

Ενότητα 2.5.:

Αμοιβές και Παροχές Προσωπικού



Ατάκες

«Δεν πληρώνω καλούς μισθούς επειδή έχω πολλά λεφτά. Έχω πολλά λεφτά επειδή πληρώνω καλούς μισθούς»

(Ρόμπερτ Μπος- Γερμανός βιομήχανος 1861-1942)

«Η επιστήμη είναι υπέροχο πράγμα, αν δε χρειάζεται να βγάζεις το ψωμί σου από αυτή»

(Άλμπερτ Αϊνστάιν-γερμανο- αμερικανός νομπελίστας φυσικός)

«Δώσε στον εργάτη το μισθό του πριν ο ιδρώτας του στεγνώσει.»

(Μωάμεθ- ο προφήτης)

Ατάκες

«Υπάρχει ένας κανόνας για τους βιομήχανους:
Φτιάξε τα καλύτερα δυνατά προϊόντα στο
χαμηλότερο δυνατό κόστος, πληρώνοντας τους
υψηλότερους δυνατούς μισθούς»

Χένρι Φόρντ –αμερικανός βιομήχανος

«Θα υπάρχουν «δύο κοινωνίες» στο μέλλον : οι
υψηλά αμειβόμενοι εργάτες γνώσης και οι
χαμηλά αμειβόμενοι εργάτες υπηρεσιών»

Μπιλ Γκέιτς- αμερικανός επιχειρηματίας

Αμοιβές και Παροχές

Στις αμοιβές περιλαμβάνονται ο μισθός, χρηματικά κίνητρα (π.χ. bonuses, αμοιβή με το κομμάτι, σχέδια συμμετοχής στα κέρδη) και άλλες εξωμισθολογικές παροχές και άυλες ανταμοιβές



Στόχοι & Χρησιμότητα Αμοιβών

- Παρακίνηση, Υπευθυνότητα, Δέσμευση Εργαζομένων
- Αύξηση Παραγωγικότητας
- Προσέλκυση και Διατήρηση Εργαζομένων
- Εξοικονόμηση Κόστους Εργασίας
- Υλοποίηση Εταιρικών Στόχων
- Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας
- Εργασιακές Σχέσεις
- Ικανοποίηση Εργαζομένων και των Οικογενειών τους



ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Άμεσες-Σταθερές Αμοιβές

- Μισθός

Μεταβλητές Αμοιβές-Κίνητρα

- Bonus-Πριμ
- Συμμετοχή στα κέρδη-μετοχές
- Άλλα Οικονομικά Κίνητρα

Διάφορες Παροχές

- Ασφάλιση
- Επιδόματα αδειών
- Σίτιση
- Μεταφορά-Αυτοκίνητο

ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

- Αναγνώριση
- Ανάπτυξη-Εκπαίδευση
- Περιεχόμενο Εργασίας
- Προοπτικές Καριέρας
- Συνθήκες Εργασίας
- Κλίμα-Σχέσεις
κ.λπ.

Σημασία Συνολικής Αμοιβής

Στόχος 1:

Προσέλκυση & Διατήρηση Ταλέντων



3 Επικίνδυνα Σημεία:

- Χαμηλές Αμοιβές
- Μυστικότητα
- Διογκωμένες αμοιβές στελεχών

Σημασία Συνολικής Αμοιβής

Στόχος 2:

Εφαρμογή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής



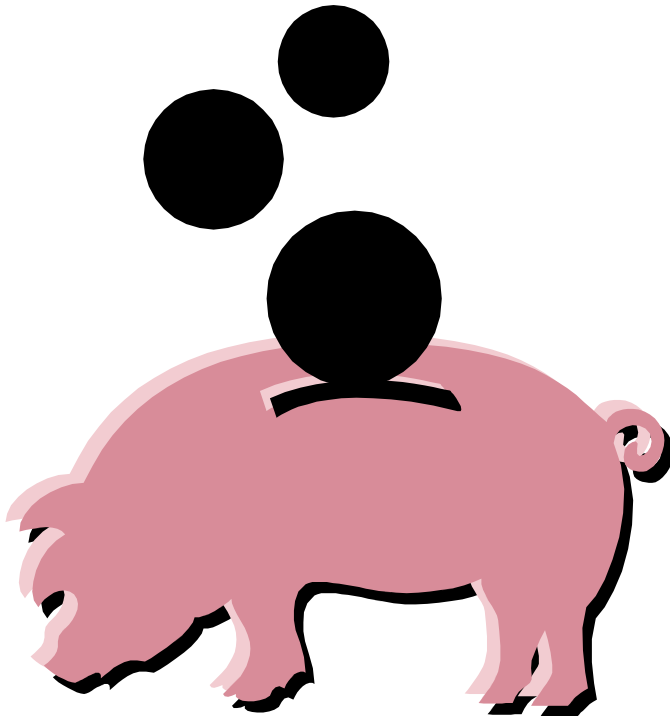
3 Επικίνδυνα Σημεία:

- Αλλαγές Στρατηγικής
- Συγχωνεύσεις & Εξαγορές
- Οργανωσιακός κύκλος ζωής

Σημασία Συνολικής Αμοιβής

Στόχος 3:

Αύξηση Παραγωγικότητας



- **Επιδόματα αξίας**
- **Αμοιβές κινήτρων**

Ο Ρόλος του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Αγορά Εργασίας

- Επίπεδο Αμοιβών
- Είδη Αμοιβών

Νόμοι & Κοινωνική Δικαιοσύνη

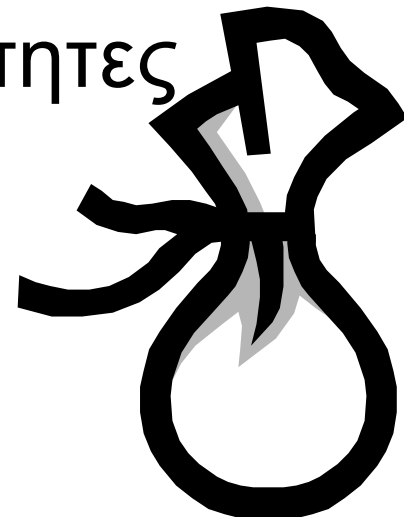
- Νομοθεσία
- Σύγκριση

Εργατικά Σωματεία

- Συλλογικές Συμβάσεις

Συστήματα Σταθερών Αμοιβών

- Σύστημα που στηρίζεται στα Τυπικά Χαρακτηριστικά του Εργαζομένου
- Σύστημα που στηρίζεται στην Αξία της Θέσης
- Σύστημα που στηρίζεται στις Ικανότητες (Competencies) του Εργαζομένου



Κύριες Αποφάσεις σχετικά με τις Αμοιβές

- Επίπεδο Αμοιβών
- Εσωτερική Δομή Αμοιβών
- Προσδιορισμός Αμοιβών κάθε
Εργαζομένου και Εξέλιξη αυτών στο
χρόνο

Θεωρητικό Υπόβαθρο

1. Θεωρία Δικαιοσύνης (Equity Theory)
2. Θεωρία Προσδοκιών (Expectancy Theory)
3. Θεωρία Διατήρησης/ Κινήτρων (Herzberg)
4. «Δίκαιος Μισθός»
 - Εξωτερικά Δίκαιες Αμοιβές
 - Εσωτερικά Δίκαιες Αμοιβές



Ιστορική Εξέλιξη των Συστημάτων Αμοιβών

1. Συμφωνία με Εργοδότη
2. Αμοιβή σύμφωνα με την Αξία της Εργασίας
3. Αμοιβή για Απόδοση

Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας

Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας ή Έργου είναι η συστηματική διαδικασία, βάση της οποίας καθορίζεται η σχετική αξία κάθε θέσης εργασίας στην επιχείρηση.

- Βάση για δομή αμοιβών
- Διαχείριση διαφορών ανάμεσα στις θέσεις εργασίας
- Συνέπεια στις αποφάσεις σχετικά με επίπεδα αμοιβών
- Συγκρισιμότητα μεταξύ δύο θέσεων εργασίας.

Διαδικασία Αξιολόγησης Θέσης

- Συλλογή στοιχείων
- Επιλογή παραγόντων- κριτηρίων αξιολόγησης θέσεων
 - Σπουδαιότητα ρόλων ή η Συμβολή (impact) της θέσης στους στόχους & στα αποτελέσματα της επιχείρησης
 - Απαιτήσεις Θέσης σε Τεχνογνωσία
 - Προσπάθεια που απαιτεί η Θέση
 - Συνθήκες Εργασίας στη Θέση
- Αξιολόγηση Έργου και Επιλογή Κατάλληλης Μεθόδου

Μέθοδοι Αξιολόγησης Θέσης

- Απλή κατάταξη (job ranking)
- Διαβάθμιση- Κατηγοριοποίηση (job grading or job classification)
- Σύγκριση παραγόντων- κριτηρίων (factor comparison)
- Σύστημα των Βαθμών (points rating system)
 - Προσδιορισμός παραγόντων- κριτηρίων
 - Σχεδιασμός τρόπου μέτρησης- βαθμολόγησης κριτηρίων
 - Αξιολόγηση- βαθμολόγηση θέσεων

Παράδειγμα Απλής Κατάταξης Θέσεων

Τίτλος Θέσης	Κατάταξη θέσης
<i>Μεγαλύτερη αξία</i> 1 \longleftrightarrow 5 <i>Μικρότερη αξία</i>	
Χειρίστης κλαρκ	4
Μηχανικός	2
Επιθεωρητής	1
Γραμματέας	3
Κλητήρας	6
Εργάτης	5

Αξιολόγηση Θέσεων Βάσει Σύγκρισης Παραγόντων

Τίτλος θέσης	Γνώση	(\$)	Πνευματική προσπάθεια	(\$)	Υπευθυνότητα	(\$)	Φυσική προσπάθεια	(\$)	Συνθήκες εργασίας	(\$)	Ύψος ημερομισθίου (\$)
1. Χειρίστης κλαρκ	4	3,0	5	2,4	4	0,9	2	0,5	2	0,6	7,40
2. Μηχανικός	1		2		3		3		3		
3. Επιθεωρητής	2		3		1		4		4		
4. Γραμματέας	3		1		2		6		6		
5. Κλητήρας	5		4		5		5		5		
6. Εργάτης	6		6		6		1		1		

* Υψηλότερο επίπεδο το 1.



Αξιολόγηση Θέσεων Βάσει του Συστήματος των Βαθμών

Σημεία Θέσεων						
Τίτλος θέσης	Γνώση	Πνευματική προσπάθεια	Υπευθυνότητα	Φυσική προσπάθεια	Συνθήκες εργασίας	Σύνολο Σημείων
1.Χειρίστης κλαρκ	10	10	10	10	5	45
2. Μηχανικός	20	20	35	5	5	85
3. Επιθεωρητής	20	20	40	5	5	90
4. Γραμματέας	20	15	17	7	10	70
5. Κλητήρας	10	5	5	5	5	30
6. Εργάτης	5	2	2	17	9	35

Παράδειγμα καθορισμού μισθολογικού εύρους για ομάδες θέσεων εργασίας

Μηνιαίος
Μισθός σε
Ευρώ

50000
45000
40000
35000
30000
25000
20000
15000
10000
500

1^η

2^η

3^η

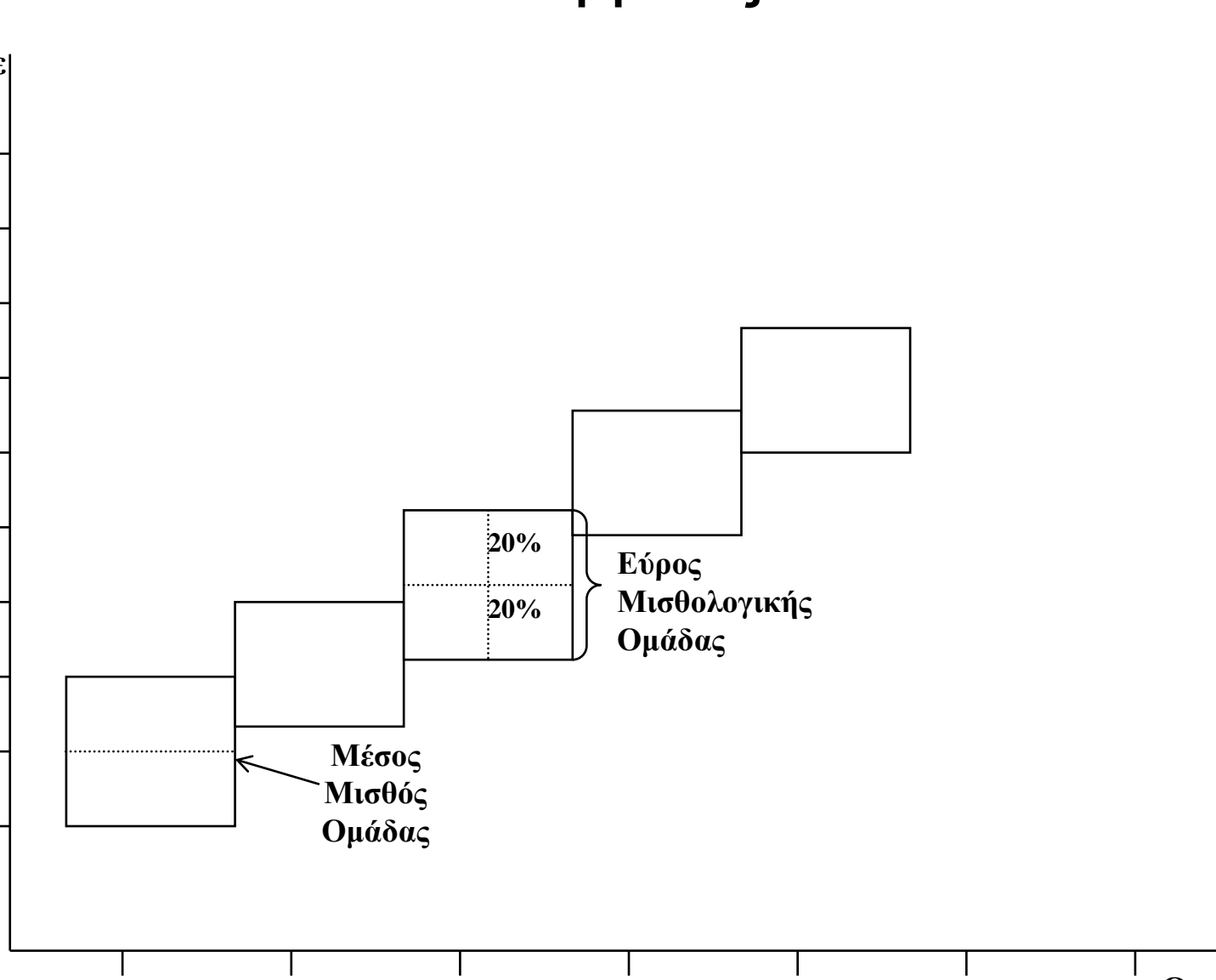
4^η

5^η

6^η

7^η

Ομάδες
Θέσεων
Εργασίας

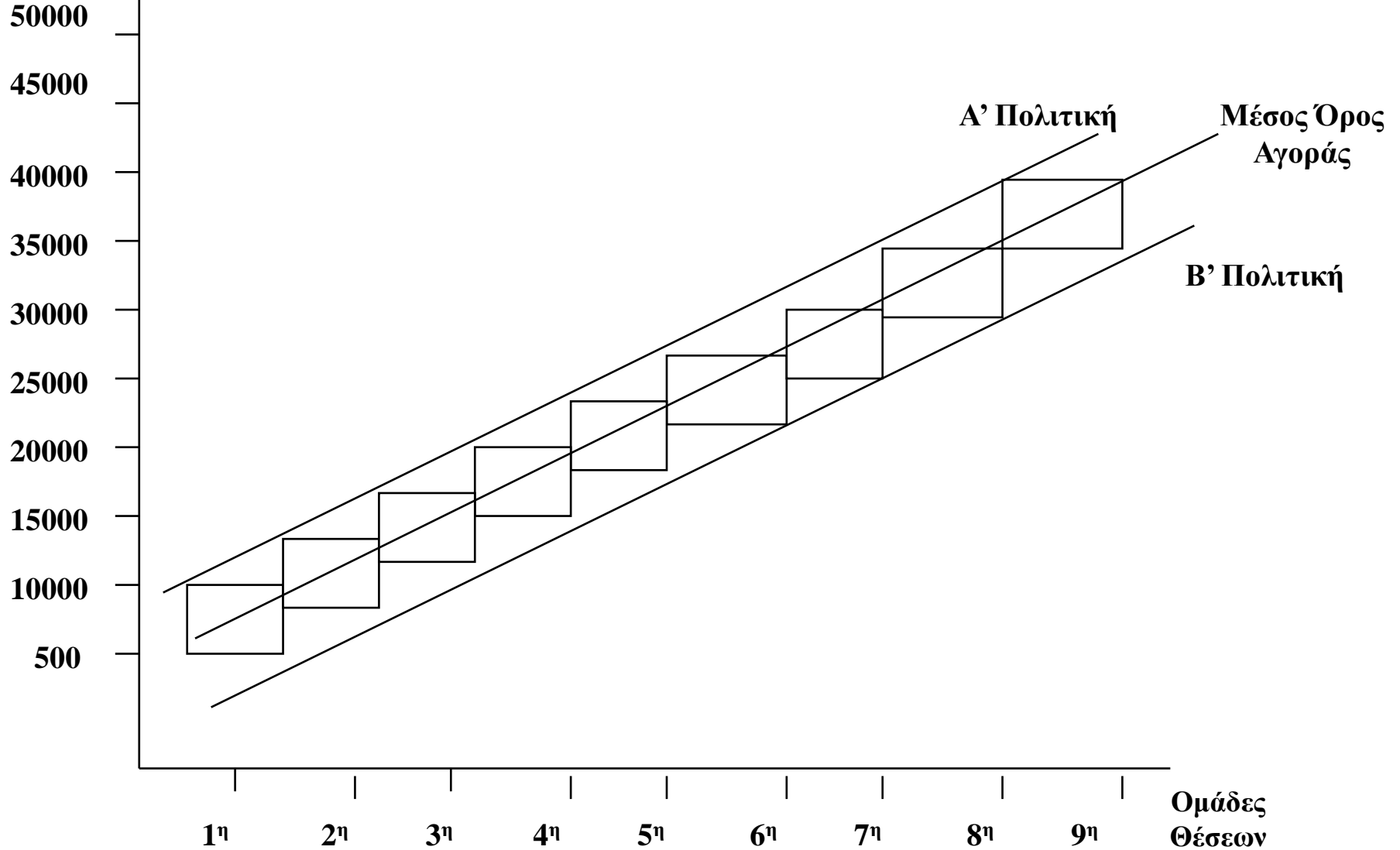


Μέσος
Μισθός
Ομάδας

Εύρος
Μισθολογικής
Ομάδας

Διάγραμμα 10.4 .: Παράδειγμα πολιτικών αμοιβών σε σχέση με την αγορά

Μηνιαίος
Μισθός
σε Ευρώ



Σημασία της Αμοιβής βάση Απόδοσης



- Κόστος
- Ικανοποίηση Εργαζομένων
- Υποκίνηση στρατηγικά επιθυμητής συμπεριφοράς

Σχεδιασμός Αμοιβών βάση Απόδοσης

Για να λειτουργήσει σωστά το σύστημα πρέπει να έχουν αντιμετωπιστεί τα ακόλουθα θέματα:

- Πώς ορίζεται και μετριέται η απόδοση
- Ποια είναι η μέθοδος σύνδεσης απόδοσης με αμοιβή
- Το είδος της αμοιβής
- Ποιοι και υπό ποιες προϋποθέσεις δικαιούνται αμοιβής
- Αποδοχή από εργαζομένους

Σχεδιασμός Αμοιβών βάση Απόδοσης



- Ορισμός του τύπου της αμοιβής
- Αναγνώριση ή χρήμα?
 - Μέγεθος αμοιβής
 - Τρόπος πληρωμής
 - Χρόνος απόδοσης Αμοιβής
 - Διεθνής διάσταση

Αποδοχή από τους Εργαζομένους

- Το σύστημα επικοινωνείται σωστά.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια
- Το σύστημα γίνεται κατανοητό και οι πρόσθετες αμοιβές (bonuses) μπορούν εύκολα να υπολογιστούν.
- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στο σχεδιασμό και διαχείριση του συστήματος.
- Τα bonuses μοιράζονται άμεσα, μετά την επιθυμητή απόδοση.
- Οι εργαζόμενοι έχουν διεξόδους διαμαρτυρίας αν πιστεύουν ότι αδικήθηκαν.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση και να υπολογίζουν σε ασφάλεια της θέσης τους.

Merit Pay

Αμοιβή που βασίζεται σε προηγούμενη απόδοση.

Δύο είδη αποφάσεων:

- Αξιολόγηση απόδοσης
- Μέγεθος αύξησης της αμοιβής



Αμοιβές Κινήτρων (Incentive Pay)



- Ατομικά κίνητρα
 - Piecework plan
 - Standard hour plan
 - Executive incentive plan
- Ομαδικά κίνητρα
- Ειδικά βραβεία απόδοσης
- Profit sharing
- Gain sharing

Αμοιβές που διακινδυνεύουν τα κέρδη



- Προμήθεια
 - Άμεση Προμήθεια
 - Συνδυασμός Σχεδίων
- Ιδιοκτησία Μετοχών
 - Σχέδια μεγάλου εύρους (Broad-based plans)
 - Stock options για στελέχη

Μεταβλητές Αμοιβές Βάσει Απόδοσης

- Ατομικά Κίνητρα Σύνδεσης Αμοιβής με Παραγωγικότητα
 - Αμοιβή με το κομμάτι
 - Προγράμματα Προτύπων Ωρών
 - Προμήθειες
 - Bonuses
- Αμοιβή Βάσει Επαγγελματικών Δεξιοτήτων
 - Επίδομα Αξίας
- Ομαδικά Κίνητρα
 - Διανομή Κερδών
 - Σύστημα Συμμετοχής στα Οφέλη (Gain Sharing)
 - Σχέδια Διάθεσης Μετοχών

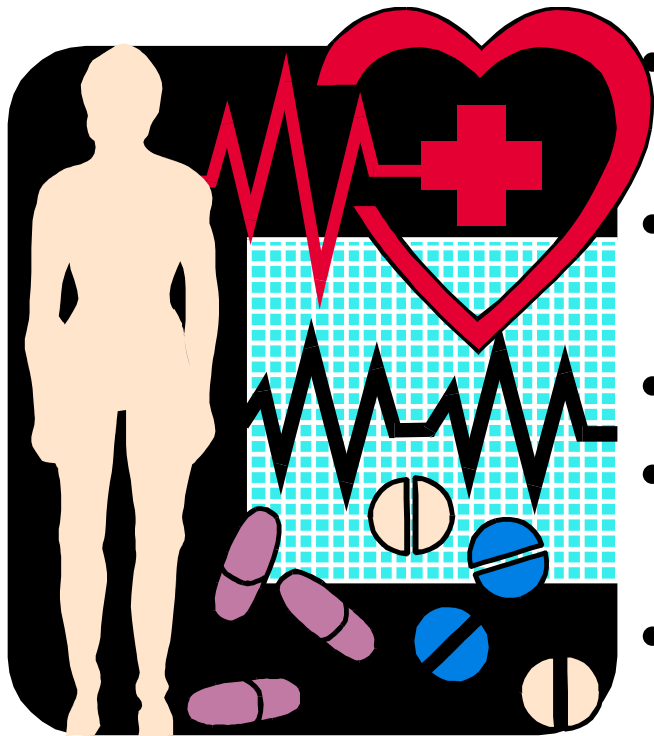
Παράγοντες Επιτυχίας Αμοιβών Βάση Απόδοσης

- Έλεγχος από τον Εργαζόμενο των αποτελεσμάτων της εργασίας του
- Μέτρηση της Απόδοσης
- Ύψος Αμοιβής

Είδη Παροχών

- Ιδιωτικά Προγράμματα Ασφάλισης (Σύνταξης)
- Προαιρετικά Προγράμματα Ασφαλιστικής Κάλυψης (Υγείας)
- Αμοιβή για μη Δεδουλευμένο Χρόνο
- Προγράμματα Ποιότητας Ζωής
- Εκπαιδευτικά Προγράμματα
- Μέριμνα Τέκνων
- Ευέλικτα Προγράμματα Επιλογής Επιδομάτων (Cafeteria Benefits)
- Άλλες Παροχές

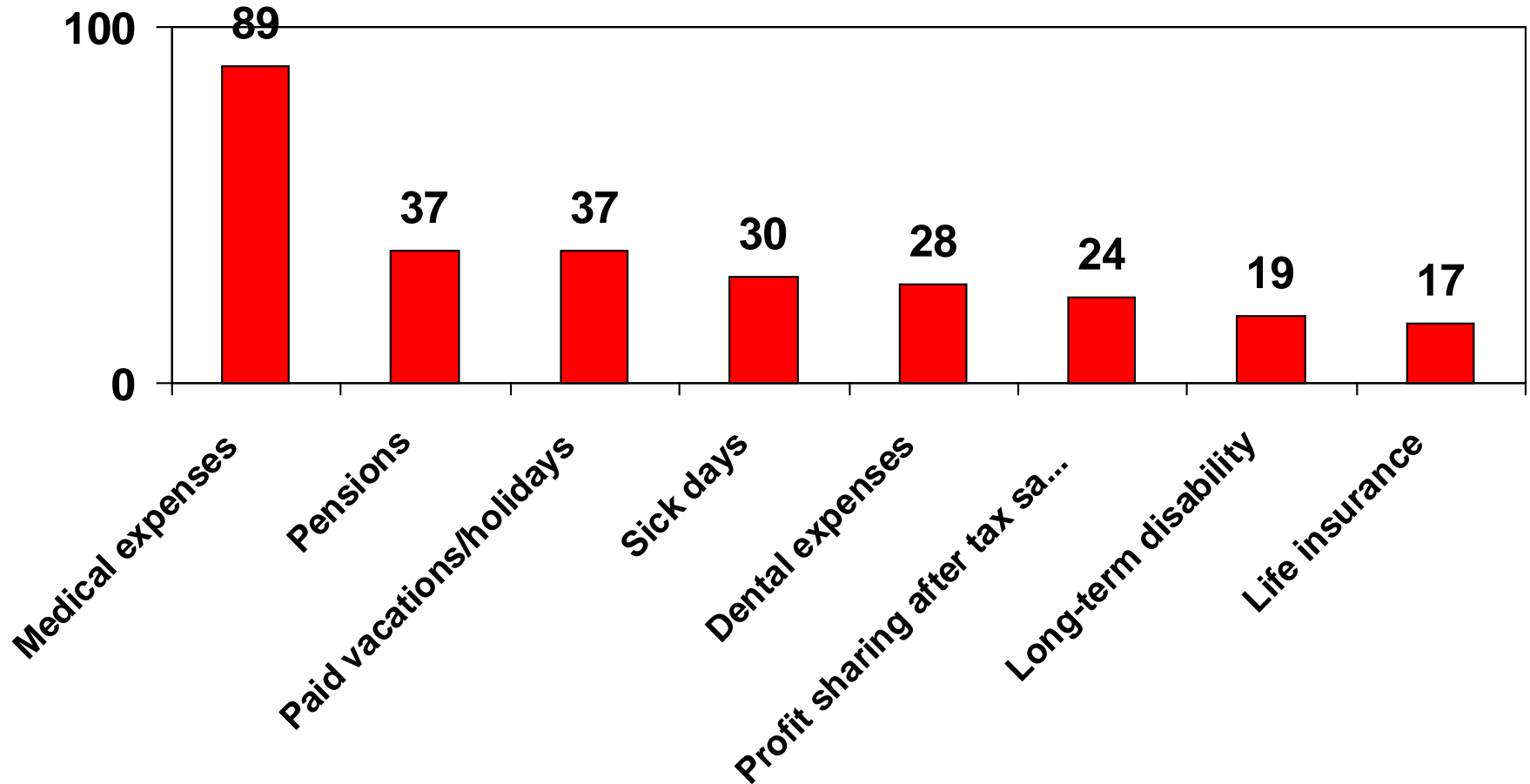
Σημασία Παροχών (Έμμεσων Αμοιβών)



Οι έμμεσες αμοιβές μπορούν:

- Να προσελκύσουν καλούς εργαζομένους
- Να βελτιώσουν το ηθικό των εργαζομένων
- Να μειώσουν τις αποχωρήσεις
- Να αυξήσουν την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Να παρακινήσουν τους εργαζομένους
- Να βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησης

Επιδόματα που οι Υπάλληλοι θεωρούν σημαντικά (στοιχεία ΗΠΑ)



Θέματα Διαχείρισης Επιδομάτων

**Ορισμός
«Πακέτου»
Επιδομάτων**

**Παροχή
Ευελιξίας
Επιδομάτων**

**Επικοινωνία
«Πακέτου»
Επιδομάτων**

**Διαχείριση &
Μείωση
Κόστους
Επιδομάτων**