

Οι απαντήσεις είναι ενδεικτικές από τους καθηγητές του ΕΑΠ

4.2 Είστε ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης που παράγει και διαθέτει στην αγορά προϊόντα κατεργασίας ντομάτας σε μορφή κονσέρβας (αποφλοιωμένες ντομάτες, πελτέ, κέτσαπ, κ.λπ.).

Το *ισχύον* σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων στη γραμμή παραγωγής στηρίζεται στο *χρόνο παραμονής* του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση ανεξάρτητα από την απόδοση του. Διερευνάτε την αντικατάσταση του ισχύοντος συστήματος αμοιβής με ένα *σύστημα που θα στηρίζεται στην απόδοση*, δηλαδή με ένα σύστημα στο οποίο η αμοιβή των εργαζόμενων στην γραμμή παραγωγής θα υπολογίζεται ως το γινόμενο μεταξύ του αριθμού των μονάδων που παράγονται με το ποσό αμοιβής ανά μονάδα.

Ερώτηση: Να προσδιορίσετε το κύριο πλεονέκτημα που αναμένετε από αυτή την αλλαγή, καθώς και ένα κύριο μειονέκτημα που ενδεχομένως να την συνοδεύει, λαμβάνοντας υπόψη το συμφέρον της επιχείρησης.

(Υπόδειξη: εστιάζετε στο προσωπικό που απασχολείται στη γραμμή παραγωγής και μόνο σε αυτό και η αναφορά σας σε ένα πλεονέκτημα και σε ένα μειονέκτημα πρέπει να τεκμηριωθεί σε σύγκριση το *ισχύον* σύστημα αμοιβών, το οποίο στηρίζεται στο χρόνο παραμονής των εργαζόμενων. Με άλλα λόγια τι μπορεί να κερδίσει και τι μπορεί να χάσει η επιχείρηση αλλάζοντας το *ισχύον* σύστημα αμοιβής των εργαζόμενων στη γραμμή παραγωγής;).

Απάντηση

4.2 Η απάντηση αναζητά ένα πλεονέκτημα και ένα μειονέκτημα από την εισαγωγή συστήματος υπολογισμού της αμοιβής που στηρίζεται στην απόδοση και το οποίο αντικαθιστά το *ισχύον* σύστημα αμοιβής που στηρίζεται στο χρόνο παραμονής του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Η απάντηση είναι ανοικτή πλην όμως πρέπει να τεκμηριωθεί με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης. Στην Ενότητα 7.1.2 (ΕΑΠ, Γ Τόμος, σελίδες 151 – 152) καταγράφονται προϋποθέσεις, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα που αφορούν την αμοιβή με βάση την απόδοση. Πρέπει να εκτιμηθεί θετικά η προσήλωση του φοιτητή στα δεδομένα της ερώτησης (εταιρεία που παράγει κονσερβοποιημένα προϊόντα ντομάτας) και να ληφθεί υπόψη αρνητικά η γενικολογία στην απάντηση.

(ΕΑΠ, Γ Τόμος, Ενότητα 7.1.2, σελίδες 151 – 152)

4.2. Η Επιχείρηση «Οίκο-Ενέργεια» συναρμολογεί εξοπλισμό για την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Στο πλαίσιο κατάρτισης μιας επιχειρησιακής σύμβασης η επιχείρηση συμφώνησε με τους εργαζομένους το ύψος των αμοιβών τους, προβλέποντας ταυτόχρονα ότι αυτές δεν θα υπερβαίνουν το 30% της αξίας της συνολικής παραγωγής, αλλά ούτε και θα υπολείπονται αυτής (με άλλα λόγια, πρόκειται για μια σύμβαση τύπου Scanlon). Στο τέλος της χρονιάς διαπιστώθηκε ότι η αξία της παραγωγής ανήλθε στο ποσό του 1 (ενός) εκατομμυρίου Ευρώ, ενώ οι αμοιβές των εργαζομένων ανήλθαν στις 240.000 €. Σύμφωνα με τη σύμβαση η επιχείρηση διένειμε το υπόλοιπο του ποσού που προκύπτει από τη συμφωνία (60.000 €) στους εργαζομένους.

Ερώτηση: Με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες σας να εκτιμήσετε ποιες ήταν οι προσδοκίες της εταιρείας από αυτή τη ρύθμιση, και ποια είναι τα πιθανά οφέλη που άντλησε η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι από τη συμφωνία αυτή.

Απάντηση

4.2 Σύμφωνα με την εκδοχή του σχεδίου Scanlon που περιγράφει η ερώτηση, οι αμοιβές που καταβάλλονται, συνιστούν κατά κανόνα ένα σταθερό ποσοστό της αξίας της παραγωγής. Άρα, η επιχείρηση προσδοκά ότι κάθε προσπάθεια που θα καταβάλλει ένας εργαζόμενος για αύξηση της παραγόμενης ποσότητας θα επιφέρει αύξηση της συνολικής αξίας παραγωγής. Παράλληλα, αναμένει ότι ο εργαζόμενος θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχει βελτίωση της οικονομικής του θέσης. Η προσπάθεια αυτή που καταβάλλει κάθε εργαζόμενος, ανταμείβεται με τη χορήγηση συμπληρωματικών αμοιβών τις οποίες όμως η επιχείρηση καταβάλλει με το αζημίωτο.

Τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση είναι η συγκράτηση των μισθών στο επίπεδο που συμφώνησε με τους εργαζομένους, και η παράλληλη αύξηση της αξίας του παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς, από την αύξηση της αξίας παραγωγής επωφελείται καταφανώς η επιχείρηση διότι αυξάνονται τα έσοδά της. Ωφελείται όμως και ο εργαζόμενος, διότι ποσοστιαία αυξάνεται μέσα στα προκαθορισμένα όρια και η αμοιβή του, ενώ ταυτόχρονα βιώνει και το αίσθημα της ασφάλειας γιατί η επιχείρηση εγγυάται την ελάχιστη ποσοστιαία αμοιβή του.

(ΕΑΠ, Γ' Τόμος, σελ. 163-164)

2.2. Φαντασθείτε το εαυτό σας ως τον ιδιοκτήτη (ή την ιδιοκτήτρια) ενός πολυτελούς εστιατορίου στο κέντρο της Αθήνας που απασχολεί 14 σερβιτόρους και λειτουργεί καθημερινά από τις 12:00 το μεσημέρι μέχρι την 01:00 μετά τα μεσάνυχτα. Η πελατεία του εστιατορίου προέρχεται κυρίως από επιχειρηματίες. Οι σερβιτόροι έχουν ρεπό μια ημέρα τη βδομάδα και συνήθως απασχολούνται 8 με 10 ώρες την ημέρα, ανάλογα με την ημερήσια κίνηση (περισσότερο τις καθημερινές και λιγότερο στις αργίες), ενώ πρέπει να συμπληρώνουν εβδομαδιαία 42 ώρες εργασίας. Σας απασχολεί η διαμόρφωση ενός δίκαιου **συστήματος αμοιβής** που να διασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών του εστιατορίου σας.

Ερώτηση: Με ποιο τρόπο θα συνδυάσετε την «αμοιβή με βάση το χρόνο» και την «αμοιβή με βάση την απόδοση» για τους 14 σερβιτόρους στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας;

Υπενθυμίζουμε τα ακόλουθα:

1. Στην αμοιβή με βάση το χρόνο λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος παραμονής του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα από την απόδοση που αποφέρει και είναι προσυμφωνημένη για τη μονάδα χρόνου (ημέρα, μήνας ή χρόνος).
2. Στην αμοιβή με βάση την απόδοση ο υπολογισμός πραγματοποιείται με βάση την απόδοση, γνωστή και ως αμοιβή με το κομμάτι, και στηρίζεται στην απόδοση που ο εργαζόμενος αποφέρει μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρόνο λαμβάνοντας υπόψη ένα προκαθορισμένο πλάνο.

Απάντηση

2.2. Η απάντηση στηρίζεται στις Ενότητες 7.1 και 7.2 του Γ τόμου. Το σύστημα αμοιβής πρέπει να είναι σύνθετο και να συνδυάζει χρονική αμοιβή κι αμοιβή με βάση την απόδοση. Η χρονική αναφέρεται στην υποχρέωση τήρησης του ωραρίου κι η αμοιβή με βάση την απόδοση συνδυάζεται με τον τρόπο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται την απόδοση του σερβιτόρου. Στην αμοιβή με βάση την απόδοση ρόλο ενδέχεται να διαδραματίζουν και τα φιλοδωρήματα. Οι φοιτητές πρέπει να περιλάβουν στην απάντησή τους το σχολιασμό του "δίκαιου" καθώς και "τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών".

2.2. Εταιρεία συμβούλων με προσανατολισμό στην τοπική αυτοδιοίκηση, αποτελείται από ομάδα εξειδικευμένων στελεχών σε έργα περιφερειακής ανάπτυξης δηλαδή ασχολείται με το σχεδιασμό, την κατάθεση μελετών, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των έργων σε όλες τις φάσεις τους. Επίσης απασχολεί προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Μόλις έχει εγκριθεί χρηματοδοτούμενο έργο για τα επόμενα τρία (3) χρόνια το οποίο καλείται να υλοποιήσει η εταιρεία σε κοινικό δήμο. Η αποπληρωμή του προγράμματος θα γίνει τμηματικά με βάση την έγκριση ενδιάμεσων παραδοτέων/οροσήμων του έργου.

Ερώτηση: Να αποφασίσετε τη μορφή των αμοιβών των παραπάνω στελεχών της εταιρείας στα πλαίσια του εν λόγω έργου, δεδομένου ότι απαιτείται η απασχόληση στο έργο όλων των παραπάνω στελεχών, καθώς και δύο καθηγητών του τοπικού εκπαιδευτικού ιδρύματος λόγω ειδικών γνώσεων και προηγούμενης εμπειρίας στο φυσικό αντικείμενο του έργου. Να αναφέρετε ένα πλεονέκτημα και ένα μειονέκτημα για την κάθε μορφή αμοιβής που θα προτείνετε.

Απάντηση

Είδος στελέχους	Είδος εργασίας	Μορφή Αμοιβής	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα
Εξειδικευμένα στελέχη	Υλοποίηση του προγράμματος (σε ορισμένο χρόνο και προκαθορισμένο πλάνο)	Με βάση την αποδοση	<ul style="list-style-type: none"> Παρότρυνση για αύξηση της αποδοσης Ελευθερία επιλογών για καθορισμό του ρυθμού εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> Κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας Πιθανή εμφάνιση κόπωσης
Γραμματεία	Καθημερινή υποστήριξη και λειτουργία	Με βάση το χρόνο	<ul style="list-style-type: none"> Απλότητα υπολογισμού Προβλεψιμότητα του κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση κόστους ανά παραγόμενη μονάδα Δεν παρέχει κίνητρα
Καθηγητές	Εξειδικευμένη μελέτη	Με ανάθεση έργου	<ul style="list-style-type: none"> Εύκολη διαχείριση του προγράμματος Έγκαιρη αναγνώριση αδύνατων σημείων 	<ul style="list-style-type: none"> Αυξημένο διοικητικό κόστος

(Γ Τόμος, Ενότητα 7.1, σελίδες 150 – 158)

3.2. Μια επιχείρηση ταχυμεταφορών στην προσπάθειά της να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, σκέπτεται να υιοθετήσει νέα κίνητρα για τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, ανέθεσε στον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού να εισηγηθεί σχετικά. Ο Διευθυντής διατύπωσε την εισήγησή του ως εξής: «...δεδομένου ότι η βελτίωση της θέσης μας στην αγορά θα πρέπει να βασίζεται σε παράγοντες όπως η εξοικονόμηση χρόνου, η τήρηση των προθεσμιών και η αποφυγή ατυχημάτων, προτείνεται να δοθεί ως κίνητρο **σε όλους** τους εργαζόμενους, **ανεξαρτήτως αποτελεσμάτων**, χρηματικό βραβείο της τάξης του 20% της βασικής ημερήσιας αμοιβής τους».

Ερώτηση: Θεωρείτε ότι θα είναι αποτελεσματική αυτή η πρόταση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ή όχι και γιατί; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

Απάντηση

Ερώτηση 3.2

Το βραβείο είναι ένα κίνητρο προς παρότρυνση που χορηγείται συστηματικά στη βάση ενός σχεδίου, με τη μορφή πληρωμής που είναι συμπληρωματική προς τη βασική αμοιβή. Με αυτόν τον τρόπο, το βραβείο διαφοροποιεί τη βασική αμοιβή, δίνοντας κίνητρο στους εργαζόμενους για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Η χρήση του ίδιου βραβείου όμως για το σύνολο των εργαζομένων καταστρατηγεί την δίκαιη αμοιβή, η οποία είναι απαραίτητο στοιχείο μίας πολιτικής αμοιβών. Αν όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τα ίδια βραβεία ανεξαρτήτως προσπάθειας, τότε οι εργαζόμενοι που προσπαθούν περισσότερο και αποδίδουν καλύτερα είναι πιθανόν κατά τη σύγκριση των απολαβών τους με τις αντίστοιχες των συναδέλφων τους (με ίδια ή συγκρίσιμα προσόντα ή δουλειά) να νιώθουν δυσαρεστημένοι ή και καθόλου παρακινημένοι. Συνεπώς ένα τέτοιο μέτρο δεν κρίνεται αποτελεσματικό.

(Σελ. 123 και 153-154, του Γ' Τόμου)