

ΔΕΟ 11
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κεφάλαιο 7^ο
Μορφές Αμοιβής

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- ▶ Η χρηματική ανταμοιβή που συνδέεται με το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται **αμοιβή προς παρότρυνση** και έχει ως στόχο να ενθαρρύνει και να παρωθήσει τον εργαζόμενο για πολύ υψηλές αποδόσεις.
- ▶ Για να μπορέσει ένα σύστημα ανταμοιβών που βασίζεται στη σχέση “απόδοση - ανταμοιβή” να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει:
 - Να υπάρχει εμπιστοσύνη στη διεύθυνση.
 - Να μην υπάρχουν “μη ελεγχόμενοι” παράγοντες που να παρεμποδίζουν τις εργασιακές προσπάθειες.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- Να υπάρχουν προϊστάμενοι και διευθυντές κατάλληλα εκπαιδευμένοι στο να θέτουν και να μετρούν τα επίπεδα απόδοσης.
- Να υπάρχουν αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης που θα προσδιορίζουν την απόδοση βάση α) συγκεκριμένων κριτηρίων (π.χ εξειδίκευση εργασίας) και β) του βαθμού επίτευξης των στόχων/αποτελεσμάτων.
- Να υπάρχει ικανότητα πληρωμής από πλευράς της επιχείρησης.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- Να υπάρχει πληροφόρηση αναφορικά με την πολιτική αμοιβών.
- Να υπάρχει ευελιξία στο πρόγραμμα ανταμοιβών (δλδ. να μην λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι ταυτόχρονα τις “διαφοροποιημένες” αμοιβές).



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- ▶ Προγράμματα αμοιβών προς παρότρυνση μπορεί να βασίζονται σε:
 1. Ατομικά κίνητρα -> Απαιτούν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια αιτιολογική σχέση μεταξύ των αποδόσεων και των ανταμοιβών τους.
 2. Ομαδικά κίνητρα -> Βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην απόδοση της ομάδας και στην αμοιβή των μελών της.
-



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Προκειμένου να προληφθούν οι μισθολογικές αδικίες θα πρέπει:
 - Να υπάρχει μια καμπύλη αμοιβών που να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιούνται μισθολογικά οι διάφορες θέσεις εργασίας βάση της σχετικής τους αξίας.
 - Να υφίσταται ένα κατώτατο και ανώτατο όριο αμοιβής για κάθε εργασιακή θέση.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Οι ατομικές αμοιβές έχουν ως..

.. **πλεονέκτημα** ότι βοηθούν τους εργαζομένους να εξακριβώσουν εύκολα τη σχέση της απόδοσης με την αμοιβή τους,

... **μειονέκτημα** ότι μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων με διάφορα αρνητικά αποτελέσματα (π.χ. κάποιιοι δεν κοινοποιούν μια ιδέα από φόβο μήπως την οικειοποιηθεί κάποιος άλλος).



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η πρώτη κατηγορία ατομικών αμοιβών είναι αυτή που διαμορφώνεται με βάση το χρόνο απασχόλησης και ονομάζεται **“αμοιβή με βάση το χρόνο”**.
- ▶ Σε αυτή τη περίπτωση για τον υπολογισμό της αμοιβής λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος παραμονής του εργαζομένου στην επιχείρηση ανεξάρτητα από την απόδοση που αποφέρει.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η χρήση συστημάτων “χρονικής αμοιβής” επιλέγεται κυρίως για εργασίες οι οποίες:
 - Απαιτούν ιδιαίτερη επιμέλεια και φροντίδα.
 - Έχουν περιεχόμενο που δεν μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί εκ των προτέρων.
 - Δεν επιτρέπουν στον εργαζόμενο να τροποποιήσει το ρυθμό εργασίας.
 - Το αποτέλεσμα τους δεν μπορεί εύκολα να ποσοτικοποιηθεί.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η πρώτη παραλλαγή αυτής της κατηγορίας είναι ο “καθαρός χρονικός μισθός” όπου καθορίζεται το ύψος της αποζημίωσης για τη μονάδα του χρόνου (π.χ. ημέρα) και για τον υπολογισμό της αμοιβής πολλαπλασιάζεται η αποζημίωση με τις μονάδες του χρόνου.
- ▶ Η δεύτερη παραλλαγή αυτής της κατηγορίας είναι ο “χρονικός μισθός με επίδομα απόδοσης” όπου ο χρονικός μισθός συμπληρώνεται και με ένα επίδομα ως κίνητρο για αύξηση της απόδοσης.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Οι αμοιβές με βάση το χρόνο έχουν ως..

.. **πλεονέκτημα** την αποτροπή ανισοτήτων στην μισθολογική αντιμετώπιση του προσωπικού και των πιθανών τριβών που απορρέουν από τις ανισότητες αυτές,

... **μειονέκτημα** ότι συντελούν στην αύξηση του κόστους ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος σε περιπτώσεις εργαζομένων με μειωμένη απόδοση.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η δεύτερη κατηγορία ατομικών αμοιβών είναι αυτή που διαμορφώνεται με βάση την απόδοση και αποκαλείται **“αμοιβή με το κομμάτι”**.
- ▶ Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προβλέπει ένα εγγυημένο ελάχιστο ποσό αμοιβής (που αντιστοιχεί στο 30 έως 70% του μέσου όρου του αντίστοιχου χρονικού μισθού) ανάλογα των απαιτήσεων της εκάστοτε θέσης εργασίας.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η πρώτη παραλλαγή αυτής της κατηγορίας είναι η αμοιβή σε “*πρότυπο χρόνο*” όπου:
 - Υπολογίζεται ο χρόνος που συνήθως χρειάζεται ένας έμπειρος εργαζόμενος για την παραγωγή μιας μονάδας εργασίας (πρότυπος χρόνος).
 - Υπολογίζεται πόσα κομμάτια έχει παράγει ο εργαζόμενος.
 - Ο πρότυπος χρόνος πολλαπλασιάζεται με την ποσότητα που έχει παραχθεί (π.χ. αν πρότυπος χρόνος 30λεπτά και παρήχθησαν 100 κομμάτια θα πρέπει να πληρωθεί ο εργαζόμενος για εργασία 50 ωρών $_3.000\text{λεπτά}/60$).



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η δεύτερη παραλλαγή αυτής της κατηγορίας είναι η αμοιβή σε *“πρότυπη αξία τεμαχίου”* όπου απλά προβλέπεται ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό για κάθε κομμάτι που θα παραχθεί.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Οι αμοιβές με βάση την απόδοση έχουν ως βασικά **πλεονεκτήματα** :
 - Την παρότρυνση για αύξηση της απόδοσης.
 - Την ελευθερία επιλογών που έχει ο εργαζόμενος για να καθορίσει μόνος του το ρυθμό της δουλειάς του.
 - Την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που απορρέουν από μειωμένη απόδοση των εργαζομένων.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Οι αμοιβές με βάση την απόδοση έχουν ως βασικά **μειονεκτήματα** :
 - Τον κίνδυνο υποβάθμισης της ποιότητας.
 - Την εμφάνιση κόπωσης και φθοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου.
 - Την εγκαθίδρυση της πεποίθησης από πλευράς εργαζομένων ότι η επιχείρηση δεν τους εμπιστεύεται.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Τα **βραβεία** αποτελούν ένα κίνητρο παρότρυνσης που λειτουργούν συμπληρωματικά προς τη βασική αμοιβή.
- ▶ Η βασική αμοιβή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας ενώ το βραβείο διαφοροποιεί τις αποδοχές ανάλογα με την απόδοση.
- ▶ Το ύψος ενός βραβείου καθορίζεται βάση κάποιων κριτηρίων αξιολόγησης των επιδόσεων (π.χ. η εξοικονόμηση χρόνου, η επίτευξη στόχων, η μείωση των χρόνων αδράνειας)



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Τα βραβεία μπορούν να χορηγηθούν με διάφορες μορφές:
 - Ως βραβεία ποσότητας, όταν η παραγόμενη ποσότητα υπερβαίνει τα πρότυπα.
 - Ως χρονικό βραβείο, όταν έχουν επιτευχθεί βραδύτεροι χρόνοι παράδοσης έργων.
 - Ως βραβείο ποιότητας, για αποτροπή αστοχιών και επισκευών.
 - Ως βραβείο εξοικονόμησης συντελεστών παραγωγής.



Ατομικές Αμοιβές

- Ως βραβείο καινοτομίας για προτάσεις βελτιώσεων.
- Ως βραβείο απόκτησης προσόντων από διαρκή επιμόρφωση.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Το **επίδομα παραγωγικότητας** (bonus) είναι ένα χρηματικό ποσό που καταβάλλεται όταν κριθεί ότι ο εργαζόμενος έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο απόδοσης.
- ▶ Για να λειτουργήσει το επίδομα αυτό ως παρότρυνση προς τον εργαζόμενο πρέπει να είναι εκ των προτέρων γνωστοί σε αυτόν οι όροι χορήγησης του.
- ▶ Τα bonus βασίζονται είτε σε μια *αντικειμενική* επίτευξη του στόχου είτε σε μια *υποκειμενική* εκτίμηση (από πλευράς διοίκησης) του κατά πόσο η απόδοση ήταν υψηλή ή όχι.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Τα συστήματα αμοιβών με **προμήθεια** συνήθως εφαρμόζονται στο χώρο των πωλήσεων.
- ▶ Σύμφωνα με αυτό το σύστημα αμοιβών, στο βασικό μισθό προστίθενται αποδοχές που προκύπτουν ως ποσοστό επί των πωλήσεων (π.χ. 5%).
- ▶ Για τη σωστή εφαρμογή του συστήματος απαιτείται ενεργός έλεγχος εκ μέρους της διοίκησης προκειμένου να προλαμβάνονται φαινόμενα “ανταγωνισμού” μεταξύ των πωλητών για τη διεκδίκηση των πιο επικερδών περιοχών ή προϊόντων.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η **αμοιβή κατά αξία** (Merit pay) αποτελεί μια μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού (των ηγετικών στελεχών) που στηρίζεται στην απόδοση του στελέχους κατά το παρελθόν έτος.
- ▶ Πολλές φορές αυτές οι “αυξημένες” αμοιβές στην ουσία οφείλονται απλά στην αρχαιότητα του στελέχους και την άνοδο του κόστους ζωής.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Η **αμοιβή σε ανάθεση έργου** συνδέεται με τις αποδόσεις που αναμένονται μελλοντικά από έναν εργαζόμενο.
- ▶ Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται ανά τρίμηνο βάση κάποιων κριτηρίων όπως η ποσότητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η ευελιξία.



Ατομικές Αμοιβές

- ▶ Οι αμοιβές για προτάσεις βελτιώσεων στην ουσία επιβραβεύουν κατάλληλες προτάσεις με ανάλογες αμοιβές που ενσωματώνονται στις βασικές αποδοχές των εργαζομένων.
- ▶ Με τα σχέδια προτάσεων οι εργαζόμενοι αισθάνονται “μέρος της οργάνωσης” με αποτέλεσμα να τονώνεται η προσπάθεια τους και το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση.
- ▶ Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτού του συστήματος αμοιβών είναι η ύπαρξη βεβαιότητας ότι κάθε πρόταση είναι δίκαια αξιολογημένη.



Ομαδικές Αμοιβές

- ▶ Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται η “**αμοιβή ομάδας**” (δλδ. συστήματα αμοιβών με βάση την ομάδα και όχι το άτομο) είναι ότι:
 - ✓ Πολλές εργασίες είναι αλληλοεξαρτώμενες και δεν είναι εύκολο να απομονωθεί και να αξιολογηθεί η ατομική απόδοση.
 - ✓ Ο διαφορισμός αμοιβών ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε τριβές.
 - ✓ Ενισχύεται το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας.
-



Ομαδικές Αμοιβές

- ▶ Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα ομαδικό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε:
 - ✓ Να μην υπάρχουν χρόνοι αδράνειας για ορισμένα μόνο μέλη της ομάδας (έτσι ώστε να μην προκληθούν αντιδράσεις από τους υπολοίπους).
 - ✓ Για το χρόνο προσαρμογής των νέων μελών να καταβάλλεται στα παλιά μέλη κάποια πρόσθετη αμοιβή.
 - ✓ Να συγκροτούνται σχετικά μικρές, σταθερές και ομοιογενείς ομάδες.



Ομαδικές Αμοιβές

- ▶ Στα πλαίσια της εφαρμογής συστημάτων ομαδικής αμοιβής σε πολλές επιχειρήσεις δημιουργούνται **αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας** οι οποίες αναλαμβάνουν αυτόνομα και χωρίς επίβλεψη, την εκτέλεση μιας εργασίας.
- ▶ Βασική ιδέα της δημιουργίας αυτών των ομάδων είναι η παρακίνηση των εργαζομένων με τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις στους ίδιους και στην εργασία τους.



Ομαδικές Αμοιβές

- ▶ Η δημιουργία αυτοκατευθυνόμενων ομάδων έχει τα παρακάτω **πλεονεκτήματα** :
 - Βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.
 - Αποδόμηση του εργασιακού στρες μέσα από την αμοιβαία υποστήριξη.
 - Η μείωση του αριθμού των ηγετικών στελεχών (δλδ. αριθμός προϊσταμένων).
 - Η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος.



Ομαδικές Αμοιβές

- ▶ Η δημιουργία αυτοκατευθυνόμενων ομάδων έχει τα παρακάτω **μειονεκτήματα**:
 - Αποδόμηση ιεραρχικών εργαλείων συντονισμού και ελέγχου που οδηγεί σε πιο αυστηρά εργαλεία αυτοελέγχου.
 - Απειλή ύπαρξης ποινής από την ομάδα σε περίπτωση απόκλισης της απόδοσης ενός εργαζομένου από τις ομαδικές νόρμες.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Η αμοιβή προς παρότρυνση σε επίπεδο επιχείρησης στηρίζεται στην απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης.
- ▶ Τα συστήματα κινήτρων αυτής της κατηγορίας επιδιώκουν την καθιέρωση συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων όλων των επιπέδων.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Το **σύστημα συμμετοχής στα οφέλη** (gain sharing) είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα.
- ▶ Το σύστημα αυτό στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που απαιτείται για να διευκολυνθεί η συλλογική προσπάθεια.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Οι βασικοί λόγοι για την υιοθέτηση σχεδίων διανομής κερδών είναι:
 - ✓ Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.
 - ✓ Η αύξηση της παραγωγικότητας.
 - ✓ Η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της υπευθυνότητας.
 - ✓ Η μείωση των απουσιών και των αποχωρήσεων.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Με το **σχέδιο Scanlon** χορηγείται στους εργαζομένους ένα επίδομα που προέρχεται από τη μείωση των δαπανών εργασίας (και κατ' επέκταση την αύξηση της παραγωγικότητας).
- ▶ Μια παραλλαγή του σχεδίου Scanlon στηρίζεται στην ιδέα ότι οι αμοιβές που καταβάλλονται, συνιστούν κατά κανόνα ένα σταθερό ποσοστό της αξίας της παραγωγής.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Τα **σχέδια διάθεσης μετοχών** (ESOP's) στην ουσία μετατρέπουν τη συμμετοχή στα οφέλη σε συμμετοχή στα εταιρικά κεφάλαια.
- ▶ Τα βασικά **πλεονεκτήματα** της εφαρμογής αυτών των σχεδίων είναι:
 - Η ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση των αποδοχών που χορηγούνται με τη μορφή μετοχών.
 - Η εκχώρηση ιδιοκτησιακών προνομίων στους εργαζομένους ώστε να μπορούν να μοιράζονται με τους επιχειρηματίες τα επιχειρησιακά οφέλη.



Αμοιβές σε Επίπεδο Επιχείρησης

- ▶ Το βασικό **μειονέκτημα** της εφαρμογής αυτών των σχεδίων είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν “αναγκασμένοι” να ενώσουν τις τύχες τους με τη μοίρα της επιχείρησης.



Πρόσθετες Παροχές

- ▶ Οι πρόσθετες παροχές (benefits) χορηγούνται στους εργαζομένους ως “πακέτο παροχών” που συμπληρώνει τις προβλεπόμενες από το νόμο παροχές (π.χ. άδεια με αποδοχές, οικογενειακό επίδομα, άδεια μητρότητας).
- ▶ Για να είναι αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα πρόσθετων παροχών (δλδ. να παροτρύνει τους εργαζομένους για αυξημένες αποδόσεις) θα πρέπει να εξετάζει:
 - Ποιες παροχές ανταποκρίνονται στις πραγματικές επιθυμίες των εργαζομένων.



Πρόσθετες Παροχές

- Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι παροχές αυτές σε σχέση με προσφερόμενες από άλλες επιχειρήσεις.
- Πως διαφοροποιούνται οι παροχές αυτές στις ποικίλες κατηγορίες εργαζομένων.



Πρόσθετες Παροχές

- ▶ Κάποιες τέτοιου είδους παροχές είναι:
 - Αποζημίωση δυσμενών χρόνων εργασίας.
 - Επιδότηση ενοικίου.
 - Χρήση κατοικίας που χορηγεί η επιχείρηση.
 - Γεύματα σε ευνοϊκή τιμή που προσφέρονται στο χώρο εργασίας.



Πρόσθετες Παροχές

- Χορήγηση δανείου με ευνοϊκούς όρους.
- Επίδομα υπηρεσίας στο εξωτερικό.
- Χρήση εγκαταστάσεων άθλησης.



Πρόσθετες Παροχές

- ▶ Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την “ευελικτοποίηση” και την “εξατομίκευση” των πρόσθετων παροχών χρησιμοποιούν τα λεγόμενα “συστήματα καφετέριας”
- ▶ Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν ρυθμίσεις ανταμοιβών σύμφωνα με τις οποίες αφήνεται στους εργαζομένους να επιλέγουν μόνοι τους το χρόνο και τα στοιχεία που θα συνθέτουν το περιεχόμενο της αμοιβής τους (δλδ. δυνατότητα ικανοποίησης *εξατομικευμένων προσδοκιών* οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με την ηλικία, το ιεραρχικό επίπεδο κλπ.).

