθεί ως στόχος η σταδιακή της εφαρμογή σε ολόκληρη την επιχείρηση σε ορισμένο χρονικό διάστημα (2-4 χρόνια) η αποδόσή τους θα εξαρτηθεί από τα κατά πόσο πέτυχαν στην εκπλήρωση της μελέτης με βάση τους στόχους που συμφωνήθηκαν. (Τα δέκα χρόνια που απαιτούνται κατά τον κ. Παναγιωτακόπουλο (Οικ/κος Ταχυδρόμος Φ.9 (1712) είναι ίσως υπερβολικά). Ειδικότερα δεν θα πρέπει οι διοικήσεις των ΔΕΚΟ να εισάγουν το επίδομα παραγωγικότητας με μόνη επιδίωξη την αύξηση του εισοδήματος των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να επιθυμείται πολύ μετά από το σταθεροποιητικό πρόγραμμα που ακολουθείται.

Παράρτημα 1

Περιγραφή καθηκόντων - θέσης
εργασίας (μη προϊσταμενικών στελεχών).

Τίτλος θέσης

Τίτλος προϊσταμένου:

Υπηρεσία:

Τίτλοι θέσεων που α-

Τμήμα:

φέρονται στο προϊστάμενο:

Ημερομηνία:

1. Καθήκοντα
 2. Τμήμα της επιχείρησης/χρήσεις εργαλείων
 3. Χρήση πρώτων υλών (υλικών)
 4. Έκταση επιτήρησης από τον προϊστάμενο
 5. Εκπ/σεις και εμπειρία που απαιτείται
 6. Συνθήκες εργασίας
- } πρέπει να υπάρχει αρκετό κενό ώστε να δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης απο τον προϊστάμενο.

Συμφωνείται ότι η παραπάνω περιγραφή καθηκόντων είναι σωστή και αντιπροσωπευτική περιγραφή της θέσης και επαρκής ώστε από το περιεχόμενο της να είναι δυνατόν να αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου.

Συντάχθει από:

Ημερομηνία:

Συμφωνήθη και εγκρίθη
από τον κάτοχο της
θέσης :

Τον εκπρόσωπο του συν-
δικαλιστικού φορέα

Προϊστάμενο:

Προϊστάμενου προσωπικού:

Ημερομηνία:

Οικονομικός διαχειρηστής

Κλιμάκιο -10

Αναφέρεται στον:.....

Βασικά καθήκοντα και ευθύνες

%χρόνου

Είναι υπεύθυνος για προπληρωμές μέχρι του ποσού 1.000.000 (30%) δραχ. Επιβλέπει την σωστή τήρηση των λογιστικών βιβλίων καθώς και την συμφωνία των λ/σμών ανά ή 4μηνο . Διατηρεί ένα ποσό μετρητών για τις καθημερινές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Παρέχει συμβουλές σχετικά με την διαχείριση μετρητών σε άλλα τμήματα της επιχείρησης καθώς επίσης ετοιμάζει αναφορά για τα έξοδα των προσκεκλημένων ατόμων της επιχείρησης. Οργανώνει τις υποχρεώσεις του τμήματος του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και ασφάλεια.

Είναι προϊστάμενος των ταμίων και του υπαλλήλου που (30%) συναλλάσσεται με το κοινό. Κάθε μέρα επαληθεύει και εξετάζει τα ισοζύγια που ενημερώνονται απο τους ταμίες και συμπληρώνει ή αποσύρει το ποσό που χρειάζεται ώστε να συμφωνεί με το προκαθορισμένο όριο που έχει συμφωνηθεί να διαχειρίζεται κάθε ταμίας. Εξασφαλίζει την διαφάνεια της συναλλαγής. Παρέχει τεχνικές συμβουλές στους υφισταμένους του καθώς επίσης και σ'αυτούς των θυγατρικών εταιριών.

Έρχεται σε επαφή με την Τράπεζα για θέματα που αφορούν την (25%) εταιρεία με Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα. Καθορίζει τις ημερομηνίες πληρωμής των υποχρεώσεων της εταιρείας, καθώς επίσης διαπραγματεύεται το καθορισμό της ισοτιμίας μεταξύ δραχ. και γερμανικού μάρκου για την πληρωμή αυτή.

Εκπροσωπεί την κεντρική επιχείρηση σε θέματα που έχουν σχέ- (15%) ση με τις συναλλαγές της με Ελληνικές Τράπεζες. Προσπαθεί να εξασφαλήσει ευνοϊκή ισοτιμία μεταξύ δραχ. και μάρκου προς τα συμφέροντα της εταιρείας. Γνωρίζει δε στα στελέχη των Τραπεζών που συναλλάσσεται τους εκάστοτε διοριζόμενους απο την κεντρική εταιρεία προϊσταμένους του. Γενικότερα δε είναι ο σύνδεσμος της επιχείρησης με το τραπεζικό σύστημα.

Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την μεταφορά χρημάτων τα οποία φεύγουν απο το γραφείο του.

Επιθυμητά προσόντα και στοιχεία που απαιτεί η θέση

1. Μόρφωση: Θα πρέπει ο κάτοχος της θέσης να είναι πτυχιούχος Ανωτάτης Οικονομικής σχολής
2. Να έχει 3 χρόνια εμπειρία σε λογιστικά
3. Αν οι παραπάνω απαιτήσεις ικανοποιούνται χρειάζεται μόνο επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης προσωπικού.
4. Να γνωρίζει την Γερμανική γλώσσα σε επίπεδο να καταλαβαίνει, επικοινωνεί και να συντάσσει αναφορές.
5. Να έχει την ικανότητα να εργάζεται με λίγη ή καθόλου επίβλεψη απο τον προϊστάμενο του.
6. Προϊστάμενος του είναι ο υπεύθυνος σύνταξης του προϋπολογισμού της εταιρείας (συγκεκριμένα ο αριθμός της θέσης του προϊσταμένου).
7. Οφείλει να γνωρίζει καλώς το βιβλίο κανονισμού της επιχείρησης και ειδικότερα το σημείο που αναφέρεται στο τρόπο πληρωμής των υποχρεώσεων της εταιρείας προς το Ελληνικό Κράτος.
8. Μπορεί και οφείλει να αναλάβει πρωτοβουλία μόνο μέσα στον χώρο των καθηκόντων του.
9. Έρχεται σε επαφή με όλα τα επίπεδα της επιχείρησης για προβλήματα των τμημάτων της επιχείρησης με το τραπεζικό σύστημα. Επίσης διατηρεί προσωπικές επαφές με διοικητικά στελέχη τραπεζών για τους παραπάνω λόγους.
10. Προϊσταται των θέσεων: 2 υπαλλήλων αριθ. θέσεων εργασίας 501,502 και επίσης τριών άλλων τμημάτων διοίκησης και marketing στις θέσεις αριθμός 543, 645, 571, για θέματα που αφορούν την συλλογή και πληρωμή μετρητών.
11. Χρόνος τον οποίο απαιτείται για την πλήρη και σωστή στελέχωση των καθηκόντων: απο 2-4 χρόνια εξαρτώμενο απς την αντίληψη και την μόρφωσή του.

Εργοδηγός - Κλιμάκιο 9

Αναφέρεται στον:

Καθήκοντα και ευθύνες

Είναι υπεύθυνοι για την εκπλήρωσή του παραγωγικού προγράμματος της επιχείρησης το οποίο έχει σχεδιασθεί από το τμήμα παραγωγής σε συνεργασία με το τμήμα σχεδιασμού και μηχανικής. Σκοπός του προγράμματος είναι να ικανοποιήσει τις προβλέψεις του τμήματος πωλήσεων και του προϋπολογισμού, με την συνεργασία του προϊσταμένου του τμήματος συντήρησης της παραγωγής για να εξασφαλιστεί συμφωνία όσον αφορά τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών του τμήματος αυτού.

Ελέγχει τις εκροές σύμφωνα με τους στόχους που ετέθησαν και καθορίζει τις ρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν στους παραγωγικούς μηχανισμούς και στο τμήμα συντήρησης ώστε να είναι ευθυγραμμισμένες με το πρόγραμμα.

Καθορίζει την διαδικασία και δίδει οδηγίες για επάνδρωση προσωπικού και για την ασφάλιση προσωπικού. Παρακολουθεί τα προβλήματα και τις ανακοινώσεις για θέματα εργασιακών σχέσεων.

Καθορίζει την πολιτική που θα εφαρμοσθεί στη παραγωγή όσον αφορά καινούργια προϊόντα καθώς και τροποποιήσεις στα υπάρχοντα προϊόντα σύμφωνα με τις δυνατότητες της γραμμής παραγωγής. Αυτά επιτυγχάνονται με την στενή συνεργασία του τμήματος πωλήσεων και έρευνας. Διατηρεί στενή συνεργασία με το τμήμα συντήρησης των μηχανημάτων και παρακολουθεί την συνεισφορά του τμήματος στην συμπλήρωση των στόχων του τμήματος παραγωγής.

Καθορισμός των βασικών
καθηκόντων

Κριτήρια απόδοσης

Έλεγχος του κόστους

Παραγωγικότητα και
προϊόν

Όταν οι προϋπολογιστικοί στόχοι
έχουν επιτευχθεί.

Όταν οι παραγωγικοί στόχοι έ-
χουν επιτευχθεί μέσα από τους
προκαθορισμένους περιορισμούς
της ικανότητας της γραμμής πα-
ραγωγή.

Εργασιακές Σχέσεις

Όταν τα εργασιακά προβλήματα
μειώνονται σε ένα επίπεδο που
είναι αποδεκτό από τον Δ/ντή
παραγωγής.

Παραγωγή

Όταν καινούργια προϊόντα και
τροποποιήσεις στα υπάρχοντα εί-
ναι συνεπής με την ικανότητα
του τμήματος παραγωγής.

Γραφείο σχεδιασμού παρα-
γωγής

Όταν ο συντονισμός του κόστους,
χρόνου, μεθόδων παραγωγής, και
η μέτρησης της εργασίας παρέχουν
τα μέσα ώστε να ελέγχεται και να
εκτιμάται η απόδοση του τμήματος
παραγωγής, ώστε να καθορίζεται ο
φόρτος εργασίας και να προσδιορίζε-
ται ένα πρόγραμμα για τα προϊόντα
τα οποία δεν έχουν standards πα-
ραγωγής.

Αναλυτής στην διοίκηση προσωπικού - Κλιμάκιο 9

Αναφέρεται στον: Προσωπάρχη

Γενική ιδέα της θέσης: Εκτελεί ένα μεγάλο αριθμό καθηκόντων τα οποία απαιτούν έρευνα ανάλυση και σύνοψη πληροφοριών για να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για διοικητικές αποφάσεις. Απαιτείται λεπτομερής γνώσις των βασικών διαδικασιών των διαφόρων διοικητικών δραστηριοτήτων και χρησιμοποιείται σαν μοχλός για να ανανεώνει ελέγχει και βελτιώνει τις αναφορές και τις διαδικασίες στον χώρο του προσωπικού. Συμβουλεύει και βοηθά συναδέλφους όσον αφορά οδηγίες και διαδικασίες που απαιτούν συντονισμό μέσα στο προσωπικό ή μεταξύ προσωπικού και άλλων τμημάτων. Κάτω απο τις οδηγίες του προσωπάρχη αφιερώνει λίγο χρόνο για θέματα επιμόρφωσης του προσωπικού.

Υπευθυνότητες:

Συνδυάζει δεδομένα απο διάφορες πηγές για την σύνταξη αναφορών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για λήψη αποφάσεων.

Κάνει διάγνωση και διόρθωση τυχόν λαθών και αναφορών.

Λαμβάνει ενεργό μέρος σε ομάδες που ασχολούνται με ανασκόπηση των εργασιών της επιχείρησης. Όπου δε παρουσιάζονται προβλήματα, απο την εποπτεία των καθηκόντων του συνεισφέρει στη λύση των προβλημάτων γραπτά είτε προς τον προϊστάμενο του ή προς τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Προτείνει αλλαγές της διαδικασίας του γραφείου προσωπικού, και στην περίπτωση που εγκρίνονται συντονίζει την ολοκλήρωσή τους κατω απο τις οδηγίες του προσωπάρχη.

Κατά διαστήματα έρχεται σε επαφή με τους εκπροσώπους άλλων εταιριών και ενώσεων (βιομηχανικών, βιοτεχνικών κά.) για συλλογή πληροφοριών οι οποίες χρησιμοποιούνται για αναφορές και μελέτες.

Παρακολουθεί και ελέγχει τις φόρμες, τις διαδικασίες και τις αναφορές μέσα απο τμήμα για να επιβεβαιώνει ότι ο κανονισμός τηρήθηκε. Βελτιώνει τις διοικητικές διαδικασίες όταν απαιτείται.

Είναι υπεύθυνος για την επίλυση των προβλημάτων πληροφορικής στο τμήμα του και στην διαδικασία συλλογής των δεδομένων μέσω computer.

Επιθυμητά προσόντα:

Τμήμα: προσωπικού

Αριθμός θέσης εργασίας:

Λόγοι συμπλήρωσης της φόρμας: π.χ επανεξέταση των καθηκόντων και ευθυνών.

Αναφέρεται στον : προσωπάρχη

Βασική έννοια της θέσης: Εκτελεί ένα φάσμα καθηκόντων τα οποία απαιτούν ικανότητα διοικητικών καθηκόντων σε θέματα που αφορούν το προσωπικό, καθορισμό μισθών, και τις διάφορες διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγής.

% αναλισκώμενου χρόνου

Καθήκοντα και ευθύνες:

(30%)

α) Ταξινόμηση των θέσεων εργασίας

Ο κάτοχος της θέσης συμμετέχει στο πρόγραμμα ταξινόμησης των θέσεων στα αντίστοιχα κλιμάκια ακολουθώντας την εξής διαδικασία.

Ελέγχει ετησίως την περιγραφή των καθηκόντων των θέσεων εργασίας και παρέχει βοήθεια στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης για θέματα συναφή με τα καθήκοντά του.

Ελέγχει καθημερινά εάν οι περιγραφές των καθηκόντων της θέσης αντανακλούν τις αλλαγές που έχουν γίνει στο τμήμα.

Ελέγχει τις φόρμες συμπλήρωσης, όσον αφορά την επάρκεια και την ακρίβεια του.

Έχει το δικαίωμα να παρακολουθεί την διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων του υπαλλήλου για να συμπεράνει αν τα εκτελούμενα καθήκοντα ανταποκρίνονται σε αυτά τα οποία έχουν συμπληρωθεί στην φόρμα περιγραφής.

Κοιτά το αρχείο στο οποίο περιγράφονται τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας με το όνομα του υπαλλήλου.

Παρέχει βοήθεια στις θγατρικές εταιρείες με περιόδους επισκέψεις μέσα στον χρόνο ανάλογα με τις ανάγκες.

Οργανώνει σεμινάρια με θέμα την βαθμολογική κατάταξη των θέσεων και συντελεί χρέη συντονιστή.

Αντικαθιστά τον υπάλληλο που κατέχει την θέση εργασίας υπ' αριθμό 123.

β) Θέματα διαδικασιών προσωπικού

(40%)

Εισηγείται και προωθεί τις απαιτούμενες φόρμες (προαγωγές, απολύσεις, προσλήψεις και μεταθέσεις).

Συμμετέχει σε έρευνα μισθών και επιδομάτων στην αγορά για να διαμορφώσει αντίληψη του τι προσφέρει η αγορά στις ανάλογες θέσεις.

Συντονίζει όλα τα κοινωφελή προγράμματα του προσωπικού. Ο συντονισμός αυτός περιλαμβάνει την προετοιμασία του προγράμματος καθώς επίσης την προμήθεια των απαραίτητων υλικών

(π.χ ηχείων, projector, προμήθεια διαφανειών κ.ά). Εκτελεί χρέη συντονιστού των προγραμμάτων μαζί με τον προσωπάρχη. Γράφει το περίγραμμα των προγραμμάτων μετά από έρευνα για την συλλογή των στοιχείων. Βοηθάει στην ενημέρωση του βιβλίου κανονισμού των υπαλλήλων.

Πρόγραμμα προσλήψεων

(30%)

Ο κάτοχος της θέσης είναι υπεύθυνος για την απάντηση της αλληλογραφίας που αφορά αιτήσεις για εργασία.

Είναι υπεύθυνος για την χρήση του πακέτου word-processing στο computer όπου περιγράφονται τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων.

Ετοιμάζει πιστοποιητικά για τους υπαλλήλους που αφορούν προϋπηρεσία, μισθό, ασφαλιστική κάλυψη κ.λ.π.

Διεκπαιρώνει την αλληλογραφία μεταξύ των Ανωτάτων στελεχών της κεντρικής εταιρείας και του τοπικού διευθυντή για θέματα τα οποία έχουν σχέση με τα καθήκοντα του.

Αντικαθιστά επίσης τον υπάλληλο που κατέχει την θέση υπ' αριθμ. 126.

Επιθυμητά Προσόντα

Μόρφωση : Απολυτήριο Γυμνασίου

Εμπειρία : 2-3 χρόνια σε τμήμα προσωπικού

Επιμόρφωση μετά την πρόσληψη : -

Ξένη γλώσσα : Γαλλική-άριστα

Γνώσεις : Το εγχειρίδιο προσωπικού, και πολιτική διοίκησης προσωπικού

Άλλες γνώσεις : Δακτυλογράφηση : Γαλλικά - 40 λέξεις ανά λεπτό
Ελληνικά - 30 λέξεις ανά λεπτό

Στοιχεία της θέσης

Αναφέρεται στον : Προσωπάρχη

Βιβλιογραφία για άντληση πληροφοριών : οργανόγραμμα της επιχείρησης , κανονισμός , τις διατάξεις του ΙΚΑ για θέματα ασφάλισης, το εγχειρίδιο των υπαλλήλων καθώς και το βιβλίο που αναφέρεται στην διαδικασία ταξινόμησης των θέσεων στα ανάλογα κλιμάκια.

Επίπεδο κριτικής ικανότητας : Πρέπει να χρησιμοποιεί την κρίση του για να επιτελεί τα καθήκοντα του ειδικότερα αυτά που αναφέρονται στη ταξινόμηση των θέσεων.

Βαθμός εξουσίας του να αναλαμβάνει δεσμεύσεις : μπορεί να αναλαμβάνει δεσμεύσεις για θέματα που έχουν σχέσεις με τα καθήκοντα του αφού τα έχει πρώτα συζητήσει με τον προσωπάρχη.

Επίπεδο επαφών πέρα από το τμήμα προσωπικού : Αντίστοιχους συναδέλφους άλλων εταιρειών για να ανταλλάσσει απόψεις στον καθορισμό των μισθών.

Εκτέλεση εποπτικών καθηκόντων : (δεν κάνει)

Χρόνος που απαιτείται για να εκτελέσει εποπτικώς όλο το φάσμα των καθηκόντων του : ένας χρόνος

Αναφέρεται στον: Διευθυντή εμπορικού τμήματος.

Γενική περιγραφή της θέσης εργασίας

Κάτω από την εποπτεία του Δ/ντή Εμπορικού τμήματος, παρέχει πληροφορίες στο τμήμα marketing της εταιρείας όσον αφορά τους ανταγωνιστές τους προμηθευτές και τους πελάτες, καθώς επίσης κάνει μελέτες όσον αφορά την πιθανή εισαγωγή στην αγορά υποκατάστατων προϊόντων με αυτών της επιχείρησης. Επίσης παρέχει πληροφορίες και βοήθεια στις θυγατρικές εταιρείες για την εκπλήρωση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης και ειδικότερα αυτά τα οποία αναφέρονται σε θέματα marketing. Όταν δε ζητηθεί από προϊστάμενο που εκτελεί εποπτεία στην εκπλήρωση των προαναφερθέντων στόχων. Παρέχει πληροφορίες στα ανώτατα κλιμάκια της επιχείρησης σε θέματα που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας του.

Καθήκοντα και ευθύνες

Η θέση απαιτεί ικανότητα κρίσης και ανάλυσης ο κάτοχος δε της θέσης είναι υπεύθυνος για θέματα έρευνας της αγοράς και κάνει συγκεκριμένες προτάσεις στον Δ/ντή του Εμπορικού τμήματος.

Συντάσσει περιοδικές αναφορές όσον αφορά την πρόοδο των εργασιών (ανά 4μηνο) και εξηγεί τους λόγους για τις τυχόν αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους καθώς επίσης και προτάσεις για βελτιώσεις.

Αναπληρώνει τον Δ/ντή του εμπορικού τμήματος σε περίπτωση απουσίας του τελευταίου καθώς επίσης είναι υπεύθυνος και συντονιστής της εργασίας των υφισταμένων τους και συγκεκριμένα των τριών ειδικών επιστημόνων που ασχολούνται με εμπορικά θέματα και τρεις βοηθούς σε παρεμφερή θέματα, μία βιβλιοθηκάριο και δύο γραμματείς (Αναφέρονται οι κωδικοί των θέσεων).

Διατηρεί αρχείο το οποίο περιλαμβάνει κάθε είδους πληροφορία όσον αφορά θέματα της αρμοδιότητάς του, και τα θέτει στην διάθεση των προϊσταμενικών στελεχών των τμημάτων Διοίκησης και παραγωγής.

Περιοδικά επισκέπτεται τις θυγατρικές εταιρείες στην Μέση Ανατολή και διατηρεί στενή μαζί τους, και ειδικότερα με τα διευθυντικά στελέχη και συντάσσει αναφορά των επισκέψεων-αποτελεσμάτων προς τον Δ/ντή του εμπορικού τμήματος.

Οργανώνει σεμινάρια για τους εμπορικούς αντιπροσώπους της επιχείρησης με σκοπό την προώθηση των νέων προϊόντων καθώς επίσης και θέματα επιμόρφωσης τους.

Διατηρεί στενή σχέση με όλα τα μέλη του εμπορικού τμήματος καθώς επίσης με άλλα τμήματα της επιχείρησης όπως, διοίκησης, τμήμα προϋπολογισμού.

Είναι αρμόδιος για την σύνταξη τηλεγραφημάτων σε θέματα των αρμοδιοτήτων του και που αποστέλλονται στις θυγατρικές εταιρείες.

Παρέχει πληροφορίες στις θυγατρικές εταιρείες σε θέματα στρατηγικής marketing.

Έχει την ευθύνη για την έκδοση φυλλαδίου με εμπορικές πληροφορίες για διανομή εντός της επιχείρησης σε δύο εκδόσεις γερμανικά και αγγλικά.

Διατηρεί επαφές με στελέχη άλλων επιχειρήσεων του κλάδου καθώς επίσης με προέδρους ενώσεων οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο της επιχείρησης.

Επιθυμητά προσόντα

α) Μόρφωση: Πτυχίο ανωτάτης οικονομικής σχολής σε διοίκηση επιχειρήσεων.

β) Εμπειρία επαγγελματική: Σε θέματα έρευνας αγοράς και προώθησης προϊόντων και ειδικότερα σε αγορές της Μέσης Ανατολής

γ) Επιμόρφωση μετά την πρόσληψη: Τμήμα εμπορικής αλληλογραφίας.

δ) Γλωσσική κατάρτιση: Άριστη γνώση της Γερμανικής και Αγγλικής γλώσσας.

ε) Γνώσεις: των πολιτικών και οικονομικών συστημάτων, αναπτυξιακές ανάγκες και προτεραιότητες καθώς και χρηματοοικονομική κατάσταση των χωρών της Μέσης Ανατολής. Γενικές γνώσεις της πολιτικής της Ελληνικής κυβέρνησης και των εμπορικών προσανατολισμών της.

η) Δραστηριότητες και ικανότητες: Διοικητικές και εκτελεστικές ικανότητες σε υψηλό επίπεδο. Γνώσεις λογιστικής. Αναλυτική ικανότητα για σύνταξη αναφορών για συγκεκριμένα θέματα, ικανότητα να λαμβάνει μέρος σε συναντήσεις και συζητήσεις με ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων.

Παράρτημα 2

Αξιολόγηση Θέσεων

Η εφαρμογή της "περιγραφής των καθηκόντων" και ο "προσδιορισμός των επιθυμητών προσόντων" έχουν άμεση εφαρμογή στον καθορισμό, στην κατάταξη της θέσης εργασίας συγκριτικά με κάποια άλλη. Αυτό βοηθά πολύ στη τοποθέτηση της θέσης στο μισθολογικό κλιμάκιο.

Ranking Διαβάθμιση

Είναι το πιο εύκολο σχήμα να εφαρμοσθεί, περατώνεται σχετικά γρήγορα και μπορεί να συντελεσθεί σχετικά γρήγορα σε πολύ λίγο χρόνο, και ενέργεια. Παρέχεται σαν βάση για συζήτηση και διαπραγμάτευση. Δεν προσπαθεί να καταγράψει ακριβώς την διαφορά που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων θέσεων, απλώς υποδεικνύει εάν η μία είναι λιγότερο ή περισσότερο απαιτητική σε ευθύνες απο μια άλλη ή λιγότερο ή περισσότερο ενδιαφέρουσα για τον οργανισμό.

Βασικός τρόπος συλλογής των πληροφοριών είναι η συλλογή τους με standard διαδικασία για να γίνεται σύγκριση. Επαναλαμβάνουμε ότι βασικός σκοπός είναι να διαβαθμιστούν οι θέσεις και όχι τα άτομα. Το πρώτο σκαλοπάτι είναι ο προσδιορισμός της θέσης κλειδί σαν σημείο αναφοράς, βάσει αυτού δε οι άλλες θα συγκρίνονται. Για την θέση κλειδί δεν θα πρέπει να υπάρχει διαφωνία, άλλως το σύστημα δεν μπορεί να εφαρμοσθεί. Είναι δε προτιμότερο να επιλεγεί αυτή η οποία έχει ένα εύρος απαιτήσεων. Αυτό θα εφαρμοσθεί στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Βεβαίως θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής διαφορά μεταξύ των θέσεων αναφοράς για να μην υπάρχει σύγχυση. Αφού καθορισθεί αυτό, οι υπόλοιπες μπορούν να συγκριθούν αν είναι λιγότερο ή περισσότερο σπουδαίες για να διαβαθμισθούν ανάλογα. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι δεν αναφερόμαστε μόνο σε κάθετες συγκρίσεις αλλά και παράλληλες, εννοώντας ότι μια θέση πιθανόν δεν είναι καλύτερη ή χειρότερη απο κάποια άλλη, αλλά πιθανόν να διαβαθμισθούν στο ίδιο κλιμάκιο. Το αποτέλεσμα αυτής της διαβάθμισης πρέπει να έχει την μορφή πυραμίδας. Λογικά θα πρέπει περισσότερες ειδικότητες να συγκεντρώνονται στα χαμηλά

κλιμάκια. Βέβαια βλέποντας το σχήμα η περίπτωση είναι κάπως αόριστη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολύ μικρές σημαντικές διαφορές μεταξύ ειδικοτήτων στα χαμηλότερα κλιμάκια. Για να ξεπερασθεί το πρόβλημα αυτό δημιουργούμε ομάδες όπου η κάθε μια ανήκει σε κάποιο κλιμάκιο, και περιλαμβάνει τις θέσεις εργασίας που δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους.

Πέρα από την προαναφερθείσα περιγραφή θα θέλαμε να αναφερθούμε σε δύο υποπεριπτώσεις.

Η πρώτη αφορά βασικά μικρούς οργανισμούς, όπου μπορούμε σε μικρές ειδικές κάρτες να γράφουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της θέσης και ακολουθώντας τις συγκρίνουμε σύμφωνα με την σπουδαιότητά τους στον οργανισμό, και να κατατάσουμε ανάλογα.

Η δεύτερη αφορά την διαβάθμιση των θέσεων σύμφωνα με τη μέθοδο της "σημαντικότερης διαφοράς", όπου το πιο σημαντικό καθήκον καθορίζεται και συγκρίνεται πάλι με το πιο σημαντικό κάποιας άλλης θέσης για να καταταγούν ανάλογα. Αυτό το σχέδιο εφαρμόζεται σε υπαλλήλους που εκτελούν γραφική εργασία και είναι μια συμβιβαστική στρατηγική για μεγάλους οργανισμούς, όπου πιθανόν να μην επιθυμούν να αναμειχθούν σε πολύπλοκες διαδικασίες.

Κατάταξη

Η μέθοδος της κατάταξης είναι βασικά όμοια με την διαβάθμιση με την έννοια ότι κατατάσσουμε τις θέσεις εργασίας σε ανάλογα κλιμάκια αλλά η διαδικασία για να επιτευχθεί αυτό είναι αντίθετη.

Το πρώτο βήμα είναι με την βοήθεια του οργανογράμματος καθορίζουμε τα κλιμάκια (ο αριθμός τους εξαρτάται από κάθε επιχείρηση). Η οργανική πυραμίδα που δημιουργείται διαιρείται σε 8 κλιμάκια για παράδειγμα, τα οποία καθορίζουν και τα διάφορα επίπεδα ευθύνης. Αυτό δεν γίνεται αυθαίρετα εντελώς αλλά όπως προείπαμε με το οργανόγραμμα. Από το σχήμα παρατηρούμε εκείνες τις θέσεις εργασίας οι οποίες έχουν τον αυτό βαθμό ευθύνης, περιπλοκότητας και κατατάσσοντας στον ίδιο βαθμό. Και

εδώ η τοποθέτηση "θέσεων αναφοράς" θα διευκολύνει στην κατάταξη και την σύγκριση.

Αυτή η μέθοδος έχει εφαρμογή σε δημόσιους τομείς Αγγλοσαξωνικών χώρων όπου τα τέσσερα πρώτα κλιμάκια αναφέρονται σε ιδιώτες οι οποίες απαιτούν το πολύ γυμνασιακή μόρφωση, τα επόμενα επτά σε θέσεις που απαιτούν, μεσαίου επιπέδου τεχνικούς, διοικητικούς υπαλλήλους και αυτούς οι οποίοι επιτελούν εποπτικές εργασίες. Απο εκεί και πάνω είναι υψηλού επιπέδου καθήκοντα με μισθολογικές κλίμακες οι οποίες διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους για να δημιουργούν κίνητρα.

Παραστατικά

Κλιμάκια	1	
	2	καθήκοντα μέχρι γυμνασιακής μόρφωσης
	3	
	4	
	5	
	6	Διοικητικοί υπάλληλοι
	7	τεχνικοί "
	8	εποπτικοί "
	9	
	10	
	11	υψηλές θέσεις ευθύνης

Θα πρέπει να προσεχθεί ότι με το να μην υπάρχει μεγάλος αριθμός κλιμακίων βοηθά πολύ στην απαλλαγή υπαλλήλων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης μεγάλος αριθμός κλιμακίων ειδικά στα κατώτερα επίπεδα μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στο ηθικό και την παραγωγικότητα των ατόμων, διότι δίνει την αίσθηση της αργής προβλεπόμενης προαγωγής, και ειδικότερα για τους νεοεισερχόμενους.

Μεγίστη προϋπόθεση για να δουλέψει το σύστημα της αξιολόγησης θα πρέπει να μη είναι δυσκίνητο, και να μπορεί να προσαρμόζεται μέσα στον χρόνο ενσωματώνοντας στην αξιολόγηση οτιδήποτε έχει αλλαγή στην θέση εργασίας. Βοηθά επίσης στον ακριβή καθορισμό του κόστους εργασίας και ολικά και τμηματικά

και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μέσο παρακίνησης, δίνοντας για παράδειγμα ένα % ποσοστό αύξηση σε ορισμένα κλιμάκια. Επίσης το κόστος μισθοδοσίας στο μέλλον μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια. Γενικότερα τα θέματα πολιτικής προσωπικού καθώς και οι προαγωγές διευκολύνονται περισσότερο με κατάταξη των θέσεων στα διάφορα κλιμάκια.

Εφαρμογή υπολογιστικών μεθόδων

Για να εφαρμοσθούν σωστά η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και εν συνεχεία κατάταξη τους στην μισθολογική κλίμακα θα πρέπει εκτός απο τις εμπειρικές μεθόδους να αναφέρουμε και τις υπολογιστικές οι οποίες συντείνουν άμεσα στην μείωση των διαφωνιών που πιθανόν να προέλθουν με την εφαρμογή των πρώτων. Η πιο γνωστή μέθοδος είναι η κατάταξις με βαθμολόγηση.

Κατάταξη θέσεων με βαθμολόγηση

Η τεχνική της έχει ως εξής: η θέση αναλύεται στα συνθετικά της μέρη για να γίνεται σύγκρισις. Ποσοστά καθορίζονται στο κάθε στοιχείο και το δυναμικό θα πρέπει να είναι 100%. Κάτω απο αυτό το σύστημα αναγκάζομαστε προσεκτικά να καθορίσουμε μια ομάδα κριτηρίων τα οποία αποτελούν ένα standard σκελετό για να συγκρίνουμε κάθε θέση. Αυτό αυτομάτως δημιουργεί περιορισμούς στην αξιολόγηση, διότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία επαγγελμάτων. Ως εκ τούτου ένα γενικό σχήμα για ένα οργανισμό δεν υπάρχει, αλλά το παρακάτω αναφερόμενο παράδειγμα αποτελεί μια καλή βάση για προβληματισμό όπου μπορεί εν συνεχεία να εφαρμοσθεί στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού με παραλλαγές, όμως μπορούμε να κάνουμε ειδικό σχέδιο για χειρωνακτικές εργασίες, για υπαλληλικό προσωπικό, και για διοικητικό. Θα πρέπει να προσέξουμε τον αριθμό των κριτηρίων να μην είναι ούτε πολύ λίγα ούτε πολλά για να μη δημιουργήση προβλήματα περιπλοκότητας ή υπερβολικής απλούστευσης. Καθώς επίσης θα πρέπει να εισάγεται ένας τρόπος όπου θα εκτιμούμε τα κριτήρια σύμφωνα με τον βαθμό ευθύνης, χρησιμοποιώντας συντελεστές σταθμίσεως. Το κατωτέρω παράδειγμα θα βοηθήσει πολύ στην επίλυση αποριών. Προέρχεται απο το Βρετανικό Ινστιτούτο Management

Κατηγορία

Ειδικότης και γνώσεις

Υπευθυνότητες και πνευματικές
απαιτήσεις

Φυσικές απαιτήσεις

Συνθήκες εργασίας

Υποκατηγορία

Εκπαίδευσις και προηγούμενη
εμπειρία, συλλογιστική ικανό-
τητα
Πολυπλοκότης της διαδικασίας
Πνευματική ευστροφία και μηχανι-
κή ακρίβεια
Υπευθυνότητα για τα υλικά και
τα μηχανήματα
Επίδραση στο επιχειρησια-
κό περιβάλλον
Σημασία στη λεπτομέρεια ή πα-
ρατηρητικότητα
Ασυνήθηστη θέση
ασυνήθηστη προσπάθεια
Απρόσμενος
κίνδυνος

Το κρίσιμο σημείο είναι να αποφασισθούν οι αριθμητικές αξίες για την
κάθε χαρακτηριστική τους κατηγορία και υποκατηγορία. Χρησιμοποιώ-
ντας σταθμικούς συντελεστές θα πρέπει η συνολική αξία των χαρα-
κτηριστικών της κατηγορίας να είναι 100% . Αυτό μπορεί να επι-
τευχθεί είτε με γενική ομοφωνία είτε να υπολογίζουμε τον μέσο
όρο των αποφάσεων των μελών των επιτροπών. Αυτό το οποίο πρέπει
να διευκρινισθεί ότι τα πιο ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά θα πρέπει
να πάρουν την "μερίδα του λέοντος"

Η διαδικασία είναι ως εξής :

Συντελεστής	A	30%
	B	25%
	C	20%
	D	15%
	E	5%
	F	5%

Το ίδιο γίνεται και για τις υποκατηγορίες οι οποίες συνιστούν τις
κατηγορίες.

Κατηγορία

Υποκατηγορία

Συντελεστής Α

Υποσυντελεστής Χ 50%
Υ 30%
Ζ 20%

Οι υποκατηγορίες είναι αυτές όπου βάσει των κριτηρίων των γίνεται ουσιαστικά ο αριθμητικός υπολογισμός της θέσης.

Παράδειγμα :

Υποκατηγορία : Εκπαίδευσις (Επάγγελμα : υπαλληλικές εργασίες-επαναλαμβανόμενες)

	<u>Μονάδες</u>
1ος Βαθμός, δεν απαιτείται συγκεκριμένη εκπαίδευσις ή εμπειρία	15
2ος Βαθμός, Κάποια εξοικίωσις με τις διαδικασίες γραφείου απαιτείται- ειδικότερα αρχειοθέτηση και δακτυλογράφηση	30
3ος Βαθμός, ικανότης για στενογραφία (100 λέξεις/ανά λεπτό) και δακτυλογράφηση (60 λέξεις /ανά λεπτό)	45
4ος Βαθμός, ικανότης για στενογραφία (130 λέξεις/ανά λεπτό) και δακτυλογράφηση (60 λέξεις /ανά λεπτό)	60
5ος Βαθμός, ικανότης να αναλάβη πρωτοβουλία δια μέσου των καθιερωμένων γραφικών διαδικασιών.	75

Υποκατηγορία: Εμπειρία

Μονάδα

1ος βαθμός: Μέχρι 3 μήνες	20
2ος βαθμός: 3 μήνες - 1 χρόνο	40
3ος βαθμός: 3 χρόνια	60
4ος βαθμός: 3 - 5 χρόνια	80
5ος βαθμός: Πάνω 5 χρόνια	100

Δεν χρειάζεται ένας συγκεκριμένος αριθμός βαθμών, μπορεί να χρησιμοποιηθούν και 6 ή 7 βαθμοί, ή μόνο και 4, εξαρτάται απο την σοβαρότητα της υποκατηγορίας. Ο μεγαλύτερος βαθμός σε κάθε υποκατηγορία είναι και ο μέγιστος αριθμός βαθμών που καταγράφεται. Συνοπτικά σχηματίζεται ο παρακάτω πίνακας.

		Βαθμοί					Μονάδες
Κατηγορία	Υποκατηγορίες	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	
Ικανότης	Μόρφωση	15	30	45	60	75	
	Εμπειρία	20	40	60	80	100	
	Πρωτοβουλία	15	30	45	60	75	
	Ευστροφία						

Όπως παρατηρείται η κατανομή των μονάδων σε κάθε κατηγορία γίνεται με αριθμητική πρόοδο. Μπορεί να γίνει και με γεωμετρική πρόοδο και αυτό είναι καθαρά υποκειμενικό π.χ.

Υποκατηγορίες	Βαθμοί					Μονάδες
	1ος	2ος	3ος.	4ος	5ος	
Μόρφωση	25	50	100	200	400	Μονάδες
Εμπειρία	15	30	60	120	240	
Πρωτοβουλία	10	20	40	80	160	
Ευστροφία						

ή μπορούμε ακόμα και να ορίσουμε μεταβλητό ποσοστό. Αυτό εξαστάται καθαρά απο την ομάδα εργασίας. Παραθέτουμε στα παραρτήματα 1 και 2 παραδείγματα. Στο πρώτο παράρτημα έχουμε ένα πλάνο βαθμολόγησης παραγόντων όπου επιτρέπεται μια ευρεία ερμηνεία των βαθμών των παραγόντων. Στο δεύτερο παράρτημα το παράδειγμα βασίζεται στην γενική ομοφωνία για την βαθμολόγηση της αξίας κάθε παράγοντα. Στο παράρτημα 3 δίδονται 20 παράγοντες και υπάρχει μια κλίμακα βαθμών για κάθε παράγοντα αντί για καθορισμένες αξίες. Έτσι υπάρχει μια ευκαμψία και ελευθερία στην βαθμολόγηση.

Τέλος στο παράρτημα 4 έχουμε εννέα πρωταρχικούς παράγοντες με διάφορους αριθμούς υποπαραγόντων και κλίμακες βαθμών. Το παράδειγμα έχει παρθεί απο μια αξιολόγηση 42.000 θέσεων για τεχνικό, επαγγελματικό και διοικητικό προσωπικό.

Πλάνο Βαθμών Παραγόντων (για Τεχνικό, Επαγγελματικό και Διοικητικό
Προσωπικό) .

Πλάνο αξιολόγησης θέσης:

Παράγοντας	1	Διανοητικές ικανότητες
"	2	Εκπαίδευση, εμπειρία και ωριμότητα
"	3	Ικανότητες επικοινωνίας
"	4	Ικανότητες δημιουργίας
"	5	Εκτελεστικές υπευθυνότητες
"	6	Λογοδοσία (αρμοδιότητα)
"	7	Υπευθυνότητες προσωπικού

1. Διανοητικές ικανότητες

Η γενική ικανότητα που απαιτείται για την κατανόηση και ανάλυση θεμάτων που ανακύπτουν στην εργασία.

Θεωρείστε:

Την φύση τέτοιων περιπτώσεων και εάν ο κάτοχος της θέσης μπορεί να εφαρμόσει καλά κατανοητούς κανόνες και διαδικασίες ή, από το άλλο άκρο, χρειάζεται την ικανότητα να κατανοήσει τις αρχές που διέπουν πολύπλοκα θέματα.

Επίπεδο διανοητικής ικανότητας	Βαθμοί
Σχεδόν μέτριος	10
Κατανοεί και επιλύει καταστάσεις που χρειάζονται εφαρμογή καλά κατανοημένων οδηγιών και διαδικασιών	13
	16
Μέτριος	20
Κατανοεί και επιλύει παρεμφερείς καταστάσεις που απαιτούν ο κάτοχος της θέσης να ξεχωρίζει στην εφαρμογή καθωρισμένων διαδικασιών	24
	28
Ανώτερος του μετρίου	33
Κατανοεί και επιλύει διαφορετικές και πολύ πολύπλοκες καταστάσεις που απαιτούν ο κάτοχος της θέσης να δίνει λύσεις σε μία περιοχή γνώσης οικεία προς αυτόν	38
	43
Υψηλός	49
Κατανοεί και επιλύει διαφορετικές και πολύπλοκες καταστάσεις που χρειάζονται ευρύ πλάτος και βάθος γνώσεων και υψηλού βαθμού αναλυτική και εποικοδομτική σκέψη	55
	61

Πολύ υψηλός

68

Κατανοεί και επιλύει καινούργιες και πολύπλοκες καταστάσεις που διακρίνονται μόνο από αφηρημένες αρχές και είναι γενικού αντικειμένου

75

2. Εκπαίδευση, εμπειρία και
ωριμότητα.

Το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια σχετικής εμπειρίας και ο βαθμός ωριμότητας που απαιτείται για επιτυχή απόδοση στην δουλειά. Εκτιμείστε κάθε παράγοντα με βάση τα ουσιώδη παρά τα στάνταρντς που απαιτούνται.

Θεωρείστε:

Εκπαίδευση

Το ελάχιστο επίπεδο ακαδημαϊκής, επαγγελματικής, εμπορικής ή τεχνικής εκπαίδευσης που συνδέεται με την δουλειά. Βαθμολογείστε το επίπεδο εκπαίδευσης στην κάθετη κλίμακα.

Εμπειρία

Η ελάχιστη χρονική εμπειρία που απαιτείται για την σχετική εργασία. Βαθμολογείστε χρόνια εμπειρίας στην οριζόντια κλίμακα.

Σημείωση: α) η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση και η εκπαίδευση πάνω στην δουλειά πρέπει να μετρηθούν σαν εμπειρία.

β) στην περίπτωση επαγγελματικής εκπαίδευσης, η εμπειρία πρέπει να μετρηθεί από την ελάχιστη ηλικία των 21 και μετά από τουλάχιστον τριετή εκπαίδευση.

Ωριμότητα

Θεωρείστε την ελάχιστη ηλικία που συνήθως συσχετίζεται με τον απαιτούμενο βαθμό ωριμότητας. Για παράδειγμα πόσο σημαντικό είναι για τον κάτοχο της θέσης να έχει ισοροπημένη και ανεξάρτητη σκέψη και να είναι ικανός στις ενέργειες του; να έχει κατανόηση στη συμπεριφορά και ικανότητες των άλλων; να μπορεί να αποφασίζει βραχυχρόνια και μακροχρόνια; Βαθμολογείτε αυτό το παράγοντα στην κλίμακα "Ελάχιστη ηλικία".

Επίπεδο εκπαίδευσης

Χρόνια σχετικής εμπειρίας

0 ½ 1 2 3 4 5 7 10 12 15 15+

Καμμία εμπειρία

1 5 9 17 24 30 35 40 43 45 47 50

Απόφοιτος Λυκείου

10 14 18 26 33 39 44 49 52 54 56 59

Απόφοιτος Λυκείου
συν εξαμήνος εκπαίδευση

12 16 20 28 35 41 46 51 54 56 58 61

Απόφοιτος Λυκείου
συν ετήσια εκπαίδευση

14 18 22 30 37 43 48 53 56 58 60 63

Πτυχιούχος Ανωτέρας Σχολής

22 26 30 38 45 51 56 61 64 66 68 71

Πτυχιούχος Ανωτάτης Σχολής
4 χρόνια

26 30 34 42 49 55 60 65 68 70 72 75

Πτυχιούχος Ανωτάτης Σχολής
5 χρόνια

28 32 36 44 51 57 62 67 70 72 74 77

Μεταπτυχιακά (PhD, MA,
MBA, MSC)

37 41 45 53 60 66 71 76 79 81 83 86

Ωριμότητα

Ελάχιστη ηλικία	21-23	24-26	27-29	30-32	37
Βαθμοί	2	5	8	11	14

3. Ικανότητες επικοινωνί-
ας

Η επιδεξιότητα στην επικοινωνία που απαιτείται για την επιτυχή απόδοση της εργασίας. Περιλαμβάνεται η επιδεξιότητα στην ομιλία και στην γραφή με σαφήνεια και πειστικότητα. Η επιδεξιότητα να αποσπάσει και να κατανοήσει πληροφορίες. Επίσης η επιδεξιότητα στο να χειρίζεται τις επαφές εκτός επιχείρησης.

θεωρείστε:

1. Την φύση της πληροφορίας που φθάνει στον κάτοχο της θέσης, π.χ προφορική ή γραπτή, αναφορική ή αριθμητική. Τον όγκο και το βαθμό πολυπλοκότητας. Βαθμολογείτε αυτό το παράγοντα στον κάθετο άξονα.
2. Τις έμμεσες δυσκολίες στην κατανόηση και διαβίβαση της πληροφορίας λαμβάνοντας υπόψη τις επαφές του π.χ το επίπεδο, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με πρόσωπα παρόμοιας ή ανόμοιας πνευματικής στάθμης. Βαθμολογείτε αυτό το παράγοντα στην οριζόντια κλίμακα μέσα σε αυτές τις παραμέτρους:

Ελάχιστος ή μέσος

Ο κάτοχος της θέσης προστατεύεται σε δύσκολες περιπτώσεις από τον manager στον οποίο αναφέρεται.

Καλός ή πολύ καλός

Με πρωτοβουλία τους έρχεται σε επαφή με άτομα διαφόρων επιπέδων αλλά συνήθως όχι ανώτερου από αυτό του manager του τμήματος.

Εξάίρετος

Έχει επαφές εκτός και εντός επιχείρησης με ανώτερο διοικητικό προσωπικό. Η ύπαρξη και διατήρηση αυτών των επαφών είναι σημαντική για την απόδοση της εργασίας.

Φύση της πληροφορίας που λαμβάνεται ή διαβιβάζεται

Βαθμός δυσκολίας

Ελάχιστος, Μέσος, Ανώτερος, Υψηλός, Εξάίρετος

Ελάχιστος

Λαμβάνει και διαβιβάζει την συνηθισμένη πληροφορία με συζήτηση ή γραπτώς.

7. 9 12 - -

Μέσος

Λαμβάνει και διαβιβάζει την συνηθισμένη ή μη πληροφορία με συζήτηση ή γραπτώς.

13 16 20 24 -

Ανώτερος

Απαιτεί την ικανότητα για κατανόηση και μεταβίβαση πολύπλοκης πληροφορίας. Μπορεί να συμμετέχει σε δύσκολες συζητήσεις/πολύπλοκο γράψιμο/οδηγίες/ομιλία.

19 23 28 33 38

Υψηλός

Ο όγκος και η πολυπλοκότητα της πληροφορίας είναι υψηλός και απαιτεί από τον κάτοχο της θέσης - καλά ανεπτυγμένη ικανότητα κατανόησης και διαβίβασης τέτοιας πληροφορίας. Μπορεί να συμμετέχει σε πολύ δύσκολες συζητήσεις/διαπραγματεύσεις/

31 37 43 49

γράφει/ομιλία.

Εξάιρτος

Κρατείτε αυτή την κατηγορία για τις περιπτώσεις όπου ο όγκος ~~και~~ η πολυπλοκότητα της πληροφορίας είναι τέτοια ώστε η ανάγκη κατανόησης και διαβίβασης επικρατεί στη φύση εργασίας που θεωρούμε.

- - 48 54 60

4. Ικανότητες δημιουργίας

Όταν η εργασία απαιτεί την ικανότητα της πρωτοβουλίας, τεχνάσματος, σχεδιασμό ή βελτίωση συστημάτων, πολιτικής, σχεδίων, διαδικασιών κ.λ.π.

Θεωρείστε:

1. Τη φύση της εφευρετικής σκέψης που απαιτείται από τον κάτοχο της θέσης. Βαθμολογείστε αυτό το παράγοντα στον κάθετο άξονα.
2. Ο σκοπός τον οποίο έχει για να απαιτείται αυτή η εφευρετική σκέψη. Βαθμολογείστε αυτό το παράγοντα στην οριζόντια κλίμακα.

Φύση της εφευρετικής σκέψης που απαιτείται

Σκοπός

Ελάχιστος, Μέσος, Ανώτερος, Υψηλός, Εξαιρετικός

Ελάχιστος

Η θέση συνήθως χρειάζεται την εφαρμογή καλώς κατανοητών κανόνων και διαδικασιών. Συνεπώς η παύση για εφευρετική σκέψη δεν είναι επαρκής.

Μέσος

Τεχνικά:

Συστήματα ρουτίνας/ανάλυση μεθόδων και σχεδιασμός. Γραφή προγράμματος οδηγιών διάγνωση και διόρθωση μηχανολογικών λαθών. Υιοθέτηση 2ης νέας τεχνικής βιβλιογραφίας.

5 10 15 - -

Γενικά:

Προγραμματισμός οργάνωσης τμήματος/διαδικασιών/εργασιών.

Ανώτερος

Τεχνολογικά:

Ανάλυση και σχεδιασμός πολύπλευρων συστημάτων. Πρότυπη μέθοδος μελέτης και σχεδιασμού. Ανάπτυξη καλά ορισμένων ιδεών μηχανολογικού εξοπλισμού. Πόλυπλοκη διάγνωση και διόρθωση λαθών μηχανολογικού εξοπλισμού και λογισμικού. Πρότυπη γραφή σημαντικών τεχνικών αναφορών ή εξωτερικής βιβλιογραφίας.

16 21 26 31 -

Γενικά:

Σχεδιασμός εφαρμογής νέων συστημάτων: σχεδιασμός εγκαθίδρυσης νέων πόρων. Πρότυπη γραφή σημαντικών μη τεχνικών αναφορών ή εξωτερικής βιβλιογραφίας.

Υψηλός

Τεχνολογικά:

Πρότυπος σχεδιασμός συστημάτων. Σχεδιασμός/ανάπτυξη μερικά ορισμένων ιδεών μηχανολογικού εξοπλισμού ή λογισμικού.

- 32 37 42 47

Γενικά :

Σχηματισμός και ανάπτυξη σημαντικών προγραμμάτων.

Πολύ υψηλός

Υψηλού επιπέδου πρότυπη τεχνολογική έρευνα.

- - 48 54 60

5. Εκτελεστικές Υπευθυνότητες

Η υπευθυνότητα για λήψη αποφάσεων και εκτέλεση σε σχέση με δραστηριότητες που επηρεάζουν την επιχείρηση, ή η

υπόδειξη συστάσεων που εκτελούνται ή που επηρεάζουν θετικά τις αποφάσεις άλλων.

Θεωρείστε:

1. Τη σπουδαιότητα των αποφάσεων ή συστάσεων σχετικά με την δραστηριότητα και την σπουδαιότητα της ενέργειας σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση.
2. Το εύρος της υπευθυνότητας που προσδιορίζεται από τις παραμέτρους της εργασίας. Εκτιμείστε π.χ εάν υπάρχει:
 - περιορισμένος σκοπός για προσωπική ενέργεια. Μερικές αποφάσεις εκτελούνται χωρίς την γνωμοδότηση του άμεσου προϊσταμένου.
 - κάποιος σκοπός για προσωπική ενέργεια. Αποφάσεις συχνά εκτελούνται χωρίς την γνωμοδότηση του άμεσου προϊσταμένου.
 - σοβαρός σκοπός για προσωπική ενέργεια. Ελάχιστες αποφάσεις χρειάζεται να αναφέρονται στον προϊστάμενο.

Σπουδαιότητα των αποφάσεων και συστάσεις.

Βαθμοί

Ελάχιστος

Αποφάσεις εντός των διαδικασιών που επηρεάζουν μόνο τα μέσα που επιτυγχάνουν τον στόχο και όχι τον ίδιο το στόχο.

6

Συστάσεις συνηθισμένες που επηρεάζουν την επίτευξη στόχων ομάδος και που επηρεάζει μία μικρή μόνο περιοχή της επιχείρησης.

12

18

Αποφάσεις συνηθισμένες που αφορούν στην επίτευξη στόχων ομάδος και επηρεάζουν μόνο μία περιοχή της επιχείρησης.

24

30

Συστάσεις τεχνικής ή ειδικευμένης φύσεως που επηρεάζουν την εργασία ενός τμήματος και που επηρεάζουν μία ορισμένη περιοχή της επιχείρησης.

36

Ανώτερος

Αποφάσεις, συνήθως μη συνηθισμένες που αφορούν στην επίτευξη μίας λειτουργίας ενός τμήματος και που επηρεάζουν μία συγκεκριμένη περιοχή της επιχείρησης.

42

50

Συστάσεις πολύ τεχνικής και εξειδικευμένης φύσης που επηρεάζουν την εργασία μίας σημαντικής λειτουργίας και που επηρεάζουν μία σημαντική περιοχή της επιχείρησης.

58

Υψηλός

Αποφάσεις, σε σημαντικά θέματα που αφορούν στην οργάνωση και κατεύθυνση μίας σημαντικής λειτουργίας και που επηρεάζουν μία σημαντική περιοχή (τομέα) της επιχείρησης.

66

74

Συστάσεις πολύ υψηλής ή τεχνικής φύσεως που επηρεάζουν την εργασία μίας σημαντικής λειτουργίας και που επηρεάζουν ένα σημαντικό τομέα της επιχείρησης.

82

Εξάίρετος

Αποφάσεις, σε σημαντικά θέματα που αφορούν στον σχηματισμό και εκτέλεση της πολιτικής της επιχείρησης και που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση

90

100

6. Λογοδοσία (αρμοδιότητα)

Ο επηρεασμός στην επιχείρηση από μία ενέργεια ή παράλειψη που μπορεί να συμβεί στην εργασία και η πιθανότητα να συμβεί αυτό.

Θεωρείστε:

1. Την πιθανή αποτυχία από τις δραστηριότητες του κατόχου της θέσης που θα κληθεί να λογοδοτήσει, π.χ. περιουσιακά

στοιχεία της επιχείρησης, σχέσεις προσωπικού-πελατών, προγράμματα δαπάνες.

2. Οι περιπτώσεις αποτυχίας που εξαρτώνται από το βαθμό ελέγχου και η δυσκολία διόρθωσης των λαθών.

Αποτελέσματα αποτυχίας

Βαθμοί

Ελάχιστος

Κάποιο αποτέλεσμα σε μονάδα που εκτελείται η εργασία. Ελάχιστο αποτέλεσμα σε άλλες δραστηριότητες. Κανένα αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

3
6
9

Μέσος

Μέτριο αποτέλεσμα στην παραγωγή μίας ομάδας. Κάποιο αποτέλεσμα σε άλλες δραστηριότητες. Ελάχιστο αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

12
15
18

Ανώτερος

Αρκετό αποτέλεσμα στην παραγωγή μίας μονάδας. Μέτριο αποτέλεσμα σε άλλες δραστηριότητες που μπορεί να δημιουργήσουν αποτυχία σε χρονοδιαγράμματα ή επίπεδα παραγωγής. Ελάχιστο αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

21
25
29

Υψηλός

Σημαντικό αποτέλεσμα σε μία σημαντική λειτουργία και τις δραστηριότητες που απορρέουν από αυτή τη λειτουργία. Σημαντικό αποτέλεσμα σε άλλες σημαντικές λειτουργίες που μπορεί να προκαλέσουν αποτυχίες στα χρονοδιαγράμματα και στην παραγωγή. Κάποιο αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

33
37
41

Εξαιρετος

Πολύ σημαντικό αποτέλεσμα σε μία σημαντική λειτουργία και στις δραστηριότητες που απορρέουν. Πολύ σημαντικό αποτέλεσμα σε άλλες σημαντικές λειτουργίες που μπορεί να προκαλέσουν αποτυχία σε χρονοδιαγράμματα και στην παραγωγή. Σημαντικό αποτέλεσμα στην επιχείρηση όπου μπορεί να

45

προκύψει απώλεια δραστηριοτήτων ή
αδικοιολόγητη αύξηση δαπανών.

50

7. Υπευθυνότητες προσωπικού

Η σημασία της υπευθυνότητας για την επιλογή, γενικό έλεγχο, ευμερία, εκπαίδευση, ασφάλεια, πειθαρχία και αξιολόγηση του προσωπικού κάτω από τον έλεγχο του κατόχου της θέσης .

Θεωρείστε :

1. Τον αριθμό του προσωπικού υπό τον έλεγχο του κατόχου της θέσης. Σημείωση: Σε περίπτωση προσωρινού ελέγχου (π.χ κατά την διάρκεια μάθησης), ο μέσος όρος που μετέχει σε οποιαδήποτε στιγμή πρέπει να μειωθεί για τον σκοπό της εκτίμησης αυτής.
2. Τις έμμεσες δυσκολίες σε αυτή την υπευθυνότητα λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο και χαρακτηριστικά του προσωπικού που ελέγχεται και το βαθμό ευθύνης που πρέπει να υπάρχει στην διοίκηση προσωπικού. Επίσης θεωρείστε εάν ο κάτοχος της θέσης πρέπει να ελέγχει απ' ευθείας τον υφιστάμενο προσωπικό ή μπορεί να μεταβιβάζει μέρος της ευθύνης στους υφισταμένους του.

Αριθμός προσωπικού που
ελέγχεται

Βαθμός δυσκολίας

Ελάχιστος, Μέτριος, Ανώτερος, Υψηλός, Πολύ
υψηλός

1 έως 10	2	5	9	13	-
10 έως 50	6	10	14	18	22
50 έως 100	-	17	21	25	29
100 έως 500	-	-	28	32	36
500 +	-	-	37	41	45

Οργανισμός

Παράρτημα

Τμήμα

Τίτλος θέσης								
<u>Βαθμοί Παραγόντων</u>								
1. Διανοητικές απαιτήσεις								
2. Εκπαίδευση, εμπειρία, ωριμότητα								
3. Απαιτήσεις επικοινωνίας								
4. Απαιτήσεις δημιουργίας								
5. Εκτελεστικές υπευθυνότητες								
6. Λογοδοσία (Αρμοδιότητα)								
7. Υπευθυνότητες								
Σύνολο								
Χαρακτηριστικά								
Ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης								
Ελάχιστα χρόνια εμπειρίας								
Αριθμός προσωπικού που ελέγχεται								

ΑΡΧΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ

Παράρτημα 2

Πλάνο Βαθμολόγησης Παραγόντων

Σχήμα αξιολόγησης θέσης

Παράγοντας	1	Υπόβαθρο
"	2	Αποφάσεις
"	3	Κρίση
"	4	Ηγετικότητα
"	5	Επαφές

Αξιολόγηση θέσης

Σύνολο παραγόντων

Παράγοντας	Μέγιστοι Βαθμοί
1. Υπόβαθρο	17
2. Αποφάσεις	25
3. Κρίση	40
4. Ηγετικότητα	9
5. Επαφές	9
Μέγιστοι Βαθμοί	100

Υπόβοθρο - Η γνώση και η εμπειρία που χρειάζονται για να εκτελεσθεί η εργασία επιτυχώς.

Δώστε έμφαση στη:

- α) Γνώση : Εκπαίδευση, Τεχνική ή Ειδική γνώση που απαιτείται
 β) Εμπειρία: Βάθος και εύρος που απαιτείται.

α) Γνώση

β) Εμπειρία

<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>
1	βασική	1	επαρκής για να αναλάβει πόστο μέσης διοίκησης
2	μέση	2	ισοδυναμεί με αυτή που απαιτείται για τον άμεσο έλεγχο των θέσεων διοίκησης
3	καλή	3	
4	υψηλή	4	μεγάλο εύρος, ειδικευμένη για ανώτερες τεχνικές / ειδικές θέσεις
5	τέλεια	5	άρτια με εύρος και πολύ υψηλού επιπέδου.

Σημείωση: 1. Οποιοσδήποτε βαθμός γνώσης μπορεί να συνδιαστεί με οποιοδήποτε βαθμό εμπειρίας.

Παράγοντας 2

Αποφάσεις - Οι αποφάσεις που λαμβάνονται με την πρωτοβουλία του κατόχου της θέσης.

Δώστε έμφαση στις αποφάσεις και όχι στις συστάσεις: δηλαδή στην δύναμη του κατόχου της θέσης για διαχείριση πόρων-χρημάτων, προσωπικού, υλικού και την αρμοδιότητα του για:

Λήψη απόφασης

Το κέρδος που απορρέει από αυτήν

Τις συνέπειες της απόφασης

<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>
1	αποφάσεις μόνο μέσα σε προκαθορισμένους κανόνες.
2	Πιο δύσκολες αποφάσεις, εντός προκαθορισμένων κανόνων που αφορούν ένα μικρό τμήμα της επιχείρησης.
3	αποφάσεις σημαντικές εντός των κανόνων. Πιθανότητα περιλαμβάνεται μικρός αριθμός πόρων της επιχείρησης.
4	αρκετές σημαντικές αποφάσεις εντός ορισμένων ορίων. Αφορούν κάποιους σημαντικούς πόρους της επιχείρησης.
5	οι αποφάσεις αφορούν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης.
6	οι αποφάσεις αφορούν πολύ σημαντικούς πόρους της επιχείρησης.
7	οι αποφάσεις αφορούν ένα μεγάλο μέρος της επιχείρησης και έχουν μεγάλες συνέπειες.
8	οι αποφάσεις αφορούν θεμελιώδεις πόρους της επιχείρησης και έχουν θεμελιώδεις συνέπειες για το μέλλον της επιχείρησης.

Κρίση - Η διαδικασία της επιλογής μίας ενέργειας μετά από ανάλυση και εκτίμηση εναλλακτικών λύσεων.

Δώστε έμφαση στην:

- α) πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα: Η περιπλοκότητα που απαιτείται. Η ευστροφία στο χειρισμό προβλημάτων. Η σπουδαιότητα της ορθής κρίσης.
- β) Ακαταληπτοτητα: Η δυσκολία του προσδιορισμού με βεβαιότητα τα αποτελέσματα εναλλακτικών ενεργειών.

Πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα

Πολυπλοκότητα:

Η περιπλοκή της ανάλυσης που απαιτείται
Η ευστροφία που απαιτείται για τον χειρισμό προβλημάτων

Σπουδαιότητα:

Η σπουδαιότητα της ορθής κρίσης για την επιχείρηση

<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>
1	Συνήθως πολύ απλά, εύκολα προβλήματα που χρειάζονται λίγη ευστροφία	A	Σωστή κρίση, ελάχιστης σημασίας για την επιχείρηση.
		B	Σωστή κρίση περιορισμένης σημασίας για την επιχείρηση.
2	Ποικίλα και μερικές φορές πολύπλοκα προβλήματα που απαιτούν μέτριο βαθμό ευστροφίας	B	Σωστή κρίση περιορισμένης σημασίας για την επιχείρηση
		Γ	Σωστή κρίση μέτριας σημασίας για την επιχείρηση.
3	Ποικίλα και πολύπλοκα προβλήματα που απαιτούν αρκετή ευστροφία και επιδέχονται αρκετές λύσεις	Γ	Σωστή κρίση μέτριας σημασίας για την επιχείρηση.
		Δ	Σωστή κρίση σημαντικής σημασίας για την επιχείρηση

4	Πολύπλοκα προβλήματα που περιλαμβάνουν μερικά θέματα της επιχείρησης.	Δ	Ορθή κρίση σημαντικής σημασίας για την επιχείρηση
		Ε	Σωστή κρίση πολύ σημαντικής σημασίας για την επιχείρηση.
5	Πολύ πολύπλοκα προβλήματα που καλύπτουν αρκετό εύρος δραστηριοτήτων της επιχείρησης.	Ε	Ορθή κρίση σημαντικής σημασίας για την επιχείρηση
		Ζ	Ορθή κρίση θεμελιώδους σημασίας για την επιχείρηση

Ακαταληπτότητα

Η δυσκολία του προσδιορισμού με βεβαιότητα των αποτελεσμάτων εναλλακτικών λύσεων.

Βαθμός

Περιγραφή

1	Εργασία σε γνωστούς τομείς όπου η κρίση βοηθιέται πολύ από προηγούμενες καταστάσεις και εμπειρία.
2	Εργασία όπου η κρίση γενικά βοηθιέται από προηγούμενες καταστάσεις και εμπειρία, αλλά η κρίση σε μερικούς τομείς είναι μερικές φορές αναγκαία.
3	Εργασία όπου τα προβλήματα είναι συχνά ανήκουστα και το αποτέλεσμα διαφόρων συστάσεων είναι δύσκολο να εκτιμηθεί.
4	Εργασία γενικά θεμελιώδους φύσεως όπου είναι αδύνατον να προβλεφθεί στενά το αποτέλεσμα εναλλακτικών ενεργειών.

Σημείωση:

Οποιοσδήποτε βαθμός πολυπλοκότητας μπορεί να συνδιαστεί με οποιοδήποτε βαθμό σπουδαιότητας στην ίδια λίστα. Ο βαθμός που απορρέει μπορεί να συνδιαστεί με οποιοδήποτε βαθμό ακαταληπτότητας.

Παράγοντας *4

Ηγετικότητα - Να πείθει τους κατώτερους του να υιοθετούν μία ορισμένη ενέργεια και να ωφελείται όσο περισσότερο από αυτούς.

Δώστε έμφαση:

Στο μέγεθος της ομάδας και το χαρακτήρα της εργασίας τους.

Η φύση των αντιθέσεων που ίσως ανακύψουν.

Στο βαθμό που οι ομάδες με ποικίλα ενδιαφέροντα πρέπει συνενωθούν και να καθοδηγηθούν.

<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>
1	η ηγετικότητα δεν είναι σημαντικό μέρος της εργασίας.
2	η ηγετικότητα μίας μικρής ομάδας που έχει κάποια δυσκολία για τον προϋστάμενο ή μίας μεγάλης ομάδας αλλά με λίγα προβλήματα.
3	η ηγετικότητα σε μερικούς και διαφορετικούς ειδικούς που επιφέρει προβλήματα, ή μεγάλη ομάδα με προβλήματα ηγεσίας.
4	ηγετικότητα σημαντικού μέρους του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για ένα σημαντικό τμήμα της επιχείρησης.
5	ηγετικότητα μέγιστης σημασίας απαιτείται εξ' αιτίας δύσκολων προβλημάτων, - μεγάλων ή ποικίλων ειδικοτήτων

Παράγοντας 5

Επαφές - επαφή ή επιρροή σε άτομα εκτός των υφιστάμενων π.χ εντός της επιχείρησης, με το κοινό, τους προμηθευτές, κυβερνητικούς παράγοντες.

Δώστε έμφαση:

Στο επίπεδο των επαφών

Το εύρος των επαφών

Στην σπουδαιότητα για την επιχείρηση των κατάλληλων χειρισμών των επαφών.

<u>Βαθμός</u>	<u>Περιγραφή</u>
1	λίγες ή ελάχιστες επαφές
2	κάποιες επαφές απαραίτητες για την επιτυχία της εργασίας.
3	τακτικές επαφές απαραίτητες εντός και εκτός της επιχείρησης που δεν αποτελούν συνήθως σημαντικό μέρος της εργασίας.
4	
5	επαφές και επιρροή επί των άλλων σε ψηλό επίπεδο αποτελεί σημαντικό μέρος της εργασίας και είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιχείρηση.

Πλάνο αξιολόγησης θέσης:

Παράγοντας	1	(Γενικές απαιτήσεις)
"	2	"
"	3	"
"	4	"
"	5	"
"	6	"
"	7	"
"	8	(Ειδικές απαιτήσεις)
"	9	"
"	10	"
"	11	(Υπευθυνότητες)
"	12	"
"	13	"
"	14	"
"	15	"
"	16	(φυσικές απαιτήσεις)
"	17	"
"	18	"
"	19	"
"	20	"

1. Μόρφωση 0-25
2. Εκπαίδευση
 - α) Τεχνικά ή εμπορικά προσόντα 0-45
 - β) Φοίτηση - 4 βαθμοί για κάθε χρόνο 0-20
3. Προηγούμενη εμπειρία
 Θεωρείστε την ελάχιστη ηλικία που το μέσο άτομο θα μπορούσε να αναλάβει την δουλειά, 1½ βαθμούς για κάθε χρόνο πάνω από τα 15 στην περίπτωση στοιχειώδους ή 16 ετών στην περίπτωση μέσης εκπαίδευσης. 0-40
4. Εισαγωγική περίοδος
 Η περίοδος που απαιτείται για ένα έμπειρο άτομο να αναλάβει την δουλειά:

χαμηλή	- 1 εβδομάδα έως 1 μήνα	0-4
μεσαία	- 1 μήνα έως 6 μήνες	5-7
ψηλή	- 7 μήνες έως 12 μήνες	8-10
5. Ποικιλία εργασίας
 Θεωρείστε εάν η πολυπλοκότητα της εργασίας απαιτεί την γνώση πολλών λεπτομερειών

χαμηλή		0-5
μεσαία		6-10
ψηλή		11-15
6. Επιδεξιότητα
 Θεωρείστε εάν ασυνήθιστη γρηγοράδα ή επιδεξιότητα απαιτείται για να γίνει επιτυχώς η δουλειά ή εάν απαιτείται μόνο ο στενός συντονισμός ματιών και μυών

χαμηλή		0-3
μεσαία		4-7
υψηλή		8-10
7. Παρατηρήσεις
 Αυτό υποδηλώνει την επαγρύπνηση που απαιτείται για τις λεπτομέρειες του προϊόντος, τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες ή τα κτίρια.

χαμηλή		0-5
μεσαία		6-10
υψηλή		11-20

ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

8. Εκτελεστική ικανότητα

Θεωρείστε τις απαιτήσεις της εργασίας όσον αφορά στο τάκτ, στην ικανότητα διασφάλισης συνεργασίας με άλλους και στην επιλογή και βελτίωση των υφιστάμενων.

χαμηλή	0-20
μεσαία	21-30
υψηλή	31-40
ψηλότερη	41-80

9. Αναλυτική ικανότητα

Αυτή υποδηλώνει την ικανότητα για απάντηση και ερμηνία των δεδομένων σχετικά με την εργασία και τον προγραμματισμό κατάλληλων ενεργειών

χαμηλή	0-10
μεσαία	11-20
υψηλή	21-30
ψηλότερη	31-40

10. Ανάπτυξη

Θεωρείστε σε ποιά έκταση η δουλειά απαιτεί την δημιουργία νέων προγραμμάτων ή διαδικασιών.

χαμηλή	0-10
μεσαία	11-30
υψηλή	31-40

Πλάνο αξιολόγησης θέσης:

Παράγοντας	1	Εμπειρία
"	2	Παιδεία
"	3	Εποπτικότητα
"	4	Λήψη αποφάσεων
"	5	Πολυπλοκότητα εργασίας
"	6	Αρχεία και αναφορές
"	7	Επαφές
"	8	Αποδεχόμενη εποπτεία
"	9	Περιουσιακά στοιχεία και υλικά

<u>Παράγοντας</u>	<u>Αριθμός υπόπαραγόντων</u>	<u>Μέγιστος βαθμός βαθμών</u>
εμπειρία	13	160
παιδεία	11	120
εποπτικότητα	9	80
λήψη αποφάσεων	9	100
πολυπλοκότητα εργασίας	7	80
αρχεία και αναφορές	7	80
επαφές	9	80
αποδεχόμενη εποπτεία	9	50
περιουσιακά στοιχεία	9	50

Παράρτημα 3

Φύλλα αξιολόγησης

Τα προτεινόμενα φύλλα αξιολόγησης στοχεύουν στα κάτωθι:

- Συνδέουν την αξιολόγηση του υπαλλήλου με τις απαιτήσεις της θέσης.
- Αναφέρονται σε συγκεκριμένους στόχους κατά τη περίοδο της αξιολόγησης δηλαδή ο αξιολογούμενος κρίνεται βάσει των αποτελεσμάτων του.
- Δεν υπεισέρχονται σε λεπτομέρειες που δεν έχουν ουσία και που πιθανόν να γνώριζε κάποιος εκ των προτέρων τις απαντήσεις, καθώς επίσης και να δημιουργούν προστριβές μεταξύ κρινόντων και κρινομένων.
- Αναφέρουν σαφώς τις σχέσεις του αξιολογούμενου με τους συναδέλφους του σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς επίσης εξηγείται ο λόγος της κατάταξης της απόδοσης του κρινόμενου σε κάποια κατηγορία.

Γραμματεία όλων των
επιπέδων διοίκησης

Όνομα _____

Τμήμα _____

Περίοδος ανασκόπησης από _____ μέχρι _____

Θέση _____

Όνομα αξιολογούντος _____

Εμπειρία στην θέση (χρόνος) _____

Ανάλυση της απόδοσης

Τσεκάρισμα (V) στο ση-
μείο που αντιπροσωπεύει
τις απόψεις του αξιολο-
γούντος.

1) Υπηρεσιακές επαφές

Επίπεδο επαγγελματικής συνείδησης

Διατήρηση υπηρεσιακού απορρήτου

Αντίκριση θετικά στις παρατηρήσεις
(coustructively)

Βοηθά συναδέλφους όταν χρειάζεται

Δείχνει ενδιαφέρον για την δουλειά

Έχει κριτική ικανότητα

Εργάζεται χωρίς να χρειάζεται άμεσο έλεγ-
χο από τον προϊστάμενο.

Εργάζεται καλά σε συνθήκες πίεσης

ΞΕΠΕΡΝΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΚΑΛΥΠΤΩ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΑΠΑΙΤΕΙ	Δεν υπάρχουν στοιχεία
Συνεχώς	περισ- τασιακά	Υψηλά	στο μέσο όρο	Βελτίωση	

Δυνατά σημεία του υπαλλήλου:

Προτάσεις για βελτίωση:

2) Επαφές με άλλα τμήματα και επιχειρήσεις

	ΕΠΙΠΕΡΝΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΚΛΑΥΠΕ ΕΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΑΠΑΙΤΕΙ Βελτίωση	Δεν υπάρχο στοιχε
	Συνεχώς	περισ- τασιακά	Υψηλά	στο μέσο όρο		
Διαβάζει και ενεργεί στην αλληλογρα- φία όπως έχει συμφωνηθεί						
Παίρνει αωστά τα μηνύματα και τα προω- θεί αωστά						
Έχει ευγενική και εξυπηρετική τηλε- φωνική επαφή						
Απαντά και προωθεί κλήσεις και άλλες επαφές κατάλληλα στην απουσία του προϊσ- ταμένου της						
Αναζητά πληροφορίες απο τους προϊσταμένους της άν χρειάζεται						
Κατολαβαίνει, ακολουθεί και διατηρή τις εντολές						

Δυνατά σημεία του υπαλλήλου:

Προτάσεις για βελτιώσεις

3) Οργανωτικές ικανότητες

Διαικπεραιώνει την δουλειά
μέσα στα χρονικά περιθώρια
πού τίθενται

Αναζητεί βοήθεια όταν είναι
αναγκαίο

Θέτει και αναθεωρεί προταιραιότητα
κατά τον αωστό τρόπο

Δυνατά σημεία του υπαλλήλου:

Προτάσεις για βελτίωση:

4) Αποτελεσματικότητα

	ΞΕΠΕΡΝΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΚΑΛΥΠΤΩ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		ΑΠΑΙΤΗ Βελτίωση	Δεν υπάρχουν στοιχεία
	Συνεχώς	περισ- τασιακά	Υψηλά	στο μέσο όρο		
Χρησιμοποιεί τα υλικά της εταιρείας αποδοτικά						
Χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των άλλων τμημάτων αποδοτικά						
Προσαρμόζει τον εαυτό του κατάλληλα στο προσωπικό και την οργάνωση ανάλογα με την επιχείρηση και τους πελάτες						
Αναζητά τους καταλλήλους τρόπους για να πετυχαίνει το επίπεδο βοήθειας στους προϊσταμένους του						

Δυνατά σημεία του υπαλλήλου:

Προτάσεις για βελτίωση:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ						
Ικανότητα καταγραφής υπαγόρευσης						
Διορθώσεις κατανόηση λαθών και έγκαιρη ανταπόκριση κειμένου με διορθωμένη γραμματική συλλαβισμό και τονισμό						
Εμφάνιση κειμένου και ακρίβεια γραφής						
Τήρηση φακέλλων και συστάσεων (π.χ. ημερολόγιο, υπηρεσίες, ...)						
Γνωρίζει καλά την επεξεργασία κειμένου με ΗΥ.						
Συνολική βαθμολόγηση της απόδοσης						

Παρακαλώ τονείστε κατά ποιά τρόπο η απόδοση του ατόμου υπερβαίνει απόλυτα τις απαιτήσεις της θέσης. Να είσαστε συγκεκριμένοι.

Με ποιό τρόπο το άτομο αυτό σας βοήθησε περισσότερο και αποτελεσματικά στην χρονική περίοδο που αξιολογείται;

Πρόσθετα σχόλια:

Έχω συζητήσει την βαθμολογία του ατόμου με τον ίδιο. Η αντίδρασή του ήταν:

Ευχαριστημένος _____ Ικανοποιημένος _____
αδιάφορος _____ όχι ευχαριστημένος _____

Υπογραφή _____ Ημερομηνία: _____
Προϊστάμενος

Υπογραφή _____ Ημερομηνία: _____
Αξιολογούμενος

ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Όνομα _____ Ημερομηνία _____

Αξιολογητής _____

Ημερομηνία πρόσληψης _____

Τμήμα _____

Θέση _____

1) Παρακαλώ εκτιμείτε τον αξιολογούμενο σημειώνοντας στην κατάλληλη στήλη. (V)

Επαγγελματικά προσόντα	A	B	Γ	Δ
1) Τεχνική κατάρτιση				
2) Εργασία προϊόντος				
3) Ακρίβεια και ολοκλήρωση της εργασίας				
4) Επικοινωνεί καλά				
5) Οργάνωση του φόρτου εργασίας				
6) Προθυμία για να βοηθήσει στην εργασία άλλων				
7) Πλήρης κατανόηση όλων των θεμάτων της εργασίας του				
8) Εποπτικές ικανότητες Ικανότητα για εποπτεία και αποτελεσματικότητα ανάθεση και εκπλήρωση καθηκόντων				

ΑΤΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	A	B	Γ	Δ
9) Κρίση				
10) Ενδιαφέρον για τη δουλειά				
11) Χρήση πρωτοβουλίας εντός των ορίων της θέσης				
12) Ενεργεί υπεύθυνα				
13) Μαθαίνει γρήγορα και προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις				
14) Η συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους				
15) Αυτοπεποίθηση				
16) Πρόθυμος να κάνει υπεραρίες				

ΟΔΗΓΙΕΣ

A Άριστη

B άνω του μέσου

Γ ικανοποιητική

Δ εριωγή

απόδοση υψηλής ικανότητας

απόδοση άνω του μέσου όρου που απαιτείται λίγη ή καθόλου εποπτεία

απόδοση επαρκούς ικανότητας χωρίς την ανάγκη εκτεταμένης εποπτείας

η απόδοση δείχνει ότι η ικανότητα δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις

2) Παρακαλώ εκτιμήστε συνολικά δίνοντας στα πλεονεκτήματα και αδυναμίες του υπαλλήλου.

3) Ο υπάλληλος πρέπει να καταγράφει την άποψη του για την εκτίμηση και για οποιοδήποτε άλλο σημείο με το οποίο διαφωνεί.

Υπογραφή αξιολογούμενου	_____	Ημερομηνία	_____
Υπογραφή αξιολογητή	_____	Ημερομηνία	_____
Υπογραφή προσωπάρχη	_____	Ημερομηνία	_____

ΜΑΤΗΡΗΣΥΜΟ:		ΓΕΝ. Δ/ΣΗ:
ΕΠΩΝΥΜΙΟ:	ΚΛΑΔΟΣ/ ΤΟΜΕΑΣ	ΤΜΗΜΑ:
ΗΜΕΡΑ:	ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΘΕΣΗ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΜΕΡΟΣ Ι

ΑΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΥΣ 1, 2, 3, 4 ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ

- ΒΟΛΑ:
- (+) ΑΝΟ ΤΟΥ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΥ
 - (v) ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΙΟΛΟΓΗΣΗ
 - (-) ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
 - (x) ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΠΟΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΩΝΤΑΣ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:

- | | |
|---|---|
| ☐ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ☐ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ |
| ☐ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ☐ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΑΛΩΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ |
| ☐ ΟΔΟΚΑΝΡΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΤΕΛΘΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ | ☐ ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟΥΝ) |

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΜΕΘΟΔΕΥΕΙ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ:

- | | |
|--|--|
| ☐ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ | ☐ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ |
| ☐ ΟΡΓΑΝΩΣΗ | ☐ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ/ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΣΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ) |
| ☐ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ | α) ☐ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ |
| ☐ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ | β) ☐ ΜΕ ΤΡΙΤΟΥΣ ΕΚΤΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ |
| ☐ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ | γ) ☐ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ/ΠΕΛΑΤΕΣ |
| | δ) ☐ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ |

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ:

- | | |
|---|---|
| ☐ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | ☐ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ |
| ☐ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ | ☐ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ |
| ☐ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ | ☐ ΕΠΙΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ |
| ☐ ΚΡΙΣΗ | ☐ ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟΥΝ) |
| ☐ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ | |

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ Ή ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΤΟΜΕΙΣ:

- | | |
|---|--|
| ☐ ΑΝΑΤΕΘΕΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ | ☐ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ Ή ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ |
| ☐ ΣΥΝΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑ | ☐ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ |
| | ☐ ΑΛΛΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ |

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΑΝΑΦΕΡΤΕ ΤΡΙΑ Ή ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΩΜΕΝΟΥ

1.
2.
3.
4.

ΑΝΑΦΕΡΤΕ ΔΥΣΚΩΜΙΕΣ Ή ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ Ο ΑΞΙΟΛΟΓΩΜΕΝΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ

1.
2.
3.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΞΕΡΓΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ:

2. ΕΠΕΡΓΕΙΕΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΩΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΤΟΥ ΕΚΘΕΣΗ, ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟΥΝ:

α) ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΚΕΥΣΙΑΣ, και β) ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΧΑΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ.

[illegible]

HÄPEOMENIA SYNNETIEHE:

• ΤΕΛΕΥΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΒΑΛΤΕ ΣΕ ΚΥΚΛΟ ΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



2

2.5

3

3.5

ОУЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКОЕ	ТЕМА	ВРЕМЯ	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ

PATRIE:

ΦΥΛΛΟ ΣΥΝΕΠΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
για 29 άτομα

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΤΑΞΑΝΤΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΕΙΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
	1ος - από την αρχή
	2ος -
	3ος -
	4ος -
	5ος -
	6ος -
	7ος -
	8ος -
	9ος -
	10ος -
	11ος -
	12ος -
	13ος -
	14ος -
	15ος -
	14ος -
	13ος -
	12ος -
	11ος -
	10ος -
	9ος -
	8ος -
	7ος -
	6ος -
	5ος -
	4ος -
	3ος -
	2ος -
	1ος - από το τέλος

Παράρτημα 4

1. Κέντρα Κέρδους

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται η διαδικασία κατανομής του κόστους και των εσόδων της επιχείρησης σε δύο τομείς της Α και Β (κέντρα κέρδους). Όσο αφορά την κατανομή του κόστους στους τομείς παρατηρούμε ότι γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ του κόστους που επηρεάζεται άμεσα από τον manager του τομέα και του κόστους που επηρεάζεται από άλλα κέντρα αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αξιολόγηση του manager καθώς επίσης και των εργαζομένων του τομέα.

Επιπλέον παρατηρούμε:

ότι η αξιολόγηση του τομέα γίνεται βάσει της συνεισφοράς του στην επιχείρηση. Για να προσδιορισθούν τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης προ της φορολόγησης αφαιρείται από τη συνεισφορά των τομέων το κόστος των διοικητικών υπηρεσιών και γενικότερα τα πάσης φύσεως έξοδα της επιχείρησης που δεν έχουν σχέση με τους τομείς

Ο ορισμός "Συνεισφορά στα μικτά κέρδη" αφορά τα κέρδη προ της αφαίρεσης των παγίων εξόδων όπου έχει αφαιρεθεί μόνο το μεταβλητό κόστος. Παρατηρώντας τον πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει πρώτον η συνεισφορά του τομέα αφού έχουν αφαιρεθεί τα πάγια έξοδα ελεγχόμενα από τον manager και δεύτερον καταμερείται και η συνεισφορά του τομέα αφού είχαν αφαιρεθεί τα πάγια έξοδα που δεν ελέγχονται από αυτόν.

Παράδειγμα:

Εισοδηματική ανάλυση κέντρου/εσόδων
(σε χιλ.δρχ.)

	Εσοδα επιχ.	Ανάλυση εσ. εξόδων της ε- πιχ. σε 2 τμήματα		Προτεινόμενη κατάτμηση εσόδων/εξό- δων για τον Τομέα Β'				
		Τομέας Α'	Τομέας Β'	όχι κα- τανεμ.	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3	Προϊόν 4
Καθαρά έσοδα	1500	500	1000		300	200	100	400
Μεταβλητό κόστος κα- τασκευής των προϊόντων	780	200	580		120	155	45	260
Υπόλοιπο	720	300	420		180	45	55	140
Μεταβλητό κόστος (διοί- κησης-πωλήσεων	220	100	120		60	15	25	20
Συνεισφορά στα μικτά κέρ- δη= Έσοδα μεταβλητό κό- στος=καθαρό κέρδος + πά- γιο κόστος (δηλαδή είναι τα κέρδη προ της αφαίρεσης των παγίων εξόδων)	500	200	300		120	30	30	120
Πάγιο κόστος ελεγχόμενο από τον manager του τομέα (διαφήμιση, προώθηση πωλή- σεων, έρευνα διοικητικά έξοδα κ.ά.).	190	110	80	45	10	6	4	15
Συνεισφορά ελεγχόμενη α- πό τον manager του τομέα	310	90	220	(45)	110	24	26	105
Πάγιο κόστος ελεγχόμενο από άλλα κέντρα αποφασών (αποσβέσεις, φόροι περιου- σίας, ασφάλιση, ίσως και ο μισθός του manager του το- μέα).	70	20	50	20	3	15	4	8
Συνεισφορά του τομέα	240	70	170	(65)	107	9	22	97
Κόστος μη δυνάμενο να κα- τανεμηθεί στους τομείς	135							
Εισόδημα πριν από φορολό- γηση	105							

2. Κέντρα κόστους με κατανομή των κάθε φύσης γενικών διοικητικών εξόδων της επιχείρησης

Τα παρακάτω παραδείγματα περιγράφουν δύο τρόπους κατανομής του κόστους των τμημάτων παροχής υπηρεσιών στα τμήματα παραγωγής (κέντρα κόστους)

- . απ'ευθείας κατανομή του έμμεσου κόστους στα κέντρα κόστους
- . σταδιακή κατανομή του έμμεσου κόστους στα κέντρα κόστους

Στην πρώτη μέθοδο κατανέμεται το κόστος π.χ. των διοικητικών υπηρεσιών απ'ευθείας στα τμήματα παραγωγής (κέντρα κόστους) με κριτήριο τον αριθμό των εργατωρών που αναλώνει το τμήμα διοίκησης για να προσφέρει υπηρεσίες στα τμήματα αυτά. (βλ. παράδειγμα 1).

Στην δεύτερη μέθοδο υπάρχει το στοιχείο της σταδιακής κατανομής. Δηλαδή το κόστος π.χ. του διοικητικού τμήματος κατανέμεται και στο τμήμα συντήρησης (έμμεση υπηρεσία) με τα ίδια κριτήρια όπως στην προηγούμενη περίπτωση, σύμφωνα με την ποσότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στο τμήμα συντήρησης και μετράει σε αριθμό εργατωρών. Εν συνεχεία με τις υπηρεσίες που προσέφερε (αριθμός εργατωρών) στα τμήματα παραγωγής (κέντρο κόστους- βλ. παράδειγμα 2).

Με τις δύο μεθόδους αυτές προσαυξάνεται το κόστος του τομέα με το κόστος των έμμεσων υπηρεσιών που παρέχονται στον τομέα και στην συγκεκριμένη περίπτωση τμήμα παραγωγής (κέντρο κόστους) Σε ένα αντίστοιχο κέντρο κέρδους η διαφορά εσόδων εξόδων θα ήταν καθαρά κέρδη προ φορολόγησης για την επιχείρηση.

Παράδειγμα 1: Απ' ευθείας του έμμεσου κόστους στα τμήματα Παραγωγής (κέντρα κόστους)

	Τμήματα παροχής υπηρεσιών		Τμήματα παραγωγής		
	Διοικητικό τμήμα	Τμήμα Συντήρησης	Επεξεργασίας	Συναρμολ.	Σύνολο
Προβλεπόμενο πάγιο κόστος των τμημάτων παροχής υπηρεσιών πριν την κατανομή αυτού στα τμήματα παραγωγής	600.000	116.000	400.000	200.000	1316000
<u>Κατανομή:</u>					
Γενικά διοικητικά (1/4, 3/4) *	(600.000)		150000	450000	
Συντήρηση (8/9, 1/9) +		(116000)	103111	12889	
Συνολικά πάγια έξοδα των τμημάτων παραγωγής			653111	662889	1316000
<u>Υπολογισμός του προσκαθορισμένου κόστους ανά μονάδα για κοστολόγηση των προϊόντων</u>					
Διαιρούμενο δια των ετησίων εργασιών				30000	
Διαιρούμενο δια του χρόνου λειτουργίας των μηχανημάτων (ετήσιες) ώρες αναλογία			40000		
			16,328	22,096	

* Η διαδικασία κατανομής έχει ως ακολούθως $(12000 + 36000) = 48000$ εργ/ώρες
 $12000/48000=1/4$
 $36000/48000=3/4$

+ Η διαδικασία κατανομής έχει ως ακολούθως $(16000 + 2000) = 18000$ εργ/ώρες
 $16000/18000=8/9$
 $2000/18000=1/9$

12000 ώρες τμήμα επεξεργασίας

36000 ώρες τμήμα συναρμολόγησης

Σημείωση:

Για λόγους απλοποίησης αναφερόμαστε μόνο στο πάγιο κόστος

Παράδειγμα 2: σταδιακή κατανομή των εμμέσου κόστους
στα τμήματα παραγωγής (κέντρα κόστους)

	Διοικητ. Τμήμα Τμήμα	Μηχανικ. Συντήρησης	Μηχανικ. Επεξεργ.	Συναρμολόγηση	Σύνολο
Προβλεπόμενο πάγιο κόστος των τμημάτων παρχής υπηρεσιών πριν την κατανομή στα τμή- ματα.	600000	116000	400000	200000	1316000
<u>Κατανομή :</u>					
Γενικά διοικητικά έξοδα (2/6, 1/6, 3/6)	<u>600000</u>	200000	100000	300000	
Έξοδα συντήρησης + (8/9, 1/9)		<u>(316000)</u>	<u>280889</u>	<u>35111</u>	
Συνολικά πάγια έξοδα των τμημάτων παραγωγής			<u>780889</u>	<u>535111</u>	<u>1.136000</u>
<u>Υπολογισμός του προκαθορισμένου</u> <u>κόστους ανά μονάδα για κοστολόγηση</u> <u>των προϊόντων:</u>					
Διαιρούμενο δια του χρόνου λειτουργίας των μηχανών (ετησίως)			40000		
Διαιρούμενο δια των εργατοωρών (ε- τησίως)				30000	
αναλογία			19,552	17837	

Σημείωση: Για λόγους απλοποίησης έγινε κατανομή μόνο του πάγιου κόστους. Συγκρί-
νοντας τις δύο μεθόδους παρατηρούμε ότι στην πρώτη για το τμήμα μηχανικής επεξεργα-
σίας ότι το πάγιο κόστος ανά ώρα είναι διαφορετικό στην πρώτη μέθοδο 16.328 από
ότι στην δεύτερη 19,552. Επειδή η διαφορά αυτή πιθανόν να δημιουργήσει πρόβλημα ει-
δικά σε περίπτωση κοστολόγησης του παραγόμενου προϊόντος, καλό θα είναι η διοίκη-
ση της επιχείρησης να μελετήσει τα υπέρ και τα κατά της κάθε μεθόδου.

* Συντήρηση	24.000 ώρες 2/6	Τμήμα Μηχανικής επεξεργασίας	16.000 8/9
Τμήμα Μηχα- νικής επεξερ- γασίας	12.000 ώρες 1/6	Συναρμολόγηση	2.000 1/9
Συναρμολό- γηση	30.000 ώρες 3/6		
Σύνολο	72.000 ώρες 6/6	Σύνολο	18.000 9/9

Παράδειγμα 3: Κριτήρια κατανομής του κόστους των τμημάτων παροχής υπηρεσιών στα κέντρα κόστους/κεντρών με πλήρη κατανομή της πάσης φύσης έμμεσων εξόδων.

Είδος υπηρεσίας	Κριτήρια κατανομής
Διοίκηση προσωπικού	Αριθμός υπαλλήλων, εργατοώ- ρες, μισθοδοσία
Τμήμα προμηθειών	Αριθμός παραγγελιών, αξία πα- ραγγελιών, αριθμός τεμαχίων κ.ά.
Κεντρικές αποθήκες	Τετραγωνικά μέτρα, αξία του υλικού, όγκος κ.ά.
Παροχές υπηρεσιών από κάποιο μέσο της επιχείρησης π.χ. αερο- πλάνο	Κόστος ανά ώρα χρήσης, ανά χιλιόμετρο, ανά επιβάτη/Km κ.ά.
Κεντρικό τηλεφωνείο	Κόστος/λεπτό, αριθμός τηλε- φώνων
Τμήμα πληρωμής φόρων περιου- σιών	Κόστος περιουσιακών στοιχείων

Παρά την ελκυστικότητα που έχει η χρήση διαφόρων κριτηρίων κατανομής, η πρακτική είναι να γίνεται όσο το δυνατόν μεγαλύ-
τερη ομαδοποίηση των έμμεσων υπηρεσιών με όσο το δυνατό λι-
γώτερα κριτήρια κατανομής..

Παράρτημα 5

Διερεύνηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Είναι μια μέθοδος η οποία σκοπό έχει να αναλύση μια δραστηριότητα μέσα στον εργασιακό χώρο στις επιμέρους διαδικασίες και να τις εξετάσει συστηματικά με σκοπό να προσδιορίσει τα υπάρχοντα σε αυτή προβλήματα. Οι στόχοι της διερεύνησης είναι:

- α) Οικονομικοί
- β) Τεχνικοί
- γ) Να προσδιορίσουν τους λόγους των ανθρώπινων αντιδράσεων στον εργασιακό χώρο.

Τα οικονομικά ωφέλη είναι ο βασικός στόχος της διερεύνησης και αν αυτός ο παράγων δεν υπεισέρχεται σε μια τέτοια μελέτη η σπουδαιότητά της δεν είναι τόσο μεγάλη.

Η διαδικασία η-οποία ακολουθείται σε μια διερεύνηση είναι η ακόλουθη:

Επιλέγω την δραστηριότητα που θα εξετάσω.

Καταγράφω όλα τα γεγονότα που λαμβάνουν μέρος στην δραστηριότητα αυτή.

Εξετάζω τα γεγονότα με σειρά.

Βελτιώνω την υπάρχουσα διαδικασία λαμβάνοντας υπόψη τους απρόσκλητους παράγοντες.

Εγκαθιστώ την νέα μέθοδο εργασίας.

Συντηρώ την νέα μέθοδο εργασίας.

Ένα χρήσιμο εργαλείο σ'αυτή την έρευνα είναι τα σχεδιαγράμματα, στα οποία με σύμβολα αναγράφονται οι διαδικασίες κατά σειρά και ο χρόνος που χρειάζεται η κάθε μια.

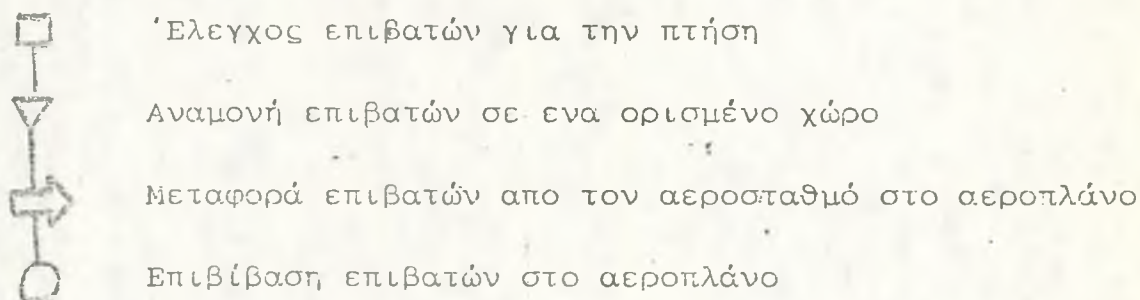
Με μια λεπτομερή αναφορά στα γεγονότα ερχόμαστε στο σημείο της εξέτασης της δραστηριότητας που είναι και το πιο κρίσιμο. Πριν αναφερθούμε σε παράδειγμα πρέπει να τονίσουμε ότι οποιαδήποτε μέθοδος βελτίωσης της αποδοτικότητας της δραστηριότητας αυτής πρέπει να λαμβάνει υπ'όψη τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλ. τις ψυχολογικές αντιδράσεις του ατόμου και να μη στοχεύει στην εντατικοποίηση της εργασίας.

Παράδειγμα: Ας υποθέσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα κατά την μεταφορά των επιβατών στον χώρο σταθμεύσεως του αεροπλάνου.

Η διοίκηση της αεροπορικής εταιρείας αναθέτει σε ορισμένα άτομα να ερευνήσουν το πρόβλημα: Θα δημιουργηθεί το εξής διάγραμμα:

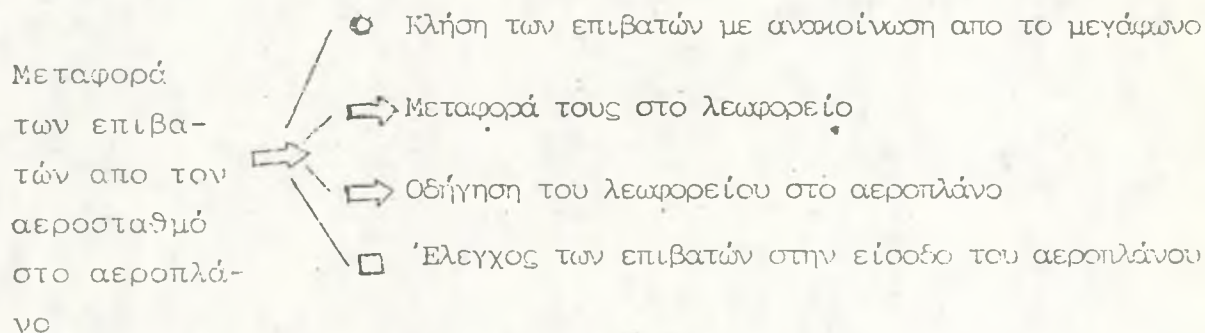
Μεταφορά των επιβατών απο τον σταθμό στο αεροπλάνο. Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι η εργασία που είναι υπο διερεύνηση αφορά μια μόνο δραστηριότητα και ως εκ τούτου δεν μπορεί να διερευνηθεί εκτός εάν διασπασθεί στις επι μέρους διαδικασίες της.

Αυτό μπορεί να γίνει ως ακολούθως:



Για να μπορέσουμε να φτάσουμε στην ρίζα του προβλήματος διασπάμε την κάθε δραστηριότητα ακόμα περισσότερο στα συνιστώμενα αυτή τμήματα:

Παράδειγμα



Ο στόχος είναι να φτάσουμε στο επίπεδο εκείνο της λεπτομέρειας που έχει οικονομική σημασία, και να επισημάνουμε τις όχι αναγκαίες δραστηριότητες που χαμβάνουν χώρα και να προσδιορίσουμε τις βελτιώσεις όπου είναι δυνατόν.

Ερμηνεία των συμβόλων

Σύμβολα

○ Δραστηριότητα (παραγωγή, διαδικασία γραφειοκρατική)

→ Μεταφορά

- ✓ Αποθήκευση, αναμονή
- Καθυστερήση
- Έλεγχος ποιότητας/ποσότητας

Η μείωση του κόστους είναι ο στόχος της μεθόδου. Αναφέρονται κατωτέρω προβλήματα του οργανισμού όπου μπορεί να δώσει λύση.

- 1) Όχι σωστή αξιοποίηση των υλικών, του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα να υπάρχει σπατάλη υλικών και να χρειάζεται επιδιόρθωση του παραγομένου προϊόντος
- 2) Άσχημη διάταξη των λειτουργιών, με αποτέλεσμα τη περιττή μετακίνηση των υλικών.
- 3) Την ύπαρξη "μποτιλιαρίσματος"
- 4) Ασυνέπειες στη ποιότητα
- 5) Υπερβολικές υπερωρίες
- 6) Υπερβολική κόπωση κατά τον χρόνο της εργασίας
- 7) Παράπονα των υπαλλήλων για την εργασία τους.

Τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να επιφέρει για να δικαιολογήσει το κόστος της, είναι:

- 1) Αύξηση παραγωγής/υπηρεσιών, μείωση κόστους.
- 2) Συντήρηση με λιγότερο εργατικό δυναμικό όπου είναι δυνατόν, των υλικών ή μηχανημάτων.
- 3) Βελτίωση της ποιότητας χωρίς επιπλέον εργατικό δυναμικό ή μηχανήματα.
- 4) Βελτίωση των συνθηκών ασφαλείας στο χώρο της εργασίας.
- 5) Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- 6) Μείωση της σπατάλης των υλικών.

Επί πλέον των προαναφερθέντων η μέθοδος αυτή παρέχει την δυνατότητα στην διοίκηση της επιχείρησης:

- α) Να καθορίσει ένα σύστημα κινήτρων
- β) Να ελέγχει καλύτερα τον εργασιακό χώρο
- γ) Να ελέγχει τα υλικά
- δ) Να προγραμματίζει πιο αποτελεσματικά
- ε) Να σχεδιάσει καλύτερα την δομή των υπηρεσιών και την παραγωγή του προϊόντος/υπηρεσίας.

Όπως συμπεραίνουμε με την μέθοδο αυτή μπορούμε να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είτε με την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων είτε χωρίς, με το να προσδιορίσουμε που υπάρχει χαμηλή παραγωγικότητα και να καθορίσουμε standards εφικτής απόδοσης.

Περισσότερη πληροφόρηση γιαυτό το θέμα παρέχεται στο βιβλίο του RM Currie "Work Study".