

ΔΕΟ 11- Τόμος Γ΄

Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων (Επαναληπτικές Σημειώσεις)

Κεφάλαιο 6:

Σχέση Ανταμοιβής-Αξιολόγησης Εργασίας

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- ▶ Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται μια πολιτική αμοιβών είναι της ατομικής και εταιρικής **δικαιοσύνης** και της **ανταγωνιστικότητας** και πιο συγκεκριμένα:
 1. Ίση αμοιβή για ίση ή όμοια εργασία, ανεξάρτητα του ποιος την εκτελεί.
 2. Αμοιβή ανάλογη με τη συμβολή του εργαζομένου στο αποτέλεσμα.
 3. Αμοιβές ανάλογες με τις ισχύουσες στην αγορά εργασίας.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

4. Αμοιβές συνδεδεμένες με τους επίκαιρους στόχους της επιχείρησης.

Συνεπώς η πολιτική αμοιβών πρέπει να απορρέει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και “αντίστροφα” να λειτουργεί υποστηρικτικά προς αυτήν.

Δίκαιη Αμοιβή

- ▶ Η δίκαιη ανταμοιβή (παρόλο που έχει έναν υποκειμενικό χαρακτήρα) είναι απαραίτητο στοιχείο μιας πολιτικής αμοιβών γιατί από αυτήν εξαρτάται η ικανοποίηση του εργαζομένου και άρα ο βαθμός υποκίνησης/αφοσίωσης του.
- ▶ Η σχετική **δικαιοσύνη** επιτυγχάνεται όταν ο μεμονωμένος εργαζόμενος συγκρίνοντας τις απολαβές του με τις αντίστοιχες συναδέλφων του (που έχουν ίδια προσόντα και παρόμοια δουλειά) αισθάνεται ικανοποιημένος.

Παράγοντες Καθορισμού Πολιτικής Αμοιβών

- ▶ Τα βασικά συστατικά στοιχεία μιας δίκαιης αμοιβής (που συνήθως λαμβάνονται υπόψη για όλους τους εργαζομένους πλην των υψηλόβαθμων στελεχών) είναι:
 1. **Προσόντα.** Πόσο πολύπλευρα είναι τα προσόντα του εργαζομένου.
 2. **Αξιολόγηση αποτελέσματος.** Αξιολογείται ποσοτικά και ποιοτικά ή απόδοση.
 3. **Προσανατολισμός στην αγορά.** Μελέτη του μεγέθους των αμοιβών που επικρατεί στην αγορά εργασίας βάση παραγόντων όπως η οικονομική συγκυρία, το είδος του κλάδου, της ισχύς των συνδικάτων.

Παράγοντες Καθορισμού Πολιτικής Αμοιβών

4. **Οικογενειακή κατάσταση.** Διαμόρφωση αναγκών εργαζομένου βάση κάποιων κοινωνικών παραγόντων (π.χ. φύλο, ηλικία, αριθμός παιδιών).
5. **Θέση εργαζομένου στην ιεραρχία.** Θέση στη διοικητική πυραμίδα που συνδυάζεται με διαφορετικό είδος καθηκόντων.
6. **Μισθολογική πολιτική επιχείρησης.** Παροχή αμοιβών που είναι είτε ίσες, είτε μεγαλύτερες είτε και μικρότερες από αυτές που ισχύουν στην αγορά.

Παράγοντες Καθορισμού Πολιτικής Αμοιβών

1.2. Σκοπεύετε να καθορίσετε μία πολιτική αμοιβών για την επιχείρησή σας. Ποιους παράγοντες θα λάβετε υπόψη; (Υπόδειξη: προσδιορίστε 3 παράγοντες, αυτούς που εσείς θεωρείτε ως τους πλέον βασικούς και αιτιολογήστε την απάντησή σας).

Παράγοντες Καθορισμού Πολιτικής Αμοιβών

1.2 Προκειμένου να καθορισθεί το ύψος της αμοιβής επιδιώκεται ο υπολογισμός της να συμπεριλαμβάνει όλα τα επιμέρους συστατικά στοιχεία μιας δίκαιης ανταμοιβής.

Αυτά είναι:

- 1** Τα προσόντα. Λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη πόσο πολύπλευρα είναι τα προσόντα.
- 2** Αξιολόγηση αποτελέσματος. Αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου από ποσοτική και ποιοτική άποψη.
- 3** Προσανατολισμός στην αγορά. Παρά το γεγονός ότι δεν διαμορφώνεται ενιαία τιμή αγοράς για κάποια συγκεκριμένη εργασία είναι δίκαιος ο προσανατολισμός που επικρατεί στην αγορά εργασίας όπως αυτή επηρεάζεται από την οικονομική συγκυρία και τις περιφερειακές διαφορές, τον κλάδο, την ισχύ των συνδικάτων, την επενδυτική πολιτική. Συχνά οι επιχειρήσεις διεξάγουν ή αγοράζουν έρευνες αμοιβών. Τέτοιες έρευνες περιέχουν εμπιστευτικά στοιχεία σχετικά με το ύψος των αμοιβών σε διάφορες εταιρίες για ομοειδείς θέσεις παρέχοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες για το τι πληρώνει ο ανταγωνισμός.
- 4** Οικογενειακή κατάσταση. Λαμβάνονται υπόψη κοινωνικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία, αριθμός παιδιών) που διαμορφώνουν τις ανάγκες του εργαζόμενου και επηρεάζουν την άποψή του για δίκαιη αμοιβή.

Παράγοντες Καθορισμού Πολιτικής Αμοιβών

- 5 Η θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία. Η κοινωνική και επαγγελματική θέση στη διοικητική πυραμίδα επιβάλλει διαφοροποιήσεις στις ανταμοιβές.
- 6 Η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση ανάλογα με την πολιτική που επιλέγει, παρέχει αμοιβές ίσες, μεγαλύτερες ή μικρότερες από αυτές που ισχύουν στην αγορά.

Οι φοιτητές πρέπει να επιλέξουν τρεις παράγοντες και να αιτιολογήσουν την επιλογή τους. Ο κατάλογος των έξι παραγόντων (που αναφέρονται στις παραπάνω γραμμές) δεν περιορίζει το εύρος των πιθανών επιλογών από τους φοιτητές.

Αξιολόγηση Εργασίας

- ▶ Επίκεντρο του ενδιαφέροντος της αξιολόγησης εργασίας αποτελεί η ίδια η θέση εργασίας και οι **απαιτήσεις** της.
- ▶ Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας με διαπίστωση του βαθμού δυσκολίας κάθε εργασίας επιχειρεί να δώσει απάντηση στα ερωτήματα:
 - ✓ Με ποιες απαιτήσεις της δουλειάς βρίσκεται αντιμέτωπος ο εργαζόμενος;
 - ✓ Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας μιας δουλειάς σε σύγκριση με μια άλλη;

Αξιολόγηση Εργασίας

- ▶ Για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά γίνεται μια σύγκριση των διαφόρων εργασιών μεταξύ τους για να προσδιοριστεί η **σχετική αξία** της καθεμίας.
- ▶ Η σύγκριση γίνεται με κριτήρια (που αντλούνται από το περιεχόμενο της εργασίας) όπως:
 - ✓ Οι γνώσεις και οι δεξιότητες.
 - ✓ Η υπευθυνότητα και η προσπάθεια.

Αξιολόγηση Εργασίας

- ▶ Η αξιολόγηση της εργασίας, εκτός από τον προσδιορισμό της σχετικής αξίας των θέσεων εργασίας, βοηθάει κυρίως:
 - ✓ Στην δημιουργία μιας απλούστερης και λογικότερης δομής των αμοιβών.
 - ✓ Στη σύγκριση της εργασίας και των ποσοστών αμοιβών με αντίστοιχα μεγέθη άλλων επιχειρήσεων.
 - ✓ Στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων.
 - ✓ Στη μείωση των παραπόνων σχετικά με τις αμοιβές (δλδ. πρόληψη και επίλυση διενέξεων).

Σύνδεση Αμοιβής - Απόδοσης

- ▶ Η διαφοροποίηση της αμοιβής με γνώμονα την απόδοση μπορεί να πραγματοποιηθεί με δυο τρόπους:
 - Με την επιλογή μιας αμοιβής που καθορίζεται αποκλειστικά σύμφωνα με την απόδοση του εργαζομένου (π.χ. αμοιβή με το κομμάτι, αμοιβή σύμφωνα με το πλάνο).
 - Με την επιλογή μιας αμοιβής που καθορίζεται και βάση της απόδοσης του εργαζομένου αλλά και βάση της αξιολόγησης της θέσης εργασίας (αξία της θέσης).

Σύνδεση Αμοιβής - Απόδοσης

