



Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων & Τουρισμού  
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

Ροβίθης Μιχαήλ, Επίκουρος καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

1

## 7. Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών

2

2

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα



Μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης, θα είστε σε θέση να:

1. Εξηγήσετε τη σχέση μεταξύ της πολιτικής αμοιβών και των στόχων της επιχείρησης, αλλά και των αναγκών των εργαζομένων
2. Αναφέρετε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών
3. Περιγράψετε τα κυριότερα συστήματα αμοιβών

3

3

## Πολιτική Αμοιβών – Σκοπός- Εξωτερικοί Παράγοντες

**Βασικός σκοπός της πολιτικής αμοιβών** και της εφαρμογής κατάλληλων συστημάτων, είναι η υποκίνηση των εργαζομένων και των στελεχών για υψηλότερη απόδοση. Επιπλέον, το ύψος της αμοιβής πρέπει να ικανοποιεί τους εργαζόμενους και να ενθαρρύνει την αποδοτική εργασία. Ταυτόχρονα, η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης επιβάλλεται να είναι αξιόπιστη. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών, βασιζόμενοι σε έρευνες αγορών, αλλά και σε στοιχεία που επεξεργάζεται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Οι αμοιβές σε μια επιχείρηση επηρεάζονται από ένα σύνολο παραγόντων, **εξωτερικών** και **εσωτερικών**.

**Εξωτερικοί παράγοντες** θεωρούνται η κυβερνητική πολιτική, η οποία προσδιορίζει το πλαίσιο του ύψους των αμοιβών με νομοθετικές ρυθμίσεις, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, και κατά συνέπεια οι γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τα συνδικάτα που πιέζουν για υψηλότερες αμοιβές και άλλες παροχές, καθώς και η αγορά εργασίας που διαμορφώνεται από τις συνθήκες προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης οι αμοιβές που παρέχουν οι ανταγωνιστές παίζουν καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι αποτελούν κίνητρο για προσέλκυση ικανών στελεχών.

4

4

## Πολιτική αμοιβών – Εσωτερικοί Παράγοντες

**Ως εσωτερικοί παράγοντες**, πέρα από τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις του σωματείου των εργαζομένων της, συυπολογίζονται η φύση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, η παραγωγικότητα, αλλά και η αξία της εκάστοτε θέσεις εργασίας.

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης είναι ένας άλλος παράγοντας, επειδή, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση, καθορίζεται και το επίπεδο των αμοιβών των εργαζομένων.

5

5

## Περιεχόμενο πολιτικής αμοιβών

Υπάρχουν 2 βασικές κατηγορίες αμοιβών **οι οικονομικές αμοιβές** και **οι μη οικονομικές αμοιβές**.

Στις οικονομικές αμοιβές συγκαταλέγονται οι άμεσες και σταθερές αμοιβές που είναι:

- ✓ ο βασικός μισθός,
- ✓ οι μεταβλητές αμοιβές που χρησιμοποιούνται ως κίνητρα, όπως:
  - ✓ η αμοιβή με το κομμάτι
  - ✓ η αμοιβή με την ώρα,
  - ✓ οι προμήθειες,
  - ✓ η συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων
  - ✓ οι ειδικές παροχές όπως τα ειδικά προγράμματα ασφάλειας και συνταξιοδότησης, τα κουπόνια αγορών, τα ταξίδια αναψυχής, η επανεκπαίδευση και γενικώς οι παροχές που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι μη οικονομικές αμοιβές αναφέρονται στην ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, που προκύπτει από την αναγνώριση, το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης, τις καλές συνθήκες εργασίας, το εργασιακό κλίμα και λοιπά τελεία

6

6

## Πολιτική αμοιβών και Στόχοι επιχείρησης

- ✓ Οι επιχειρήσεις μέσω της πολιτικής αμοιβών που εφαρμόζουν επιδιώκουν να δίνουν μισθούς που να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας, ώστε να προσελκύουν τα ικανά στελέχη, αλλά και να συγκρατούν τα αποτελεσματικά τους στελέχη, για να μην προκύψουν αποχωρήσεις και διαρροές προς τους ανταγωνιστές.
- ✓ Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις, τις εθνικές και κλαδικές συμβάσεις εργασίας, αλλά και τις τυχόν εργασιακές ρυθμίσεις ως προς το επίπεδο των κατώτατων μισθών και ημερομισθίων, των επιδομάτων, αλλά και των αποζημιώσεων.
- ✓ Να ελέγχουν τη διαμόρφωση του κόστους και να υπολογίζουν τις όποιες αυξήσεις σε μισθούς σε σχέση με την επίδρασή τους στην αύξηση του μοναδιαίου κόστους (κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος).
- ✓ Να ακολουθούν πολιτική δίκαιων αμοιβών, προκειμένου όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι, μειώνοντας έτσι το ενδεχόμενο προσφυγής σε ένδικα μέσα, αλλά και την παρέμβαση μηχανισμών Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας.
- ✓ Να καθορίζουν τη συχνότητα αυξήσεων των βασικών μισθών, σε σχέση με την αποδοτικότητα και τη συμβολή του κάθε εργαζόμενου στο τελικό προϊόν.
- ✓ Να χρησιμοποιούν τις αυξήσεις μισθών και επιδομάτων ως μέσο παρακίνησης για μεγαλύτερη απόδοση, αφοσίωση και συμβολή.
- ✓ Να χρησιμοποιούν τα επίπεδα μισθών ως μέσο ανταμοιβής για το βαθμό δυσκολίας κάθε θέσης εργασίας, από άποψη όγκου εργασιών, βαθμού ευθύνης, λήψης αποφάσεων και προτάσεων που συντελούν στην κερδοφορία της επιχείρησης.

7

7

## Σύνδεση Πολιτική αμοιβών με ανάγκες Εργαζομένων

Μια άλλη προσέγγιση που βρίσκει πρόσφορο έδαφος εφαρμογής, τα τελευταία χρόνια, είναι η σύνδεση της πολιτικής αμοιβών με τις ανάγκες που κάθε κατηγορία εργαζομένων επιδιώκει να ικανοποιήσει. Οι 2 βασικές κατηγορίες τις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τις ανάγκες των εργαζομένων είναι οι **βιογενετικές**, που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες τους και οι **ψυχογενετικές**, που ικανοποιούν την ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης τους.

Ο διαχωρισμός αυτός βασίζεται στη θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow.



8

8

## Πολιτική αμοιβών και ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινων πόρων

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, παίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών. Οφείλει να εισηγείται στη διοίκηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα μια πολιτική αμοιβών από την οποία οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δικαιωμένοι και καταξιωμένοι, να έχουν κίνητρα να προσπαθούν περισσότερο και να επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η διοίκηση αποφασίζει την πολιτική αμοιβών με βάση την εισηγήση της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων. Για την εισηγήση της πολιτικής αμοιβών προς την διοίκηση η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε μια σειρά ενεργειών όπως:

- ✓ Συγκεντρώνει πληροφορίες για τα συστήματα αμοιβών ακόμα τόσο των ανταγωνιστών ειδικότερα όσο και για την αγορά εργασίας γενικότερα
- ✓ Παρακολουθεί την εθνική νομοθεσία και τις ευρωπαϊκές οδηγίες σε θέματα αμοιβών και εφαρμόζει όλες τις διατάξεις σε επίπεδο επιδομάτων, αμοιβής αργιών, ετήσιων και αναρρωτικών αδειών, πληρωμής μέσων μεταφοράς κοκ.
- ✓ Διατηρεί αρχεία σε σχέση με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

9

9

## Πολιτική αμοιβών και ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινων πόρων

- ✓ Αναπτύσσει και διαμορφώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων, συγκεντρώνει τις εκθέσεις αξιολόγησης και αναλύει τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτές.
- ✓ Βάσει των εκθέσεων αξιολόγησης, μπορεί να εισηγηθεί αυξήσεις μισθών για τους εργαζομένους που παρουσιάζουν εξαιρετική επίδοση.
- ✓ Παρακολουθεί την ομαλή λειτουργία των συστημάτων αμοιβών και παρεμβαίνει με εισηγήσεις προς τη διοίκηση όταν προκύπτουν προβλήματα με τους εργαζομένους. Προτείνει τα βασικά επίπεδα μισθών για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής κάθε τμήματος της επιχείρησης, τα οποία έχουν άμεση επαφή με τους υφισταμένους τους και γνωρίζουν πολύ καλά τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες τους.

10

10

## Βασικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση πολιτικής αμοιβών

Φορείς και θεσμοί που επηρεάζουν την πολιτική αμοιβών

### Οι διεθνείς συμβάσεις εργασίας

Οι διεθνείς συμβάσεις εργασίας καθορίζονται από τη διεθνή οργάνωση της εργασίας, που συγκαλείται στη Γενεύη από το διοικητικό συμβούλιο του διεθνούς γραφείου εργασίας. Σε διεθνές επίπεδο, μπορούν να ρυθμίζουν θέματα αμοιβών.

### Το Σύνταγμα και η ισχύουσα Νομοθεσία

Σύμφωνα με το άρθρο 22 του Συντάγματος, όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας. Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα ρυθμίζονται από τον κώδικα εργατικής νομοθεσίας. Επίσης τα εκάστοτε αρμόδια Υπουργεία, υπογράφουν κοινές Υπουργικές αποφάσεις μέσα από τις οποίες ρυθμίζονται μεταξύ άλλων, και θέματα αμοιβών συγκεκριμένων κλάδων.

### Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

Με τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, που συμφωνούνται εγγράφως μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων εργαζομένων και των εργοδοτών καθορίζονται οι όροι εργασίας. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας διακρίνονται σε **εθνικές γενικές, σε κλαδικές, σε επιχειρησιακές, σε εθνικές ομοιοεπαγγελματικές και σε τοπικές ομοιοεπαγγελματικές.**

11

11

## Βασικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση πολιτικής αμοιβών

Οι **Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας**, καθορίζουν τους ελάχιστους όρους εργασίας, που ισχύουν για τους εργαζόμενους όλης της χώρας. Στους εργαζόμενους αυτούς περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο, τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ.

Με τις Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, θεσπίζονται οι κατώτεροι υποχρεωτικοί μισθοί και ημερομίσθια και συμπληρώνονται οι γενικοί όροι εργασίας, που ρυθμίζονται από τους σχετικούς νόμους και κατοχυρώνονται από το σύνταγμα. Το περιεχόμενο τους, είναι ευρύτατο, τα δε θέματα που μπορούν να ρυθμίζονται, αναφέρονται στο άρθρο 2 του Νόμου 1876/90, ο οποίος διέπει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις συλλογικές συμβάσεις.

Οι Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, συνάπτονται από την τριτοβάθμια οργάνωση των εργαζομένων δηλαδή την Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.) και τις αναγνωριζόμενες σήμερα ως ευρύτερης εκπροσώπησης οργανώσεις των εργοδοτών δηλαδή τον Σύλλογο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), τη Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ) και την Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ).

12

12

## Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας

Ο Νόμος 1876/90, για τις ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις προέβλεψε ως αναγκαίο συμπλήρωμα τον Οργανισμό Μεσολάβησης και Διαιτησίας, με κύρια αποστολή τη διαμόρφωση ενός σώματος ανεξάρτητων μεσολαβητών και διαιτητών για τη διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων, την αποφυγή και την επίλυση των συλλογικών διαφορών και κατ'επέκταση των κοινωνικών συγκρούσεων.

Οι υπηρεσίες μεσολάβησης και διαιτησίας παρέχονται από το σώμα μεσολαβητών και διαιτητών, το οποίο έχει ως κύριο έργο την προώθηση του απευθείας διαλόγου των μερών. Βασική αποστολή του σώματος αποτελεί η ενίσχυση η συμπλήρωση των διαπραγματεύσεων και όχι υποκατάσταση τους. Για αυτό τον λόγο δόθηκε βαρύτητα στη διαμεσολάβηση και όχι στη διαιτησία, που έχει πλέον τελείως επικουρικό ρόλο. Οι μεσολαβητές και οι διαιτητές, απολαμβάνουν θεσμικής ανεξαρτησίας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και συγκροτούν ένα αυτόνομο σώμα, ειδικά ενημερωμένο όσον αφορά τα εργασιακά και τα συναφή κοινωνικά και οικονομικά θέματα.

**Μεσολάβηση**, είναι η διενέργεια συλλογικών διαπραγματεύσεων με τη συμβολή του μεσολαβητή, με στόχο την υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας ή την επίτευξη άλλης συμφωνίας μεταξύ των μερών. Όταν τα μέρη ή ο μεσολαβητής διαπιστώνουν αδυναμία κατάρτισης συλλογικής σύμβασης, ο μεσολαβητής έχει δικαίωμα να υποβάλλει σε αυτά τη δική του πρόταση. Η πρόταση του μεσολαβητή δεν είναι δεσμευτική για τα μέρη, αλλά μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την κατάρτιση συλλογικής σύμβασης εργασίας ή άλλης συμφωνίας. Όταν η πρόταση του μεσολαβητή γίνει δεκτή από μία μόνο πλευρά ακόμα μπορεί να στοιχειοθετηθεί δικαίωμα προσφυγής στη διαιτησία. **Διαιτησία** είναι η διαδικασία επίλυσης εργασιακών διαφορών με απόφαση του διαιτητή εφόσον τα μέρη δεν έχουν καταλήξει σε κατάρτιση συλλογικής σύμβασης εργασίας. Η διαιτησία υποκαθιστά την έλλειψη συμφωνίας των μερών, για αυτό και εξομοιώνεται με συλλογική σύμβαση εργασίας. Κινείται με πρωτοβουλία των μερών, που εκφράζεται είτε από κοινού, είτε μονομερώς.

13

13

## Σωματεία Εργαζομένων

**Σωματείο** είναι η ένωση 20 τουλάχιστον εργαζομένων που απασχολούνται στον ίδιο κλάδο της οικονομίας ή εργάζονται στον ίδιο εργοδότη. Τα πρωτοβάθμια σωματεία διακρίνονται σε ομοιοεπαγγελματικά, κλαδικά, επιχειρησιακά, τοπικά, πανελλαδικά και τοπικά παραρτήματα.

**Ομοιοεπαγγελματικά**, είναι τα εργατικά σωματεία που είναι οργανωμένα με βάση το επάγγελμα που αρχείο μισθωτός, όπως το σωματείο λογιστών, το σωματείο οικοδόμων κ.α.

**Κλαδικά**, είναι τα εργατικά σωματεία που είναι οργανωμένα με βάση τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο υπάγεται η επιχείρηση όπου εργάζεται ο μισθωτός, όπως το σωματείο εργαζομένων στη βιομηχανία τσιμέντου, στη χημική βιομηχανία, τα σωματεία τραπεζοϋπαλλήλων κλπ.

**Επιχειρησιακά**, είναι τα εργατικά σωματεία που είναι οργανωμένα με βάση την επιχείρηση ή την εκμετάλλευση όπου εργάζεται ο μισθωτός, όπως το σωματείο εργαζομένων TITAN, το σωματείο εργαζομένων Ναυπηγείων Ελευσίνας κ.α.

**Τοπικά**, είναι τα εργατικά σωματεία που είναι οργανωμένα με βάση το επάγγελμα ή τον κλάδο σε μια πόλη ή ένα νομό, όπως το σωματείο εμποροϋπαλλήλων Θεσσαλονίκης.

**Πανελλαδικά**, είναι τα εργατικά σωματεία που είναι οργανωμένα με βάση το επάγγελμα ή τον κλάδο και έχουν πανελλαδική εμβέλεια, όπως ο σύλλογος τεχνικών υπαλλήλων Ελλάδας.

**Τοπικά παραρτήματα**, είναι οργανικά τμήματα ενός σωματείου και όχι αυτόνομες οργανώσεις με τοπική ή περιφερειακή εμβέλεια ακόμα όπως το τοπικό παράρτημα συλλόγου τεχνικών υπαλλήλων Ελλάδας

14

14

## Τα χαρακτηριστικά της Εργασίας ως παράγοντας διαμόρφωσης πολιτικών αμοιβών

**Η φύση της εργασίας** σύμφωνα με την Εθνική Νομοθεσία που εφαρμόζεται στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι εργαζόμενοι ταξινομούνται σε 2 βασικές ομάδες. Στους εργάτες που εκτελούν χειρωνακτικές εργασίες και που συχνά αναφέρονται ως εργατοτεχνίτες ή τεχνίτες και στους υπαλλήλους οι οποίοι ασχολούνται με πνευματική εργασία, με προσφορά υπηρεσιών και εκτελούν εργασίες γραφείου. Η διάκριση αυτή χρησιμοποιείται και στις εθνικές συμβάσεις εργασίας αλλά και στις συλλογικές και κλαδικές συμβάσεις εργασίας.

**Ο χρόνος προϋπηρεσίας και απασχόλησης.** Το ύψος της αμοιβής αυξάνεται ανάλογα με τον συνολικό χρόνο απασχόλησης στην επιχείρηση. Οι αναπροσαρμογές γίνονται υποχρεωτικά, βάσει της ισχύς ισχύουσας νομοθεσίας ανά τριετία. Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, ο εργαζόμενος αλλάζει κλιμάκιο ανά τριετία και δικαιούται μια μικρή αύξηση στο βασικό μισθό του. Σημειώνεται ότι στους υπαλλήλους παρέχεται μισθός σε μηνιαία βάση, που καλείται **μηνιαίος μισθός** ενώ στους εργάτες υπολογίζεται η αμοιβή σε ημερήσια βάση, δίνεται ως ημερήσια αποζημίωση και ονομάζεται **ημερομίσθιο**. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι αμειβεται η **υπερωριακή εργασία**. Οι απασχολούμενοι πέραν του καθημερινού συμβατικού ωραρίου και απασχολούμενοι τα Σαββατοκύριακα ή τις αργίες, αμειβονται υπερωριακά από την πρώτη ώρα με προσαύξηση 100% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου. Τέλος όταν η εργασία εκτελείται σε βάρδιες, υπάρχει ειδική ρύθμιση για την αμοιβή που δίνεται σε κάθε βάρδια. Συνήθως στη δεύτερη βάρδια, επειδή οι ώρες εργασίας είναι απογευματινές και βραδινές υπάρχει προσαύξηση στο βασικό μισθό.

15

15

## Τα χαρακτηριστικά της Εργασίας ως παράγοντας διαμόρφωσης πολιτικών αμοιβών

**Ο τόπος απασχόλησης.** Ένας άλλος παράγοντας που παίζει ρόλο ως προς το ύψος της αμοιβής είναι ο χώρος στον οποίο απασχολείται ένας εργαζόμενος. Αυτού του είδους ο παράγοντας, είναι σημαντικός για τις αεροπορικές εταιρείες, τις εταιρείες μεταφορών, της ναυτιλιακές εταιρείες και γενικά όλες τις εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές. Επίσης στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και οι πάσης φύσεως αμοιβές για μετακινήσεις εκτός έδρας.

**Ειδικές συνθήκες εργασίας.** Μεγάλο ρόλο όσον αφορά την πολιτική μισθών παίζουν οι συνθήκες που επικρατούν κατά την εκτέλεση της εργασίας. Διάφορα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, που προκαλούν ψυχική και σωματική καταπόνηση όπως ο θόρυβος, ο μολυσμένος αέρας, η ζέστη, το κρύο, οι κραδασμοί, η μεταφορά βαρέων φορτίων, και η κάθε εργασία, κατά την εκτέλεση της οποίας το σώμα καταβάλλει επίπονες ή κοπιώδεις προσπάθειες.

**Γνώσεις και δεξιότητες.** Ο παράγοντας αυτός χρησιμοποιείται ως βάση για τη διαμόρφωση του ύψους των αμοιβών κυρίως στις ΗΠΑ αλλά τα τελευταία χρόνια και στην Ευρώπη, μέσα στα πλαίσια των πολιτικών που η ίδια υπαγορεύει. Βάση υπολογισμού των αμοιβών, θεωρείτε πως είναι δίκαιη, επειδή δίνεται έμφαση στην εξειδικευμένη εργασία ακόμα για την εκτέλεση της οποίας απαιτούνται ειδικές γνώσεις. Η στελέχωση των επιχειρήσεων με εργαζομένους που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, συνιστά ανταγωνιστικό όπλο για αυτές.

16

16

## Τα χαρακτηριστικά της Εργασίας ως παράγοντας διαμόρφωσης πολιτικών αμοιβών

**Παραγωγικότητα.** Σε πολλές περιπτώσεις, η παραγωγικότητα αποτελεί παράγοντα, σύμφωνα με τον οποίο διαμορφώνει την πολιτική αμοιβών. Η ποσότητα έργου που παράγει ένας εργαζόμενος διαμορφώνει την ωριαία ή την ημερήσια αποζημίωση του. Για κάθε επιπρόσθετη μονάδα παραγόμενου προϊόντος εντός του πρότυπου χρόνου, αμείβεται με ένα επιπλέον ποσό.

**Αξία της θέσης εργασίας.** Κάθε θέση εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση έχει τη δική της αξία, η οποία προκύπτει από τον βαθμό δυσκολίας εκτέλεσης του έργου, τον βαθμό ευθύνης, την ανάληψη αποτελεσματικών πρωτοβουλιών, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, τις φυσικές ικανότητες, τις τεχνικές δεξιότητες, τις εξειδικευμένες γνώσεις κλπ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, ή μέρος των παραγόντων αυτών, λαμβάνονται υπόψη για τη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών ανά κατηγορία εργαζομένων

17

17

## Επιχειρηματική και στρατηγική παράγοντες καθορισμού της πολιτικής αμοιβών

**Η οικονομική θέση της επιχείρησης.** Η οικονομική θέση ή κατάσταση της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο για την πολιτική αμοιβών που θα ακολουθήσει. Ακόμη και αν ασκούνται σοβαρές πιέσεις εκ μέρους των εργαζομένων, στις οποίες μια επιχείρηση επιθυμεί να ανταποκριθεί, δεν μπορεί να προβεί σε αυξήσεις εφόσον η οικονομική της κατάσταση δεν το επιτρέπει.

**Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.** Η πολιτική αμοιβών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση όταν μια επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, προσφέρει τους βασικούς κατώτατους μισθούς, όταν είναι στο στάδιο της ανάπτυξης προσφέρει ικανοποιητικούς μισθούς, δίνοντας μέτριες αυξήσεις πάνω στους κατώτατους βασικούς μισθούς, όταν είναι στο στάδιο της ωρίμανσης παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς, ενώ όταν βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής δίνει υψηλούς μισθούς, στη χορήγηση των οποίων αδυνατεί να ανταπεξέλθει για μεγάλο χρονικό διάστημα.

**Στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.** Όταν μια επιχείρηση αποβλέπει στην επέκταση των δραστηριοτήτων της σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, ή επιδιώκει να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της, η συμβολή των ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων της. Για την υποκίνηση των ανθρώπινων πόρων προς την κατεύθυνση των στόχων της επιχείρησης, χρησιμοποιείται συχνά διαφοροποίηση της πολιτικής αμοιβών, με τη βελτίωση του συστήματος αμοιβών, καθώς και ειδικών παροχών και κινήτρων.

**Πολιτική αμοιβών των ανταγωνιστών.** Η πολιτική αμοιβών των ανταγωνιστών, που απασχολούν εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων με αντίστοιχες ειδικότητες, αποτελεί μέτρο σύγκρισης για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προσελκύσει εξειδικευμένα στελέχη από την αγορά εργασίας ή και να συγκρατήσει τα ικανά της στελέχη.

18

18

## Μακροοικονομικά μεγέθη και πολιτική αμοιβών

**Κόστος ζωής και πληθωρισμός.** Το κόστος ζωής και το επίπεδο του πληθωρισμού που διαμορφώνονται σε μια οικονομία αν και δεν σχετίζονται με την αποδοτικότητα της κάθε θέσης εργασίας, παίζουν ρόλο στις διεκδικήσεις των εργαζομένων, μέσω των σωματείων τους και των οργάνων που εκπροσωπούν. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τα συγκεκριμένα δεδομένα και φροντίζουν να παρέχουν μισθούς που καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής μιας μέσης οικογένειας καθώς και το ύψος του πληθωρισμού, δίνοντας ανάλογες αυξήσεις επί των τελευταίων μισθών όπως είχαν διαμορφωθεί.

**Ισότητα αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών.** Στην Ελλάδα το 1982 στο αποκορύφωμα της δράσης του φεμινιστικού κινήματος και με τη θετική επίδραση ανάλογων θεσμών σε άλλες χώρες της τότε ΕΟΚ, θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά θέση ειδικής συμβούλου για θέματα ισότητας στον Πρωθυπουργό. Με το νόμο 1288/82 δημιουργήθηκε εννεαμελές συμβούλιο ισότητας των 2 φύλων. Ο νόμος 1558/88 αναβάθμισε το συμβούλιο αυτό σε **Γενική Γραμματεία Ισότητας**, η οποία υπάγεται σήμερα στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Η Γενική Γραμματεία Ισότητας, είναι αρμόδια για την προώθηση και πραγματοποίηση της νομικής και ουσιαστικής ισότητας των 2 φύλων σε όλους τους τομείς. Για το σκοπό αυτό προτείνει μέτρα που πρέπει να ληφθούν από την Πολιτεία, συνεργάζεται με διεθνείς Οργανισμούς και άλλα κυβερνητικά όργανα, αναλαμβάνει δράσεις, εμπλέκεται σε διάφορα σωματεία και παρέχει στοιχεία και πληροφόρηση. Επίσης στην Ελλάδα, ουσιαστικό ρόλο όσον αφορά την ισότητα των 2 φύλων στην αγορά εργασίας και κυρίως αναφορικά με θέματα αμοιβών, παίζει το **Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας**, το οποίο σύμφωνα με το καταστατικό του, έχει ως κύριο σκοπό την πραγματοποίηση επιστημονικών μελετών και ερευνών για θέματα ισότητας των φύλων.

19

19

## Μακροοικονομικά μεγέθη και πολιτική αμοιβών

**Προσφορά και ζήτηση της αγοράς εργασίας.** Η σχέση της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού ανά κατηγορία απασχόλησης και ανά γεωγραφική περιοχή παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών.

**Έρευνα αγοράς.** Η επιχείρηση που επιθυμεί να αποφασίσει για το ποσό που πρέπει να δαπανά για κάθε κατηγορία εργαζομένων, είναι απαραίτητο να ξέρει τις αμοιβές που επικρατούν στην αγορά εργασίας για τις διαφορετικές ειδικότητες, καθώς και τις παροχές ή τα ειδικά κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους. Για τη συλλογή των στοιχείων αυτών, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί σε πολλούς οργανισμούς και φορείς που απασχολούνται με εργασιακά θέματα, όπως είναι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας, ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων, οι εμπορικοί σύλλογοι και τα επιμελητήρια ακόμα ο οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας, ή η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Οι φορείς αυτοί, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, διεξάγουν έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα είναι ενδεικτικά των τάσεων που επικρατούν. Ένας άλλος τρόπος συλλογής στοιχείων είναι οι προσωπικές και άτυπες σχέσεις των στελεχών της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων με στελέχη άλλων εταιρειών. Επίσης είναι δυνατόν να λάβει χώρα ανάθεση έρευνας για το επίπεδο αμοιβών σε εταιρεία συμβούλων.

20

20

## Συστήματα αμοιβών

### Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης

Με τη μέθοδο της διαβάθμισης, όλες οι θέσεις εργασίας συγκρίνονται μεταξύ τους, βάση της περιγραφής τους, και κατατάσσονται η μία μετά την άλλη σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό ή ένα κριτήριο, που θεωρείται πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, όπως είναι ο βαθμός δυσκολίας εκτέλεσης του έργου, οι τεχνικές δεξιότητες, ο βαθμός ευθύνης, η απαίτηση συγκεκριμένης τεχνογνωσίας κ.α. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένας κατάλογος με την κατάταξη των θέσεων εργασίας κατά διαβάθμιση, σε σχέση με την αξία τους ή καλύτερα σε σχέση με το κριτήριο αξιολόγησης. Ο βαθμός κατάταξης της κάθε θέση εργασίας καθορίζει και το ύψος της αμοιβής. Η εκτίμηση της αξίας της κάθε θέση εργασίας γίνεται είτε από τον ίδιο τον επιχειρηματία όταν η επιχείρηση είναι πολύ μικρή, είτε από ειδική επιτροπή εκτιμητών, που απαρτίζεται από στελέχη της διοίκησης και εκπρόσωπους των εργαζομένων. Η κατάταξη όλων των θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει με 2 τρόπους. Με τη **μέθοδο της εναλλακτικής κατάταξης** και με τη **μέθοδο της σύγκρισης ζευγαριών** όπως έχουμε αναφερθεί στο κεφάλαιο της αξιολόγησης απόδοσης.

21

21

## Συστήματα αμοιβών

### Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης

Με τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται όλες οι θέσεις εργασίας μεταξύ τους ακόμα βάσει της περιγραφής τους ακόμα και κατατάσσονται η μία μετά την άλλη, σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό ή ένα κριτήριο, που θεωρείται πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, όπως είναι ο βαθμός δυσκολίας εκτέλεσης του έργου, οι τεχνικές δεξιότητες, ο βαθμός ευθύνης, ή απαίτηση συγκεκριμένης τεχνογνωσίας. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένας κατάλογος με την κατάταξη των θέσεων εργασίας κατά διαβάθμιση, σε σχέση με την αξία τους ή καλύτερα σε σχέση με το κριτήριο αξιολόγησης. Ο βαθμός κατάταξης της κάθε θέσης εργασίας καθορίζει και το ύψος της αμοιβής. Η κατάταξη όλων των θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει με 2 τρόπους με τη μέθοδο της εναλλακτικής κατάταξης και με τη μέθοδο της σύγκρισης ζευγαριών.

Σειρά κατάταξης	Θέση Εργασίας	Ύψος Αμοιβής
1	Διευθυντής	1600
2	Τμηματάρχης	1350
3	Υπάλληλος γραφείου	780

22

22

## Συστήματα αμοιβών

### Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες

Με τη μέθοδο αυτή, κάθε έργο συγκρίνεται με μια τυποποιημένη ομάδα εργασιών και κατατάσσεται σε μία από αυτές. Κάθε ομάδα εργασιών αποτελεί και μια βαθμίδα. Αρχικό βήμα για την εφαρμογή της μεθόδου είναι ο καθορισμός του αριθμού των ομάδων εργασίας συνήθως είναι από 3 έως 7 αλλά μπορεί να είναι και περισσότερες. Περιγράφονται λεπτομερώς κάθε ομάδα παράδειγμα απλή εργασία, δεν απαιτείται επαφή με το κοινό, δεν απαιτείται προϋπηρεσία, απαιτείται καθοδήγηση κ.α. Στη συνέχεια κάθε εργασία βάσει της περιγραφής της εξετάζεται ανάλογα με τα κριτήρια της κάθε ομάδας και εντάσσεται στην ομάδα, στα κριτήρια της οποίας ανταποκρίνεται καλύτερα αφού όλες οι εργασίες, σε μια επιχείρηση, ενταχθούν στις διάφορες ομάδες, ορίζονται τα επίπεδα των αμοιβών για κάθε ομάδα.

Ομάδα	Κριτήρια	θέσεις εργασίας	ύψος αμοιβών
1	Δεν απαιτείται προϋπηρεσία απαιτείται καθοδήγηση δεν χρειάζεται λήψη αποφάσεων	<b>Διοικητικό προσωπικό</b> φύλακας γραφείων κλητήρας τηλεφωνητής υπάλληλος γραφείου χωρίς απολυτήριο λυκείου <b>Τεχνικό προσωπικό</b> ελεγκτής φύλακας εγκαταστάσεων εργατοτεχνίτης	800 ευρώ
2	Απαιτείται προϋπηρεσία και πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης χρειάζεται μερική καθοδήγηση	<b>Διοικητικό προσωπικό</b> υπάλληλος γραφεία πτυχιούχος συναφούς ΤΕΙ επιθεωρητής πωλήσεων	1000 ευρώ

23

23

## Συστήματα αμοιβών

### Μέθοδος αξιολόγησης με σημεία ή συντελεστές βαρύτητας

Με τη μέθοδο αυτή, βαθμολογούνται οι παράγοντες που προϋποτίθενται για μια θέση εργασίας. Αρχικά καθορίζονται οι παράγοντες που απαιτούνται για όλες τις εργασίες, για τις οποίες θέλουμε να προσδιορίσουμε τις αμοιβές. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι η βαθμίδα εκπαίδευσης, η εμπειρία, η φυσική ή πνευματική προσπάθεια, η λήψη αποφάσεων, ο βαθμός ευθύνης. Στη συνέχεια προσδιορίζεται ο βαθμός βαρύτητας κάθε παράγοντα ανά θέση εργασίας για παράδειγμα η φυσική προσπάθεια έχει μεγάλο συντελεστή βαρύτητας για τον εργατοτεχνίτη και ελάχιστο για το διευθυντή.

Παράγοντας	Διευθυντής	Εργατοτεχνίτης	Βαρύτητα
Σωματική προσπάθεια	5%	70%	10%
Λήψη αποφάσεων	40%	5%	20%
Επίλυση προβλημάτων	25%	5%	30%
Εκπαίδευση	30%	20%	40%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

24

24

## Συστήματα αμοιβών

### Μέθοδος αξιολόγησης με σημεία ή συντελεστές βαρύτητας

Στη συνέχεια κάθε παράγοντας αναλύεται σε επιμέρους βαθμίδες και καθορίζεται ο αριθμός των μονάδων που αντιστοιχεί σε κάθε βαθμίδα. Οι βαθμίδες μπορεί να είναι 3 έως 5. Προσδιορίζεται το ανώτερο σύνολο των μονάδων με τις οποίες μπορεί να βαθμολογηθεί μια εργασία. Στην τελευταία φάση τις μεθόδους αυτής, ομαδοποιούμε τις βαθμολογημένες θέσεις εργασίας σε διάφορες ομάδες. Για παράδειγμα η ομάδα του τεχνικού προσωπικού βαθμολογείται από 150 έως 200 μονάδες. Τέλος καθορίζουμε τα επίπεδα των αμοιβών για κάθε ομάδα. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η πολυπλοκότητα της διαδικασίας της και ο βαθμός υποκειμενικότητας που εμπεριέχει ως προς τους συντελεστές βαρύτητας για τον καθορισμό των παραγόντων.

### ΘΕΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Παράγοντας	Βαθμίδα	Μονάδες
Σωματική προσπάθεια	1η	50
Λήψη αποφάσεων	5η	100
Επίλυση προβλημάτων	4η	150
Εκπαίδευση	5η	200
<b>Σύνολο</b>		<b>500</b>

25

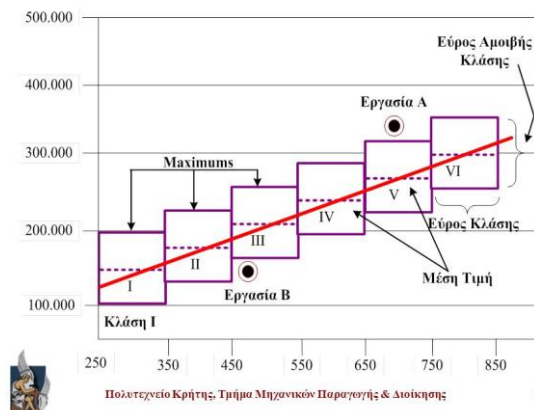
25

## Συστήματα αμοιβών

### Κλιμάκια αμοιβών ή μισθολογικά κλιμάκια

Τα μισθολογικά κλιμάκια καθορίζονται από την έρευνα που προηγείται από την αξιολόγηση των εργασιών και την έρευνα αγοράς εργασίας ως προς το ύψος των αμοιβών. Τα κλιμάκια αντιστοιχούν σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων. Η επιτροπή αξιολόγησης καθορίζει το ανώτερο και το κατώτερο όριο της αμοιβής για κάθε κλιμάκιο.

### Σχεδιασμός Δομής Αμοιβών



5

26

26

## Συστήματα αμοιβών

Κλιμάκια αμοιβών ή μισθολογικά κλιμάκια

ΚΛΙΜΑΚΙΟ	ΕΤΗ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΜΕΛΩΝ Δ.Ε.Π. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ			
		ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ
MK1	0-1	2.122	1.804	1.592	1.485
MK2	1-3	2.182	1.855	1.637	1.527
MK3	3-5	2.242	1.906	1.682	1.569
MK4	5-7	2.302	1.957	1.727	1.611
MK5	7-9	2.362	2.008	1.772	1.653
MK6	9-11	2.422	2.059	1.817	1.695
MK7	11-13	2.482	2.110	1.862	1.737
MK8	13-15	2.542	2.161	1.907	1.779
MK9	15-17	2.602	2.212	1.952	1.821
MK10	17-19	2.662	2.263	1.997	1.863
MK11	19-21	2.722	2.314	2.042	1.905
MK12	21-23	2.782	2.365	2.087	1.947
MK13	23-25	2.842	2.416	2.132	1.989
MK14	25-27	2.902	2.467	2.177	2.031
MK15	27-29	2.962	2.518	2.222	2.073
MK16	29+	3.022	2.569	2.267	2.115

27

27

## Συστήματα Κινήτρων

Οι βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων είναι:

- ✓ τα κίνητρα πρέπει να αποτελούν σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων υπερβαίνοντας το 20% της συνολικής αμοιβής
- ✓ οι πολιτικές παροχής κινήτρων θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές, προκειμένου να κινητοποιήσουν το μεγαλύτερο τμήμα του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό φάσμα ηλικιών, ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών.
- ✓ τα κίνητρα είναι αναγκαίο να δίνονται σε όλους τους εργαζόμενους και όχι μόνο στα διευθυντικά στελέχη.
- ✓ η απονομή επιβάλλεται να γίνεται με δίκαιο τρόπο και να στηρίζεται σε ρεαλιστικά και αντικειμενικά κριτήρια.
- ✓ τα κίνητρα πρέπει να είναι συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους στρατηγικού σχεδιασμού και όχι με τις προσωπικές βλέψεις του κάθε διευθυντή.
- ✓ οι στόχοι που τίθενται για ένα εργαζόμενο είναι επιβεβλημένο να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε ο εργαζόμενος να δύναται να παίξει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση.

28

28

## Συστήματα Κινήτρων- Εργατουπάλληλοι

### Αμοιβή με το κομμάτι το τεμάχιο

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ακόμα οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τον αριθμό των τεμαχίων που παράγουν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αν για παράδειγμα ο μηνιαίος μισθός ενός εργατοτεχνίτη είναι 1000 € για την παραγωγή 500 τεμαχίων, προκύπτει ότι αμείβεται με 2 € για κάθε προϊόν που παράγει . Αν παράγει 600 τεμάχια ακόμα θα λάβει ως αμοιβή 1200 € .

### Αμοιβή με την ώρα

Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει μια εγγυημένη ελάχιστη ωριαία αμοιβή. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικό στοιχείο της μεθόδου αυτής είναι ότι το τελικό ποσό αμοιβής δεν εξαρτάται από το χρόνο απασχόλησης, αλλά από την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων. Για παράδειγμα αν για την ολοκλήρωση μιας εργασίας απαιτούνται 20 λεπτά με αμοιβή 8 € την ώρα για την παραγωγή 60 μονάδων προϊόντων χρειάζονται 20 ώρες εργασίας, με συνολική αμοιβή 160 (20 ώρες X 8 €) την ώρα.

### Αμοιβή βάσει του πρότυπου χρόνου

Με τη μέθοδο αυτή ακόμα η αμοιβή υπολογίζεται βάσει ενός πρότυπου χρόνου για παράδειγμα 3 ώρες που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια εργασία. Αν οι εργαζόμενοι ολοκληρώσουν την εργασία του σε λιγότερο χρόνο από τον πρότυπο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής που έχει καθοριστεί επί του πρότυπου χρόνου και όχι επί του πραγματικού χρόνου ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα αν για την εγκατάσταση ενός επαγγελματικού συστήματος κλιματισμού απαιτούνται 3 ώρες ο εργαζόμενος το εγκαταστήσει σε 2 ώρες η αμοιβή του θα υπολογιστεί βάσει του πρότυπου χρόνου δηλαδή θα αντιστοιχεί σε εργασία 3 ωρών. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής επιδρά θετικά στην υποκίνηση των υπαλλήλων αλλά δεν θα πρέπει να αποβαίνει εις βάρος της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή των τακτικών εργασιών.

29

29

## Συστήματα Κινήτρων- Εργατουπάλληλοι

### Ατομική οικονομική επιβράβευση - bonus

Οι εργαζόμενοι, εκτός της βασικής αμοιβής, να πάρουν μια επιπλέον πληρωμή ακόμα όταν επιτυγχάνουν τους στόχους. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αποτελεσματική, επειδή έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Εκτός από την παραγωγικότητα ως κριτήρια για την ατομική επιβράβευση μπορούν να τεθούν η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος στα διάφορα στάδια επεξεργασίας, η χρήση λιγότερων πόρων κ.α. Είναι εύκολη στην εφαρμογή της ακόμα θεωρείται αντικειμενική και ως αμοιβή μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με την κατηγορία των εργαζομένων και τις ανάγκες.

### Αμοιβή Βάση επαγγελματικών δεξιοτήτων

Με τη μέθοδο αυτή η αμοιβή υπολογίζεται βάσει των δεξιοτήτων και ικανοτήτων και όχι βάσει της απόδοσης των σπουδών ή της αρχαιότητας όσο ικανότερος είναι εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη αύξηση λαμβάνει και του αρχικού μισθού. Συνήθως απαιτείται μια πενταετία για την ανάπτυξη όλων των δεξιοτήτων εκ μέρους του εργαζομένου, μετά τον πέρας της οποίας μπορεί να φτάσει σταδιακά στο ανώτερο κλιμάκιο αμοιβών. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου τι είναι η ανάπτυξη ευελιξίας. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος μπορεί να καλύψει έκτακτες ανάγκες εντός της επιχείρησης και να αποκτήσει ταυτόχρονα περισσότερες εμπειρίες και γνώσεις. Αυτός ο τύπος αμοιβής είναι ιδανικός για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα επιμόρφωσης και ακολουθούν πολιτική ανάπτυξης για το ανθρώπινο δυναμικό τους.

30

30

## Συστήματα Κινήτρων- Εργατουπάλληλοι

### Ομαδικά κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα αφορούν τις ομάδες εργασίας και χορηγούνται βάσει της ομαδικής απόδοσης. Συνεπώς με το σύστημα αυτό εκτιμάται η συλλογική προσπάθεια και όχι ατομική. Ωστόσο για την καλύτερη δυνατή απόδοση της ομάδας τίθενται ατομικοί και συγκεκριμένοι στόχοι για το κάθε μέλος της προκειμένου να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι. Μέσω των ομαδικών συστημάτων κινήτρων ανταμείβονται όλα τα μέλη της ομάδας με ειδικό χρηματικό βραβείο ακόμα όταν υπερβούν τα συμφωνηθέντα πρότυπα απόδοσης. Βασικοί σκοποί των ομαδικών συστημάτων υποκίνησης είναι ενίσχυση των στόχων της ομάδας και καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και συναίνεσης.

Το ακριβές ποσό του βραβείου δεν μπορεί να καθορίζεται εκ των προτέρων, εκείνο που πρέπει να καθορίζεται είναι το κριτήριο βάσει του οποίου θα γίνουν οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας καθώς και η αναλογία ή το ποσοστό της αμοιβής που θα αντιστοιχεί σε αυτό. Το βραβείο μπορεί να διανέμεται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας ή ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία ή τη σχετική συνεισφορά τους. Βραβεία χορηγούνται μία φορά το χρόνο. Βασικό μειονέκτημα των ομαδικών κινήτρων είναι η αίσθηση της αδικίας εάν κάποια μέλη της ομάδας συνεισέφεραν λιγότερο. Για την αποφυγή της αδικίας αυτής πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν τα ομαδικά κίνητρα με τα ατομικά κίνητρα.

31

31

## Συστήματα Κινήτρων- Εργατουπάλληλοι

### Προμήθειες

Ένα κλασικό σύστημα υποκίνησης των πωλητών είναι το σύστημα των προμηθειών. Πρόκειται για ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο το ύψος της αμοιβής συνδέεται άμεσα με την απόδοση. Η προμήθεια μπορεί να δοθεί στους πωλητές με 2 τρόπους:

- ✓ ως το μοναδικό σύστημα αμοιβής δηλαδή ως το 100% της αμοιβής τους που πρόκειται για **άμεσο σύστημα προμηθειών** ή
- ✓ ως μέρος των αμοιβών ακόμα **έμμεσο σύστημα προμηθειών**, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό επί του όγκου των πωλήσεων το οποίο προστίθεται σε ένα σταθερό μισθό πρόκειται για ένα μεικτό σύστημα αμοιβών.

32

32

## Συστήματα Κινήτρων- για κατώτερα και μεσαία στελέχη

### Επίδομα Αξίας

Το επίδομα αξίας είναι ένα μισθολογικό σύστημα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε κατηγορίες εργαζομένων, οι αμοιβές των οποίων δεν ρυθμίζονται από την επιχειρησιακή σύμβαση εργασίας. Όμως είναι εφικτή η εφαρμογή του σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, με τη μορφή της ετήσιας αύξησης του βασικού μισθού. Ουσιαστικά το επίδομα αξίας συνιστά την ετήσια προσαύξηση που δίνεται στους υψηλής απόδοσης εργαζόμενους. Για την παροχή του εν λόγω επιδόματος λαμβάνεται υπ όψιν η έκθεση αξιολόγησης του προηγούμενου έτους. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με εξαιρετική απόδοση, μπορεί να πάρει ετήσια αύξηση της τάξεως του 5% , ενώ ένας άλλος με καλή απόδοση μπορεί να λάβει ως επίδομα αξίας μια αύξηση 3% επί του βασικού μισθού.

### Εφάπαξ αύξηση

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, τα κατώτερα και τα μεσαία στελέχη με υψηλή απόδοση, λαμβάνουν μια εφάπαξ αμοιβή, αμέσως μετά τη διαδικασία αξιολόγησης. Η εν λόγω αμοιβή δεν προστίθεται στον βασικό μισθό τους ο οποίος παραμένει σταθερός έως ότου τα στελέχη προαχθούν στο επόμενο κλιμάκιο. Η μέθοδος αυτή έχει πολλά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, καθώς διατηρούνται σταθερά τα ετήσια επίπεδα αμοιβών, γεγονός που βοηθά το χρηματοοικονομικό έλεγχο και στον έλεγχο του κόστους των πρόσθετων αμοιβών. Επίσης με την εν λόγω μέθοδο δεν προκύπτει κλιμακωτή αύξηση του επιπέδου των βασικών μισθών. Επιπρόσθετα με την εφάπαξ πληρωμή, δημιουργείται η θετική εικόνα ότι η απόδοση αναγνωρίζεται εκ μέρους της επιχείρησης άρα και αμείβεται.

33

33

## Συστήματα Κινήτρων- για ανώτερα και ανώτατα στελέχη

### Βραχυχρόνια κίνητρα

Τα βραχυχρόνια κίνητρα απευθύνονται κατά κύριο λόγο στα διευθυντικά στελέχη, τον οποίο οι στόχοι εκπληρώνονται μέσα σε 6 έως 12 μήνες, τα δε αποτελέσματα των προσπαθειών τους αξιολογούνται σε ετήσια βάση. Συνήθως τα βραχυχρόνια κίνητρα είναι μια σημαντική χρηματική αμοιβή, που υπολογίζεται ως ποσοστό επί των συνολικών κερδών της επιχείρησης ή ως ένα μέρος επί των εναπομεινάντων κερδών, αφού προηγηθεί διανομή στους μετόχους.

### Μακροχρόνια κίνητρα

Τα μακροχρόνια κίνητρα απευθύνονται κατά βάση στους γενικούς διευθυντές και στους διευθυντές συμβούλους , επειδή οι αποφάσεις τους έχουν ένα μακροχρόνιο αποτέλεσμα. Η δυνατότητα απόκτησης μετοχών συνιστά το κυριότερο κίνητρο για αυτή την κατηγορία στελεχών. Η απόκτηση μετοχών μπορεί να λάβει χώρα υπό όρους και άνευ όρων αλλά και βάσει απόδοσης. Θεωρείται ένα πολύ ισχυρό κίνητρο, επειδή αποκτώντας μερίδιο στην επιχείρηση, τα στελέχη αισθάνονται ότι είναι και εκείνοι οι συνιδιοκτήτες της επιχείρησης.

34

34

## Συστήματα Κινήτρων- για ανώτερα και ανώτατα στελέχη

### Συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων. Οι εταιρείες που κάνουν τους υπαλλήλους τους εταίρους της επιχείρησής τους, μέσω ενός συστήματος αμοιβών που ενθαρρύνει τις υψηλές επιδόσεις στο πλαίσιο της εργασίας, ανταμείβονται με κέρδη, τόσο ως προς την παραγωγικότητα όσο και ως προς την απόδοση. Όπως προκύπτει από το νομικό καθεστώς των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα, η σύναψη διαφόρων μορφών σχημάτων παραγωγικότητας ή συμμετοχής των εργαζομένων στα αποτελέσματα της επιχείρησης μπορεί να γίνει με τους ακόλουθους τρόπους:

- ο Με συλλογική σύμβαση εργασίας
- ο Με διμερείς συμφωνίες σε επίπεδο επιχείρησης

35

35

## Συστήματα Κινήτρων- για ανώτερα και ανώτατα στελέχη

### Συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων

Η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης είναι ένα σύστημα, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Η κατανομή κερδών είναι ένα μεταβλητό σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου μέρος των κερδών διανέμεται στους υπαλλήλους αμέσως μετά το τέλος του φορολογικού έτους ή σε προκαθορισμένη ημερομηνία. Τα κέρδη κατανέμονται ισόποσα σε όλους τους εργαζόμενους και δεν συνδέονται με δείκτες απόδοσης, δεδομένου ότι διανέμονται σύμφωνα με τα γενικά αποτελέσματα της εταιρείας χωρίς να τίθενται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Σήμερα εφαρμόζονται 3 βασικοί τρόποι διανομής των κερδών:

**απευθείας διανομή**, είτε σε μετρητά είτε συμμετοχές της επιχείρησης

**δημιουργία αποθεματικού** το οποίο από δίδεται στο τέλος ως επιπρόσθετη σύνταξη

**συνδυασμός των 2 ανωτέρων** με μετρητά και δημιουργία αποθεματικού

Όσotόσο βασικό μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι η χαμηλή αμοιβή των εργαζομένων, όταν η επιχείρηση δεν έχει ικανή κερδοφορία. Η κατάσταση είναι δυσμενέστερη όταν η χαμηλή κερδοφορία δεν οφείλεται στους εργαζόμενους, αλλά σε εξωγενείς οικονομικούς παράγοντες όπως το δυσμενές επενδυτικό κλίμα ο πληθωρισμός οι ανταγωνιστές. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι τα κέρδη διανέμονται ισόποσα σε όλους ή βάσει του επιπέδου των μισθών, με αποτέλεσμα να αμείβεται η ομαδική εργασία και όχι ατομική προσπάθεια. Το εν λόγω σύστημα δεν μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο υποκίνησης, δεδομένης της μη πλήρους σύνδεσης μεταξύ της απόδοσης και του ύψους της αμοιβής.

36

36

## Συστήματα Κινήτρων- για ανώτερα και ανώτατα στελέχη

### Είδη πρόσθετων παροχών

- πλήρη κάλυψη των εξόδων του προγράμματος ομαδικής ασφάλισης
- κάλυψη μέρους του προγράμματος ομαδικής ασφάλισης προστατευόμενων μελών
- εκπαίδευση επανεκπαίδευση επανειδίκευση
- προγράμματα κουπονιών
- βράβευση τέκνων υπαλλήλων
- επίδομα γέννησης τέκνου
- δώρο γάμου
- ομαδικό αποταμιευτικό πρόγραμμα
- επίδομα παιδικού σταθμού
- επίδομα παιδικής κατασκήνωσης
- εφαρμογή ευέλικτων ωραρίων και ευέλικτων τρόπων εργασίας
- παρακολούθηση προγραμμάτων που προωθούν έναν υγιή τρόπο ζωής
- προγράμματα πρόληψης και διαχείρισης του εργασιακού άγχους

37

37

## Προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα των πρόσθετων παροχών

- ✓ Προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχών, σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και την οικονομική δυνατότητα της εταιρείας.
- ✓ Δυνατότητα ευελιξίας για τους εργαζόμενους, προκειμένου να μπορούν να επιλέγουν οι ίδιοι τις παροχές που επιθυμούν και έχουν ανάγκη.
- ✓ Γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζόμενους.

38

38