

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

' ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ '

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ:

*ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*

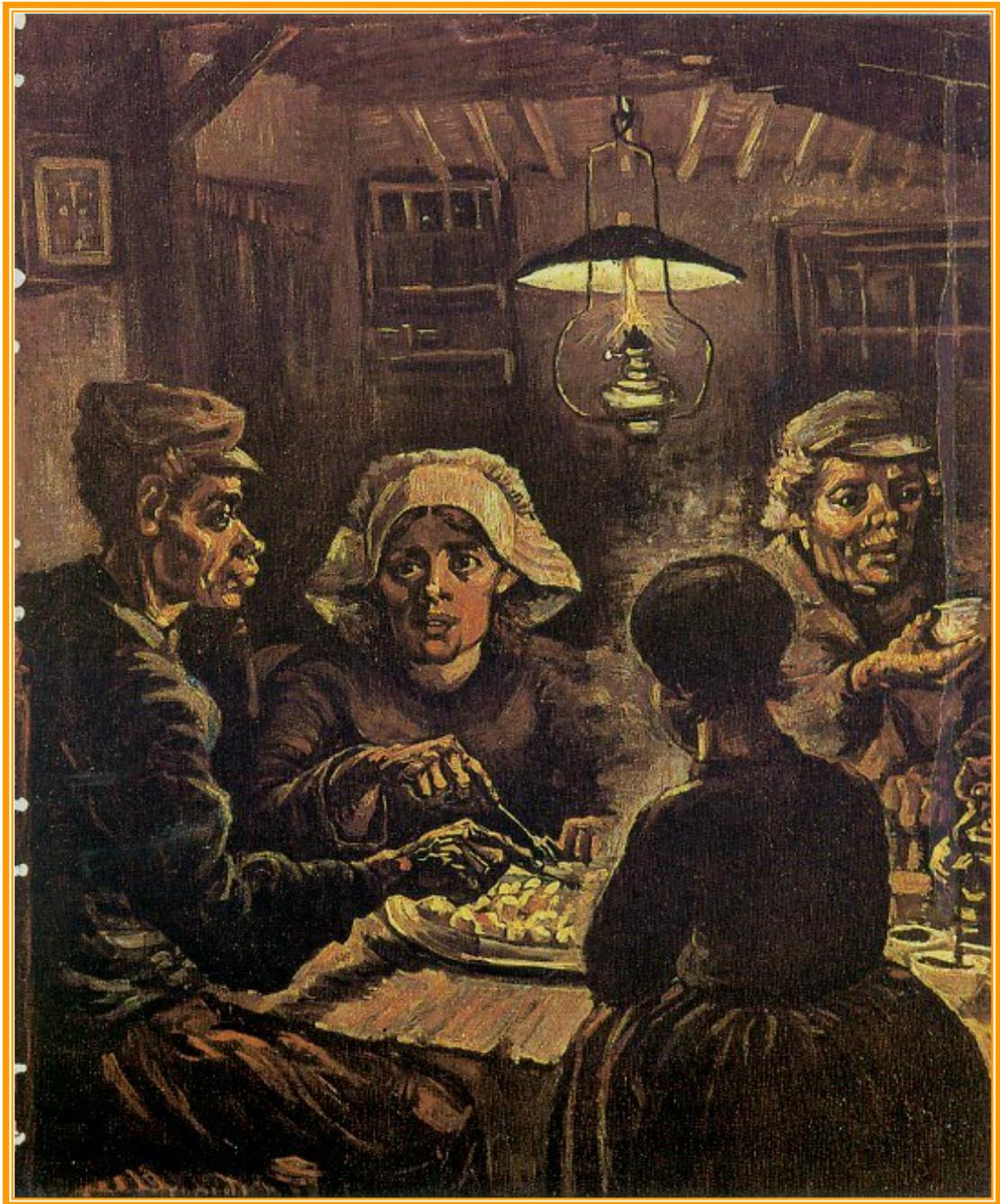
*ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΙΑΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΜΑΝΤΟΥΣΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ*

*ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΡΤΕΜΙΣ*

ΠΕΡΕΒΕΖΑ 2003

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Κ^ο Μαντούση Νίκο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθώς επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΦΙΛΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Ντούσια Κωνσταντίνα



*Οι πατατοφάγοι (λεπτομέρεια) – 1885. Μουσείο Vincent Van Gogh, Άμστερντάμ.
Στον πίνακα αυτό εκφράζει την τέλεια αγάπη του για την γη και τους εργάτες της.*

«Είναι άθλια δουλειά να σκάβεις πηγάδι εκεί, όπου η δίψα κάθεται στο λαρύγγι»

ΠΛΑΥΤΟΣ

Αντί Προλόγου...

‘ ‘ Σ ’ ένα χωριουδάκι, γύρω εκεί στη Λιβαδειά, ζούσ’ ένας γέρος καπνοκαλλιεργητής. Πιο νευρικός άνθρωπος δε βρισκόταν σ’ όλη την περιφέρεια. Όσο ζούσε το σπίτι του το δέρνη η γκρίνια. Το καφενείο διαμαρτυρότανε, σαν έβλεπε να σιμώνει. Καλημέρα του λεγες, στον οξαποδώ σ’ έστελνε. Μαζεμούς δεν είχε, τελοσπάντων. Λες και γεννήθηκε με τη κατάρα του καβγά.

Δεν κατάφερε όμως πενήντα χρόνια αφεντικό να μαλώσει μ’ ένα δουλευτή του. Τυχερό τονε λέγανε, γιατί αλλιώς δε μπορούσαν να ζηγήσουν αυτό το παράξενο.....

Περίμενε να τελειώσει το ξεδιάλεγμα, να κλείσουν τη συμφωνία οι άσσοι (σημ: οι καλύτεροι) για να πάρει κι αυτός τους εικοσιπέντε έως τριάντα ανθρώπους που χρειαζότανε η δουλειά του, από τα ‘αποδιαλέματα’, όπως τάλεγε.

Σ’ αυτούς τους δεύτερους και τρίτους εργάτες έδινε το πιο γερό μεροκάματο απ’ όλα τα τσαρδάκια. Κι όμως στο τέλος μετρούσανε τη σοδειά, λογαριάζανε έσοδα κι έξοδα, και το μεροδοϋλι ερχότανε για το γέρο τριάντα με σαράντα δραχμές μέσος όρος, τη στιγμή που στους άλλους ανέβαινε τα διπλά.....

Έβλεπες εργάτη ολωσδιόλου αδέξιο, που κανέναν δε μπορούσε να του δώσει μήτε τριάντα δραχμές, και τον έπαιρνε αυτός με ογδόντα! Και το πιο σπουδαίο: στα χέρια του γέρου ήτανε άσσοι! Αν έκανε πως άλλαζε αφεντικό, σα νάχανε τη μισή του δύναμη και ζέπεφε τρίτος και τέταρτος.

- Μάγια τους κάνει, μπρε μάτια μου! Μάγια!. Αλλιώς δεν γίνεται. Κάποια μέρα ο γέρος Αγγελής είπε το μυστικό στο γιό του.

Ο καπνός δεν είναι σκάψιμο.....Τέχνη είναι, που θέλει νου, μυαλό. Κ’ οι πιο παρακατιανοί, γίνονται ξεφτέρια..... Η τέχνη είναι στο πώς θα κουμαντάρεις τους ζωντανούς. Χωρίς να τους σακατέψεις!.....

Για να τους βάλεις να δουλέψουνε, να μην κοιτάζεις ποτέ σου τι κάνουν οι άλλοι..... Να προσέξεις μόνο, με ποιόν θ’ ανταμώνεται καθένας όταν τελειώνει τις αράδες του. Όχι άντρας με άντρα! Κάθε δύο άντρες και μία γυναίκα! Για κείνα τα ανταμώματα βάζουνε όλη τους τη δύναμη! Όχι για τ’ αφεντικό. Κατάλαβες;

Α! Να θυμάσαι και τούτο: στο φαϊ νάσαι χουβαρντάς. Όχι τσιγκουνιές.....

Να θυμάσαι πως τους εργάτες πρέπει να τους προσέχεις σαν τα μάτια σου. Μη μαλώσεις ποτέ σου άντρα μπροστά σε γυναίκα. Μη βρίσεις κανέναν τους . Αυτό φαρμακώνει τον άνθρωπο. Η ταπείνωση μπροστά σε άλλους είναι καθαρή δηλητηρίαση. Δεν ξέρεις πόσα φαρμάκια ανεξερνά μέσα του ο άνθρωπος. Με το τίποτα. Ύστερα ποτέ πια δεν μπορεί να πάρει απάνω του. Πάντα με το ήμερο με το γλυκό. Να τους παινεύεις τη δουλειά τους, κι ας μην αξίζει και πολλά. Πρόσεχε τα λόγια σου. Ας είναι μετρημένα και διαλεγμένα, μοιάζουνε με σπύρτο που βάζει φωτιά στο αίμα και ζυπνά δύναμη....’’

Θέμος Κορνάρος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Αντί Προλόγου.....</i>	II
---------------------------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Υποκίνηση σαν Έννοια

1.1 Γενικά	2
1.2 Έννοια και Περιεχόμενο της Υποκίνησης	2
1.3 Θεωρίες της Υποκινήσεως	3
1.3.1 Θεωρία της επιγνώσεως	3
1.3.2 Ηδονιστικές Θεωρίες	3
1.3.3 Θεωρίες Ενστίκτου	4
1.3.4 Θεωρία των παρορμήσεων	4
1.4 Η Διαμόρφωση και η Διαδικασία της Υποκίνησης	5
1.4.1 Πώς Διαμορφώνεται η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Γενικά	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Θεωρίες για τα Κίνητρα και την Υποκίνηση

2.1 Περί των Αναγκών	8
2.1.1 Διάκριση των Αναγκών	8
2.1.2 Ιεράρχηση των Αναγκών	9
2.1.3 Διακύμανση του Επιπέδου των Αναγκών	11
2.1.4 Χρονική Σειρά Εκδήλωσης των Αναγκών	11
2.1.5 Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Διάγνωση και Ικανοποίηση των Αναγκών	12
2.1.6 Συγκρούσεις Μεταξύ των Αναγκών	14
2.1.7 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Αναγκών	15
2.2 Υποκίνηση – Θεωρία της Υγιεινής	16
2.3 Πώς Σχολιάστηκε η Θεωρία του Frederick Herzberg	20
2.4 Κριτική και Νεότερες Έρευνες	21
2.5 Το πρότυπο των L.W.Porter και E.E.Lawler	21
2.6 Θεωρία των Σχέσεων Προσδοκιών και << οδού προς το στόχο>>	22

2.7	Η Θεωρία του Mc Clelland	23
2.8	Η Θεωρία του Kurt Lewin	25
2.9	Η Διατήρηση της Υποκίνησης	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 30

Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

3.1	Γενικά	27
3.2	Έννοια και Μορφές Συμμετοχής	28
3.3	Συμμετοχή στη Λήψη των Αποφάσεων	29

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Αμοιβή

1.1	Η Σημασία της Αμοιβής	31
1.2	Απόψεις για τις Αμοιβές	31
1.3	Βάσεις Υπολογισμού της Αμοιβής	36
1.4	Παράγοντες Καθορισμού των Αμοιβών	37
1.5	Ποια είναι η Έννοια της Πολιτικής και των Αρχών	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Πολιτικές Αμοιβών

2.1	Θέματα Πολιτικής Αμοιβών	42
2.2	Δημιουργία μιας Αξιόπιστης Πολιτικής Αμοιβών	43
2.2.1	Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων για την Αμοιβή	43
2.3	Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων	45
2.3.1	Έρευνα Αγοράς για τις Αμοιβές	46
2.3.2	Αξιολόγηση Εργασίας	46
2.3.3	Μέθοδοι Αξιολόγησης Εργασιών	47
2.3.4	Κλίμακα Αμοιβής (δομή αμοιβών)	49
2.3.5	Ατομική Αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)	49
2.4	Αμοιβές Ανώτατων Στελεχών και Επαγγελματιών	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Κίνητρα

3.1	Συστήματα Κινήτρων	55
3.2	Κίνητρα για τους Εργατοϋπαλλήλους	57
3.2.1	Αμοιβή με το κομμάτι	58
3.2.2	Ατομικά Βραβεία	59
3.2.3	Ομαδικά Βραβεία	59
3.2.4	Αμοιβή με Βάση τον Πρότυπο Χρόνο	61
3.2.5	Προμήθειες	61
3.3	Κίνητρα για Επόπτες και Στελέχη	61
3.3.1	Αυξήσεις Κατ' αξίαν ή Λόγω Απόδοσης	61
3.3.2	Εφάπαξ Αύξηση Επί του Βασικού Μισθού	64
3.4	Κίνητρα για τους Πωλητές	64
3.5	Κίνητρα για Ανώτατα Στελέχη	66
3.5.1	Οι Βάσεις για Βραχυχρόνια Κίνητρα	67
3.5.2	Οι Βάσεις για Μακροχρόνια Κίνητρα	67
3.5.3	Ειδικά Προνόμια των Ανώτατων Στελεχών	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Συμμετοχή των Εργαζομένων

4.1	Σχέδια Συμμετοχής των Εργαζομένων στα (οικονομικά) Αποτελέσματα	71
4.1.1	Συμμετοχή στα οφέλη, από Μείωση του Κόστους	71
4.1.2	Συμμετοχή στα Κέρδη	75
4.1.3	Συμμετοχή στην Ιδιοκτησία	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Πρόσθετες Παροχές

5.1	Γενικά	79
5.1.1	Προσδιορισμός του Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	80
5.1.2	Δυνατότητα Ευελιξίας	81
5.1.3	Γνωστοποίηση του Προγράμματος στους Εργαζόμενους	81
5.2	Φύση και Σκοπός των Πρόσθετων Παροχών	82
5.3	Στοιχεία Πολιτικής ενός προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	83
5.4	Προϋποθέσεις Επιτυχούς Εφαρμογής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	83

Συμπεράσματα.....	85
-------------------	----

Βιβλιογραφία	87
--------------------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

🌿 Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΑΝ ΕΝΝΟΙΑ

🌿 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

🌿 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΑΝ ΕΝΝΟΙΑ

1.1 Γενικά

Η υποκίνηση αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην αιτία που προσδιορίζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Όταν ρωτάμε γιατί, σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε τις αιτίες που οδηγούν ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων στην συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αν αναλογιστούμε ότι κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά περικλείει μέσα της ένα γιατί τότε μας είναι εύκολο να φαντασθούμε τη σπουδαιότητα που εμπεριέχει για την διοίκηση των ανθρώπων η μελέτη των αιτίων, τα οποία παρακινούν το άτομο στη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Εξαιτίας της σπουδαιότητας του ρόλου τον οποίο παίζει η υποκίνηση στο χώρο των οργανισμών ως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, η επιστήμη της διοικήσεως έχει διαμορφώσει έναν ιδιαίτερο κλάδο στα πλαίσια του management γνωστό ως ανθρώπινες σχέσεις. Πυρήνας των ανθρώπινων σχέσεων είναι η υιοθέτηση των κατάλληλων επιλογών από τους προϊσταμένους, έτσι ώστε να παρακινούν τους υφισταμένους τους στην ανάπτυξη της επιθυμητής συμπεριφοράς και στην αυθόρμητη συμμετοχή τους στις προσπάθειες επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Η υποκίνηση έχει τεράστια σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών είτε πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες είτε πρόκειται για μικρομεσαίες εταιρείες.

1.2. Έννοια και Περιεχόμενο της Υποκίνησης

Ως έννοια η υποκίνηση αναφέρεται στη μελέτη των αιτίων τα οποία συντελούν στην ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η μελέτη της συμπεριφοράς έχει γίνει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας, τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και δημοσίου τομέα όπως επίσης και η λειτουργία των οργανισμών των λοιπών κοινωνικών συνόλων, έτσι ώστε μέσα από την αξιοποίηση των σχετικών πορισμάτων να προσπαθούμε να καθοδηγήσουμε το ανθρώπινο δυναμικό μας στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά δημιουργείται από την ανάπτυξη διαφόρων δραστηριοτήτων, με την εκδήλωση αντιδράσεων σε εξωτερικούς ερεθισμούς, όπως επίσης και μέσω των κανόνων συμπεριφοράς και ρόλων μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα. Επίσης η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται από την επιρροή των κινήτρων. Συνεπώς όταν αναφερόμαστε στην υποκίνηση, αναφερόμαστε στους λόγους που συνήθως προβάλλονται από τα άτομα με τη μορφή σκοπών, επιδιώξεων, ή άλλων αιτιών που τα οδηγούν σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς.

Μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης η συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε παθητική, με την έννοια ότι απέχει από ορισμένες πράξεις, είτε ενεργητική, με την έννοια της εκδήλωσης κάποιων πράξεων όπως τη συμμετοχή στις δραστηριότητες μιας ομάδας ή στην εκτέλεση μιας εντολής. Επίσης διακρίνουμε τη συμπεριφορά σε προφορική όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω του προφορικού λόγου, σε

σιωπηλή όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω της σιωπής και σε γραπτή όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω των γραπτών κειμένων.

Οι κύριοι παράγοντες που συντελούν στην υποκίνηση είναι τα κίνητρα συμπεριφοράς τα οποία μπορεί να εξωτερικεύονται ή όχι.

Από έρευνα έχει αποδειχθεί ότι ανάμεσα στις πράξεις και στις αιτίες δεν υπάρχει κάποια κληρονομική ή έμφυτη συσχέτιση. Δεν μπορούμε δηλαδή να υποστηρίξουμε ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του γονέα μεταβιβάζεται μέσω της κληρονομικότητας στα παιδιά του, ούτε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ένα στοιχείο που το συνοδεύει από τη γέννησή του. Οι συμπεριφορές αυτές δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ανθρώπινη πράξη όπως επίσης και απόφαση μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών αιτιών. Για να γνωρίσει κανείς τη λειτουργία της υποκινήσεως πρέπει να γνωρίζει πως αυτοί οι λόγοι συνδέονται με κάθε συγκεκριμένο άτομο.

Ένας τρόπος για να διαπιστώσουμε τη λειτουργία της υποκίνησης σε ένα συγκεκριμένο άτομο, είναι να ζητήσουμε από το ίδιο το άτομο να μας εξηγήσει τους λόγους οι οποίοι τον υποκίνησαν για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Επειδή στη μέθοδο αυτή οι απαντήσεις εμπεριέχουν προσωπικά στοιχεία ως πιο κατάλληλη μέθοδος θεωρείται η διερεύνηση των συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν το άτομο να αναπτύξει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η πρώτη μέθοδος περιέχει άμεσα στοιχεία ενώ η δεύτερη έμμεσα με την έννοια ότι αυτά τα αποτελέσματα βγαίνουν από μελέτη διαφόρων συσχετίσεων.

1.3. Θεωρίες της Υποκινήσεως

Σχετικά με το θέμα της υποκινήσεως έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:¹

1.3.1. Θεωρία της Επιγνώσεως

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι οποιαδήποτε συμπεριφορά του ατόμου, είναι αποτέλεσμα προηγούμενης νοητικής διεργασίας, στηρίζεται δε στην αρχή της ελευθερίας της βουλήσεως. Δέχεται δηλαδή ότι ο άνθρωπος όταν κάνει κάποια πράξη, ενεργεί με τη δική του λογική και κρίση και δεν παρακινείται από άγνωστες δυνάμεις.

Η θεωρία της επίγνωσης είχε μεγάλη απήχηση μέχρι τη στιγμή κατά την οποία ο Freud έθεσε το θέμα της ασυνείδητης συμπεριφοράς.

1.3.2. Ηδονιστικές Θεωρίες

Με γνώμονα τη θεωρία αυτή το άτομο ενεργεί πάντοτε με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο για να επιτύχει την επιθυμητή ικανοποίηση ή να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές όλες οι πράξεις του ατόμου στρέφονται γύρω από τον εαυτό του και τίθεται το ερώτημα αν και κατά πόσο ο άνθρωπος είναι αλτρουιστής ή φίλαυτος.

1. Φαναριώτη, Π. (2001), Αρχές οργάνωσης και διοικήσεως επιχειρήσεων, σελ. 192

Η έννοια της ικανοποίησης είναι έννοια σχετική γιατί δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους ανθρώπους και με αυτό τον τρόπο γίνεται δύσκολη η αποδοχή των θεωριών αυτών. Είναι πολύ συνηθισμένο το γεγονός ότι ένα πράγμα που προκαλεί ευχαρίστηση σε κάποιον να προκαλεί δυσαρέσκεια σε κάποιον άλλον. Παραδείγματος χάρι σε κάποιον μπορεί να προκαλεί μεγάλη χαρά να διαβάζει βιβλία οικονομικά ενώ σε κάποιον άλλον αυτό να του προκαλεί δυσαρέσκεια και να προτιμά να διαβάζει βιβλία λογοτεχνίας. Ακόμη και ο θάνατος γίνεται πολλές φορές επιθυμητός αν λάβει κανείς υπ' όψιν τους αυτόχειρες ή τους μάρτυρες. Υπάρχει δηλαδή σύγχυση μεταξύ πόνου και ευχαρίστησης, ώστε να μην είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως βάση μιας επιστημονικής θεωρίας περί υποκινήσεως.

1.3.3. Θεωρίες Ενστίκτου

Οι θεωρίες αυτές βλέπουν το ένστικτο ως την αρχή η οποία θα μπορούσε να εξηγήσει τη συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι ψυχολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ένστικτο, με την έννοια του επιθέτου, ονομάζουν δηλαδή ένστικτα τις ενστικτώδεις πράξεις, δηλαδή τις πράξεις εκείνες, οι οποίες είναι προκαθορισμένες από γεννήσεως του ανθρώπου.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, διακρίνουμε το μητρικό ένστικτο και το κοινωνικό ένστικτο, τα οποία προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενστικτώδεις πράξεις. Στις αρχές του αιώνα, οι θεωρίες τις ενστικτώδους συμπεριφοράς είχαν επηρεάσει ένα μεγάλο αριθμό ψυχολόγων, οι οποίοι θεωρώντας τον άνθρωπο ως κατ' εξοχήν κοινωνικό ον, περιέγραψαν ένα μεγάλο αριθμό κοινωνικών ενστίκτων βάσει των οποίων προσπαθούσαν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με την πάροδο των χρόνων ο πίνακας αυτών των ενστίκτων μεγάλωνε σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε σχεδόν κάθε πράξη του ανθρώπου να θεωρείται ως ενστικτώδης. Στο τέλος έγινε φανερό ότι ο χαρακτηρισμός κάθε προσπάθειας ως ενστικτώδους, σήμαινε τελικά την προσπάθεια αποφυγής μιας λογικής εξήγησης. Γι' αυτό οι ψυχολόγοι εγκατέλειψαν τις θεωρίες ενστίκτου.

1.3.4 Θεωρία των Παρορμήσεων

Παραπλήσιες με τις θεωρίες ενστίκτου, σε αυστηρότερη όμως βάση, είναι η θεωρία των παρορμήσεων.

Παρόρμηση είναι μία ψυχολογική κατάσταση, η οποία ωθεί έναν οργανισμό προς μια συγκεκριμένη μορφή δραστηριοποίησης. Στην πράξη η παρόρμηση δεν έχει σαφώς προσδιορισμένη κατεύθυνση, αλλά κατευθύνεται προς ορισμένες μορφές

συμπεριφοράς, ανάλογα με τους αντικειμενικούς σκοπούς κάθε ατόμου και με τις ειδικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος ή τις ειδικότερες οργανικές καταστάσεις που

βιώνει το άτομο. Π.χ. το αίσθημα της πείνας αναπτύσσεται όταν η ποσότητα του σακχάρου μέσα στο αίμα πέφτει κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο. Τότε ο άνθρωπος αισθάνεται πεινασμένος, αναλαμβάνει δε μια μορφή δραστηριότητας η οποία αποβλέπει στην εξεύρεση τροφής, ανάλογα δε με το είδος της τροφής, υποκινείται στην καταναλωσή της.

Με βάση τις παρορμήσεις αυτές, όπως π.χ. της πείνας, της δίψας, του έρωτα κ.λ.π. είναι δυνατό να διαμορφωθεί μια περίπλοκη θεωρία της υποκινήσεως. Από τις

φυσιολογικές αυτές παρορμήσεις, μπορούμε επίσης να διακρίνουμε την ανάπτυξη άλλων δευτερεύουσας μορφής ή επίκτητων παρορμήσεων. Με αφορμή π.χ. την παρόρμηση της πείνας, ή άλλων κοινωνικών ή θρησκευτικών περιορισμών, διάφοροι λαοί ή κοινωνικές τάξεις, συνηθίζουν να συμπεριφέρονται κατά τελείως διαφορετικό τρόπο απέναντι των διαφόρων φαγητών. Είναι γνωστό π.χ. ότι στους Ευρωπαίους η κατανάλωση χοιρινού κρέατος θεωρείται ένα ικανοποιητικό είδος διατροφής, ενώ για τους Μουσουλμάνους το χοιρινό κρέας, ως είδος διατροφής, θεωρείται αδιανόητο.

Η εκμετάλλευση των παρορμήσεων, μπορεί επίσης να διαμορφώσει ένα ολόκληρο κύκλο συμπεριφοράς σε ορισμένα ζώα. Είναι γνωστό ότι ο χιμπατζής μπορεί να συνηθίσει να εκτελεί ορισμένα μηχανικά έργα, για τα οποία παίρνει περιοδικά ορισμένα κέρματα ως αμοιβή, τα οποία μπορεί στη συνέχεια να ανταλλάξει με φρούτα, κατά την ίδια έννοια όπως ο εργάτης μετατρέπει σε τρόφιμα το τσεκ, το οποίο παίρνει στο τέλος της εβδομάδας, ως αμοιβή για την εργασία του.

Παρά τις επιφυλάξεις των ψυχολόγων για το αν οι παρορμήσεις από μόνες τους αποτελούν βάση για την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εν τούτοις η πλειοψηφία αυτών δέχεται αυτή ως βάση εξηγήσεως της υποκινήσεως.

1.4. Η Διαμόρφωση και η Διαδικασία της Υποκίνησης

1.4.1. Πώς Διαμορφώνεται η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Γενικά

Οι ψυχολόγοι λένε ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για τον λόγο αυτόν λοιπόν προκειμένου να μπορέσουμε να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε πρώτα τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Η όλη αυτή διαδικασία της συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί με την εξής μορφή:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

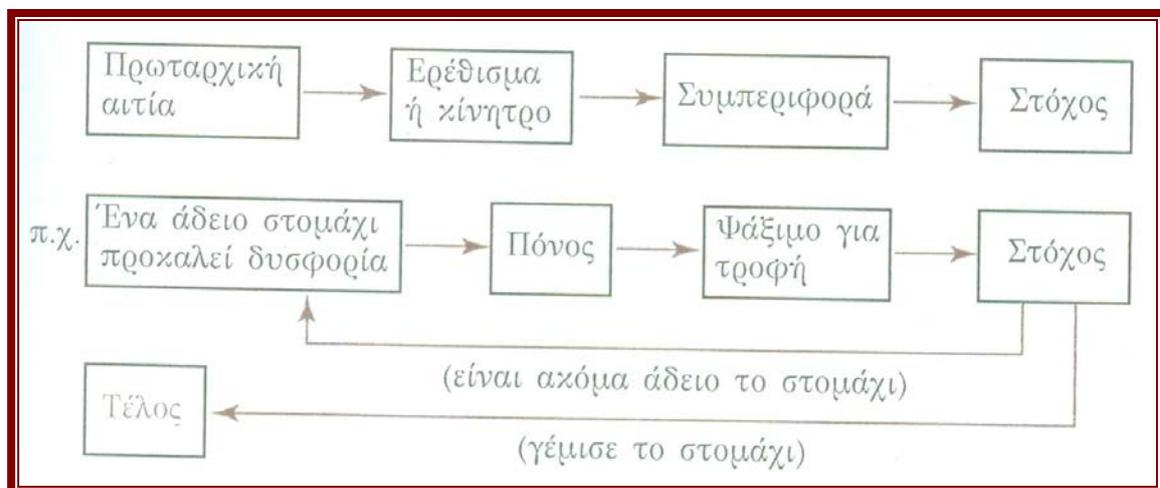
Παρόλα αυτά οι τιμές των μεταβλητών αυτής εξίσωσης συχνά μεταβάλλονται. Θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε σαν παράδειγμα την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου ο οποίος ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δυο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να αποκτήσει το δικό του σπίτι. Είναι φυσικό, στην θέση που βρίσκεται να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης για το άτομο αυτό αποτελεί η αμοιβή του. Εάν επιθυμούμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον υποκινήσουμε έτσι ώστε να προσφέρει όλες τις ικανότητες του, αυτό που θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα είναι το θέμα της αμοιβής του. Θα πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι αμείβεται επαρκώς για τις επιδόσεις του και ότι το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται του δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει κάποιες νέες ικανότητες και να μπορέσει να προωθηθεί σε κάποια υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Αν υποθέσουμε ότι οι ικανότητες του είναι μέσου επιπέδου ή πάνω από τον μέσο όρο, ο προϊστάμενος μπορεί να κάνει μια αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης, παρέχοντας του κάποιες ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας του δηλαδή την ευκαιρία να κάνει κάτι καινούργιο, ανταμοίβοντας την επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέτουμε ότι έχουν περάσει μερικά χρόνια και ο νέος έχει φτιάξει το σπίτι του, τα παιδιά του έχουν μεγαλώσει και μπορεί να θεωρηθεί μέχρι ένα βαθμό φτασμένος. Εδώ δημιουργείται το εξής ερώτημα: Τα χρήματα θα εξακολουθούν να αποτελούν για αυτόν << στοιχείο υποκίνησης >> ; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι << να >> μόνο που τώρα άλλες ανάγκες έχουν πρωταρχική σημασία γι' αυτόν. Τώρα όσον αφορά την εργασία τον ενδιαφέρουν θέματα όπως << επιτυχία >> και << επιτεύγματα >>. Λαχταρά όλο και περισσότερο μια νέα ευκαιρία, που θα τον βοηθήσει να αναπτύξει το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με την δουλειά την οποία κάνει.

Γι' αυτόν, πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, η αναγνώριση, καθώς επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του και η εκτίμηση που τρέφουν στο πρόσωπο του, έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σπουδαιότητα. Δηλαδή έχει φτάσει σε ένα σημείο που η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μόνο ένας μισθός και μια ρουτίνα.

Το συμπέρασμα από όλα αυτά είναι ότι ο μισθός δεν αποτελεί πάντα την ίδια υποκίνηση. Έτσι λοιπόν το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο, που έχει ανάγκες και μεταβάλλει τη στάση του και την συμπεριφορά του ανάλογα με αυτές και να δείξει ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

✚ *Σχηματικά ο μηχανισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να παρασταθεί ως εξής:*



Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά τον μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για να αναλύσουμε στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μην δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορούμε να απλοποιήσουμε το πρόβλημα μας αν δεχθούμε, λίγο μηχανιστικά, ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). **Ερέθισμα** μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού π.χ το δυνατό φως προκαλεί

συστολή της κόρης του ματιού και **Ανταπόκριση** την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα π.χ η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως².

Θα μπορούσαμε έτσι να πούμε ότι η ανταπόκριση του ανθρώπου στους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ερεθισμούς συνίσταται στην προσαρμογή του, στην αντίδραση του, σε αυτό που συνηθίζαμε να ονομάζουμε συμπεριφορά.

Σύμφωνα με την έννοια αυτή η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται προς ένα στόχο. Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα με ένα τρόπο που ο ίδιος μπορεί να τον θεωρεί απόλυτα κατάλληλο και σωστό, ενώ από τους υπολοίπους μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη λογικός ή ακόμη και παράλογος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1. Περί των Αναγκών

Είναι κοινή διαπίστωση όταν παρατηρούμε τη συμπεριφορά μας, να καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αποβλέπουμε στην ικανοποίηση των αναγκών του με άμεσο ή με έμμεσο τρόπο.

Όλη η ζωή του ανθρώπου αποτελεί ένα συνεχή και αδιάκοπο αγώνα για την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών και αυτό γιατί η φύση του ανθρώπου είναι τέτοια έτσι ώστε μόλις ικανοποιήσει τις ανάγκες του, να εμφανίζονται και άλλες, οι οποίες αρχίζουν να πιέζουν και να διεκδικούν την προσοχή του.

Δοθέντος, ότι όλη η ζωή του ανθρώπου αναλύεται στην προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών, συνάγεται ότι και η συμπεριφορά την οποία αναπτύσσει κάθε φορά, προσδιορίζεται από τη μορφή και την έκταση των αναγκών αυτών.

2.1.1. Διάκριση των Αναγκών

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ταξινομήσουμε τις ανάγκες. Μια βασική όμως όσο και απλή είναι η διάκριση των αναγκών σε:

A) Βασικές, φυσιολογικές ή πρωτογενείς ανάγκες

B) Κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες ονομάζονται και δευτερογενείς ανάγκες

Οι ανάγκες για ύπνο, τροφή, ενδυμασία, στέγη, νερό, αέρα και άλλες είναι μερικές από τις φυσιολογικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τη φύση του ανθρώπου και είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου και την διαίωσιση του είδους. Αυτές τις ανάγκες τις συναντάμε σε όλους τους ανθρώπους αν και με διαφορετικό τρόπο και ένταση.

Η ένταση των αναγκών αυτών ποικίλει ανάλογα τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες όπως για παράδειγμα, αν έχουμε συνηθίσει να παίρνουμε τρία γεύματα κάθε ημέρα, ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού μας έχει προσαρμοσθεί στη συνήθεια αυτή και αντιδρά ανάλογα.

Οι ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες, διότι αντιπροσωπεύουν κυρίως ανάγκες του ψυχικού και του πνευματικού βίου του κάθε ανθρώπου.

Πολλές από τις ανάγκες αυτές αναπτύσσονται με την ωρίμανση του ανθρώπου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι οι ανάγκες για άμιλλα, για σεβασμό, για αυτοδημιουργία, για προβολή, η ανάγκη του αλτρουισμού, η ανάγκη του να ανήκει κανείς ως ισότιμο μέλος σε μια ομάδα κλπ, είναι δε οι ανάγκες αυτές, εκείνες που περιπλέκουν συνήθως το έργο της Διοικήσεως.

Σχεδόν κάθε ενέργεια της Διοικήσεως είναι δυνατό να επηρεάζει τις ανάγκες αυτές, γι' αυτό και το όλο σχέδιο οργανώσεως καθώς και τα συστήματα των σχέσεων και ενεργειών που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς, πρέπει να εξετάζονται σε

συνάρτηση με τις επιδράσεις που ασκούν πάνω στο σύστημα των αναγκών του προσωπικού.

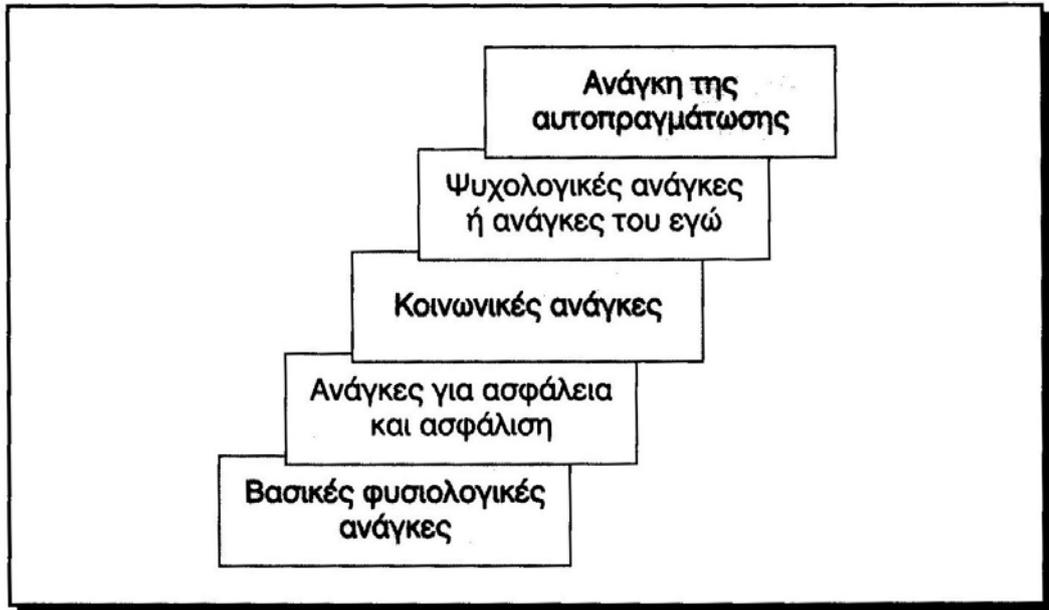
2.1.2. Ιεράρχηση των Αναγκών

Συνήθως οι ψυχολόγοι αναφέρονται στις ανθρώπινες ανάγκες με κάποια μορφή ιεράρχησης. Παρόλο που ο αριθμός των επιπέδων περιλαμβάνει μια ιεραρχική κλίμακα των αναγκών, όπως επίσης και η ορολογία που χρησιμοποιείται για την περιγραφή τους, μπορεί να διαφέρουν, εν τούτοις η πιο κάτω κλίμακα ιεράρχησης που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Αβραάμ Maslow θεωρείται ως αντιπροσωπευτική, έχει δε ως εξής:

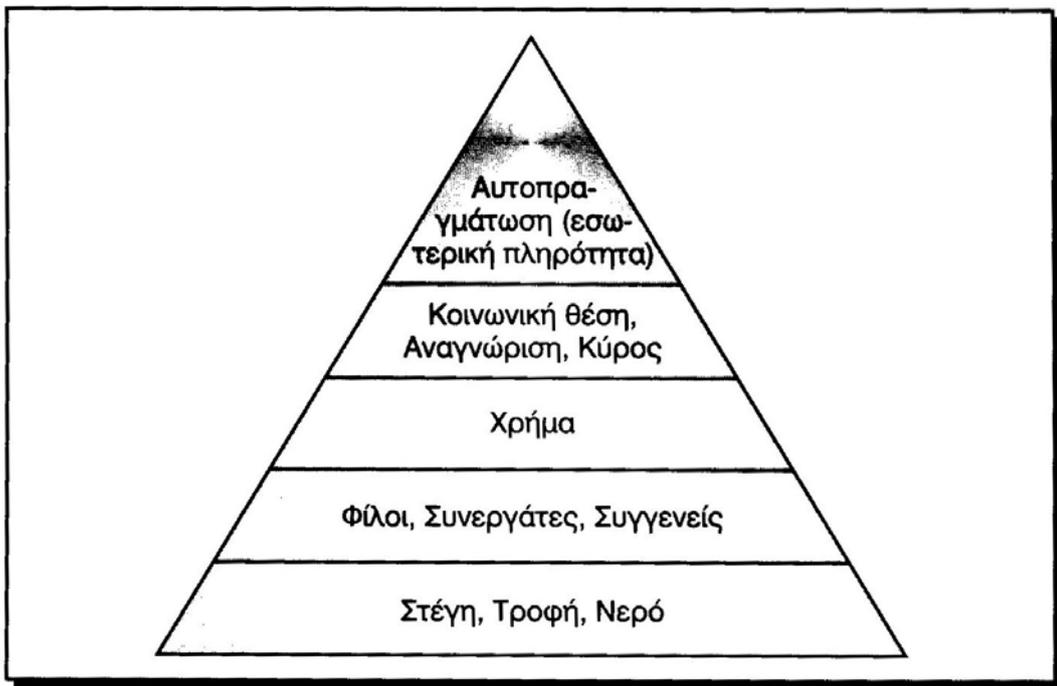
1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες καλύπτουν κυρίως τη στέγη, την τροφή και το νερό, διότι ο άνθρωπος όπως και τα λοιπά ζώα, έχουν έντονα αναπτυγμένο το ένστικτο της αυτοσυντήρησης.
2. **Ανάγκες για ασφάλεια:** Η ασφάλεια στην προκειμένη περίπτωση νοείται με δύο βασικές μορφές, δηλαδή την φυσική ασφάλεια, που αφορά στην προστασία του από ένα πλήθος κινδύνων και απειλών και αποτελεί βασική υποχρέωση μιας ευνομούμενης πολιτείας και την οικονομική, η οποία είναι γνωστή με την έννοια της ασφάλισης. Η έννοια της ασφάλισης περιλαμβάνει:
 - ⇒ Τη δυνατότητα διατήρησης της οικονομικής κατάστασης του ατόμου σε ένα δεδομένο επίπεδο, ξεκινά δε από την επιθυμία του όπως αυτό που κατέχει σήμερα να το εξασφαλίσει και αύριο, και
 - ⇒ Την ασφάλιση από την ασθένεια.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Εκτός από την ασφάλεια, ο άνθρωπος έχει ανάγκη από την κοινωνία. Δηλαδή επιθυμεί να αισθάνεται ότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα και ότι γίνεται αποδεκτός από την ομάδα αυτή ως ισότιμο μέλος της.
4. **Ψυχολογικές ανάγκες:** Οι Ψυχολογικές ανάγκες αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες του εγώ. Για το λόγο αυτό ο άνθρωπος επιζητεί κάποια κοινωνική θέση, αναγνώριση, αποδοχή, κύρος και ένα υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης.
5. **Ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ή αυτοκαταξίωσης:** (self actualization). Το τελευταίο επίπεδο στην Ιεραρχία των αναγκών, είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ανάγκη για απόκτηση του αισθήματος της εσωτερικής πληρότητας. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος επιθυμεί να γίνει αυτό που μπορεί να γίνει, έχει ανάγκη να εξελιχθεί μέχρι που να εξαντλήσει όλο το δυναμικό του και τέλος να κάνει αυτό για το οποίο είναι φτιαγμένος με βάση τα προσόντα και τις ικανότητές του, όπως αυτά συσχετίζονται με το είδος και το επίπεδο της εργασίας με την οποία απασχολείται³.

3. Φαναριώτης, Π. (2001), *Αρχές οργανώσεως και διοικήσεων των επιχειρήσεων*, σελ. 197

Ιεράρχηση αναγκών κατά Malsow

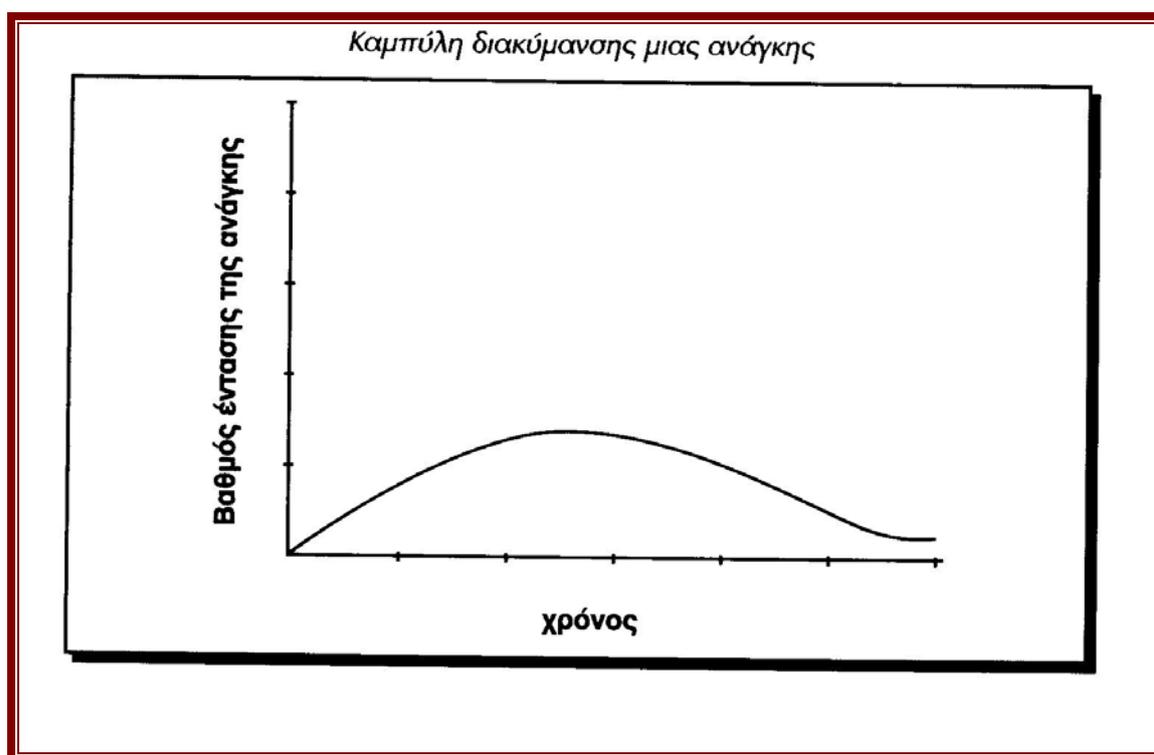


Εννοιολογική ανάλυση της κλίμακας των αναγκών



2.1.3. Διακύμανση του Επιπέδου των Αναγκών

Στο σύστημα υποκίνησης οι ανάγκες του ανθρώπου, υφίστανται μια διακύμανση με την έννοια ότι δεν εκδηλώνονται όλες μαζί ταυτόχρονα και με την ίδια ένταση, αλλά εκδηλώνονται με μια διαδοχική σειρά (με πρώτες τις φυσιολογικές ανάγκες) , ακολουθώντας μια καμπύλη τροχιά κατά τη φάση της αιχμής μιας ανάγκης όλες οι άλλες υποχωρούν , με αποτέλεσμα σε κάθε φάση να επικρατεί μια μόνο σειρά αναγκών , ενώ οι άλλες λειτουργούν σε χαμηλή ένταση, ή βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση, *όπως εμφανίζεται στο πιο κάτω σχήμα*



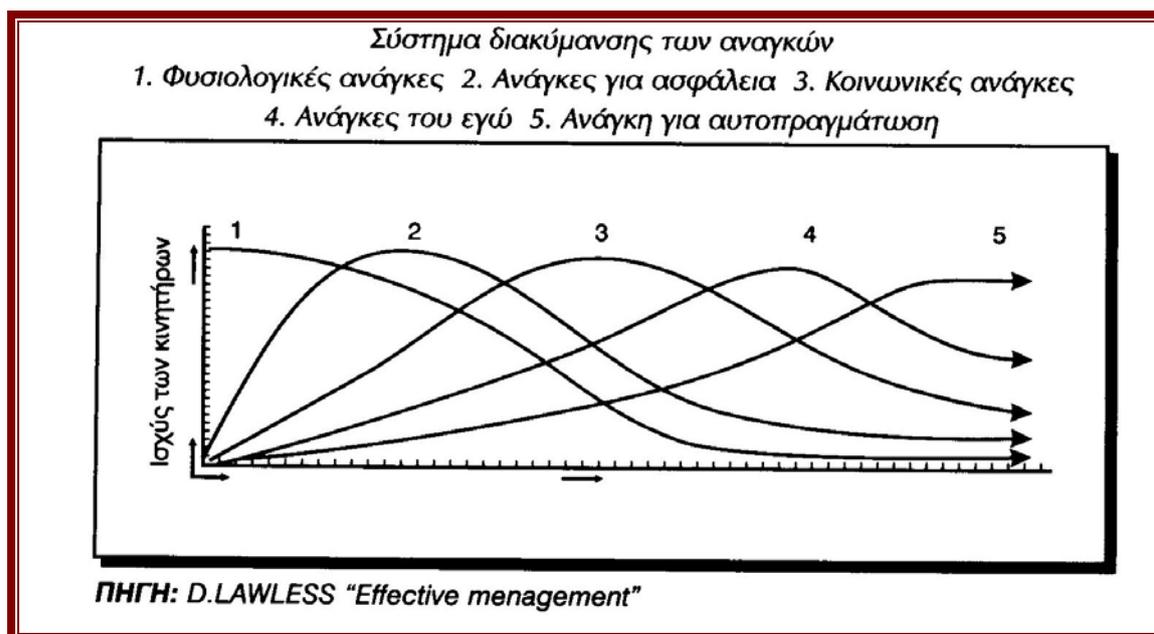
2.1.4. Χρονική Σειρά Εκδήλωσης των Αναγκών

Οι παράγοντες υποκίνησης που έχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της αναγκαίας συμπεριφοράς στο πλαίσιο της εργασίας, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες για διευκόλυνση, εντάσσονται στην ενιαία κατηγορία των οικονομικών αναγκών, διότι μπορεί να ικανοποιηθούν σε σημαντικό βαθμό μέσα από το σύστημα των αμοιβών.

Μέχρις ότου ικανοποιηθούν σε κάποιο λογικό βαθμό, οι οικονομικές αυτές ανάγκες, οι υπόλοιπες διατηρούνται σε ύφεση και πάντως δεν εκδηλώνονται ως σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης. Π.χ. όταν το επίπεδο αποδοχών ενός υπαλλήλου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει δυσκολίες για την ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών του για ασφάλεια, είναι απίθανο αν μη αδύνατο να ανταποκριθεί (τουλάχιστον σε ικανοποιητικό βαθμό), σε κίνητρα

που έχουν σχεδιασθεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών ή των αναγκών για αυτοπραγμάτωση. Από πρακτικής πλευράς, αυτό σημαίνει ότι η Διοίκηση δεν μπορεί να υποκινήσει το προσωπικό της με την προσπάθεια ικανοποίησης άλλων αναγκών, αν προηγουμένως δεν φροντίσει να ικανοποιήσει σε ένα λογικό επίπεδο τις οικονομικές τους ανάγκες μέσα από ένα γενικό αποδεκτό σύστημα αμοιβών.

Από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, υποχωρεί ως βασικός παράγων υποκίνησης, οπότε αναδεικνύονται άλλες ανάγκες. Πάντως σπάνια μια ανάγκη ικανοποιείται πλήρως, όπως επίσης και ουδέποτε η ίδια ανάγκη παύει εξ ολοκλήρου να λειτουργεί ως παράγων υποκίνησης. Όμως από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι οι αποδοχές του είναι ανάλογες με το είδος της εργασίας στην οποία απασχολείται, ότι το ύψος των αποδοχών του είναι λογικό και καλύπτει τις βιοτικές και λοιπές ανάγκες του και ότι θα εξακολουθήσει να απολαμβάνει το ίδιο επίπεδο αποδοχών και στο μέλλον, πρόσθετες προσπάθειες για εξασφάλιση της υποκίνησης του υπαλλήλου αυτού, για προώθησή του σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης με βάση μόνον τις αποδοχές, είναι βέβαιο ότι δεν θα έχουν το βαθμό επιτυχίας που αναμένουμε, καθ' όσον όταν οι οικονομικές ανάγκες ικανοποιηθούν υποβαθμίζονται ως παράγων υποκίνησης, ενώ άλλες ανάγκες αποκτούν προτεραιότητα.



Με δεδομένες πάντως τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων ως προς τις επιθυμίες, τα κίνητρα και το γενικό σύστημα υποκίνησης τους είναι φυσικό οι ανάγκες τους να ποικίλλουν, τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση από άτομο σε άτομο. Στα πλαίσια αυτά είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος να δίνει έμφαση στις οικονομικές ανάγκες, ενώ ένας άλλος με το ίδιο επίπεδο αμοιβών να δίνει έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες ή στις ανάγκες του εγώ.

2.1.5. Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Διάγνωση και Ικανοποίηση των Αναγκών

Η κύρια δυσκολία που αντιμετωπίζουν συνήθως οι προϊστάμενοι στο θέμα του χειρισμού του ανθρωπίνου δυναμικού, έγκειται στη σωστή διάγνωση και

ερμηνεία των αναγκών του προσωπικού, ώστε να ανακαλύπτουν έγκαιρα τα ειδικότερα κίνητρα που ωθούν τα άτομα σε μια δεδομένη μορφή συμπεριφοράς. Πρέπει δηλαδή να είναι σε θέση να κατατάσσουν κάθε έναν από τους υφισταμένους τους σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων, να καθορίζουν τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιούν προκειμένου να προσφέρουν στους υφισταμένους τους τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες για ικανοποίηση των αναγκών τους.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, σε ορισμένες δε περιπτώσεις και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, δεν εκφράζονται ανοικτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται κάτω από άλλες ανάγκες που αναδύονται στην επιφάνεια. Για παράδειγμα στην περίπτωση αυτή ας πάρουμε ως δεδομένο ότι η κοινωνική προβολή είναι μία ανάγκη η οποία διακατέχει όλα τα άτομα. Επειδή όμως είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς το στόχο αυτό, είναι δυνατόν ένας υπάλληλος στο ερώτημα «τι είναι εκείνο που αναμένετε περισσότερο από την εργασία σας;», να προβάλλει ως κίνητρο το χρήμα με την επιφανειακή δικαιολογία ότι όταν έχει τις υψηλές αμοιβές εξασφαλίζει ταυτόχρονα και την κοινωνική προβολή. Όμως στο σημείο αυτό ο προϊστάμενος, πρέπει να είναι ευαίσθητος και να έχει την ικανότητα να διαβλέπει τότε ο υπάλληλος αναζητεί με έμμεσους τρόπους ικανοποιήσεις διαφορετικές από αυτές που προβάλλει ανοικτά (αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία διότι τυχόν ικανοποίηση επιφανειακά προβαλλόμενης ανάγκης, δεν ικανοποιεί και την ανάγκη που υποκρύπτεται κάτω από αυτήν). Πρέπει δηλαδή ο προϊστάμενος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σκοπό, σημασία και κατεύθυνση, αν και κατά πόσο υποκινούνται κατάλληλα για τις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς και αν στις περιπτώσεις που οι ανάγκες για ολοκλήρωση, αναγνώριση, ανάπτυξη και προαγωγή μέσα στην εργασία, προβάλλονται ως ιδιαίτερα σοβαρές, υπάρχει το κατάλληλο κλίμα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πάντοτε ευαίσθητος στις αλλαγές αυτές⁴.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής εκ μέρους του προϊσταμένου είναι ότι, τα άτομα για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης αναπτύσσουν διαφορετική μορφή συμπεριφοράς. Για παράδειγμα ας πάρουμε το γεγονός ότι όλοι οι

εργαζόμενοι επιθυμούν την αναγνώριση του ρόλου τους και της συνεισφοράς τους μέσα στο χώρο της εργασίας τους για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, όπως επίσης και την ανάλογη μεταχείριση και συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι τους. Στις περιπτώσεις αυτές είναι λογικό οι υπάλληλοι (προφανώς με ικανότητες άνω του μέσου όρου) να κερδίζουν την αναγνώριση αυτή και την προσωπική μεταχείριση μέσα από την ανάλογη θετική συμπεριφορά, από την ποιότητα και την ποσότητα του παραγομένου έργου, από την προθυμία για εργασία πέραν του κανονικού ωραρίου σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης κ.ο.κ. Σε αντίθεση με την κατηγορία αυτή υπάρχει συνήθως μια άλλη κατηγορία εργαζομένων των οποίων η ποιοτική και ποσοτική απόδοση βρίσκεται σε οριακό σημείο, ενώ τα προγράμματα τους καλύπτονται μετά βίας και πάντοτε με προσπάθεια της τελευταίας στιγμής, ενώ βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς πίεσης για την κάλυψη των στόχων τους. Βασικό ερώτημα που ανακύπτει στην προκειμένη περίπτωση είναι, αν πρέπει οι εργαζόμενοι αυτοί να απολαμβάνουν της ίδιας μεταχείρισης που απολαμβάνουν οι συνάδελφοί τους της πρώτης κατηγορίας. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι σαφώς Ναι.

Στην πράξη η συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι σ' αυτή την κατηγορία του προσωπικού θα πρέπει ενδεχομένως να είναι πιο προσωπική και πιο διαλλακτική από τη συμπεριφορά που επιδεικνύει στους υπαλλήλους της πρώτης κατηγορίας. Κρίσιμης σημασίας για τον προϊστάμενο στο σημείο αυτό είναι η ανάγκη διερεύνησης του αν και κατά πόσον η όλη στάση των υπαλλήλων της κατηγορίας αυτής είναι αποτέλεσμα σειράς απογοητεύσεων από την προηγούμενη υπηρεσία τους στον οργανισμό από την οποία το μόνο που ενδεχομένως διδάχθηκαν είναι ότι το με το να κάμουν στο χώρο της εργασίας τους κάτι σωστό, το μόνο που κερδίζουν είναι η αδιαφορία, η οποία τους έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας σειράς αρνητικών διαθέσεων και συμπεριφορών .

Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο, στην προκειμένη περίπτωση, συνίσταται στο πώς θα διατηρήσει τους ανθρώπους αυτούς στην εργασία και πώς θα τους δείξει με το παράδειγμα και την προσωπική μεταχείριση, ότι μπορεί να αποσπάσουν μεγαλύτερη προσοχή και αναγνώριση με την ανάπτυξη της αναγκαίας θετικής συμπεριφοράς.

2.1.6. Συγκρούσεις Μεταξύ των Αναγκών

Η έκταση, η ένταση και η μορφή των ψυχολογικών αναγκών, διαφοροποιείται μεταξύ των ατόμων , κατά τρόπο εντονότερο σε σχέση με τις φυσιολογικές ανάγκες.

Συνέπεια της διαφοροποίησης αυτής είναι η σύγκρουση η οποία παρατηρείται μεταξύ των ψυχολογικών αναγκών. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να παρουσιάζεται σε διαφορετικά άτομα, όπως μπορεί να παρουσιάζεται και στο ίδιο το άτομο.

Παράδειγμα: όταν ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη της προβολής, είναι ενδεχόμενο να προσπαθεί να επιτύχει τον στόχο αυτόν μέσα από τον έντονο τονισμό της προσωπικότητάς του. Με αυτό όμως τον τρόπο μειώνει τα άλλα μέλη της ομάδας τα οποία διακατέχονται ταυτόχρονα από την ανάγκη να ανήκουν στην ομάδα ως ισότιμα μέλη.

Στο ίδιο παράδειγμα παρατηρούμε ότι οι ανάγκες της "αυτοπροβολής" και του «ανήκειν» ως ισότιμο μέλος σε μια ομάδα, συγκρούονται στο ίδιο πρόσωπο, γιατί η επιδίωξη της μιας προϋποθέτει τον περιορισμό της άλλης.

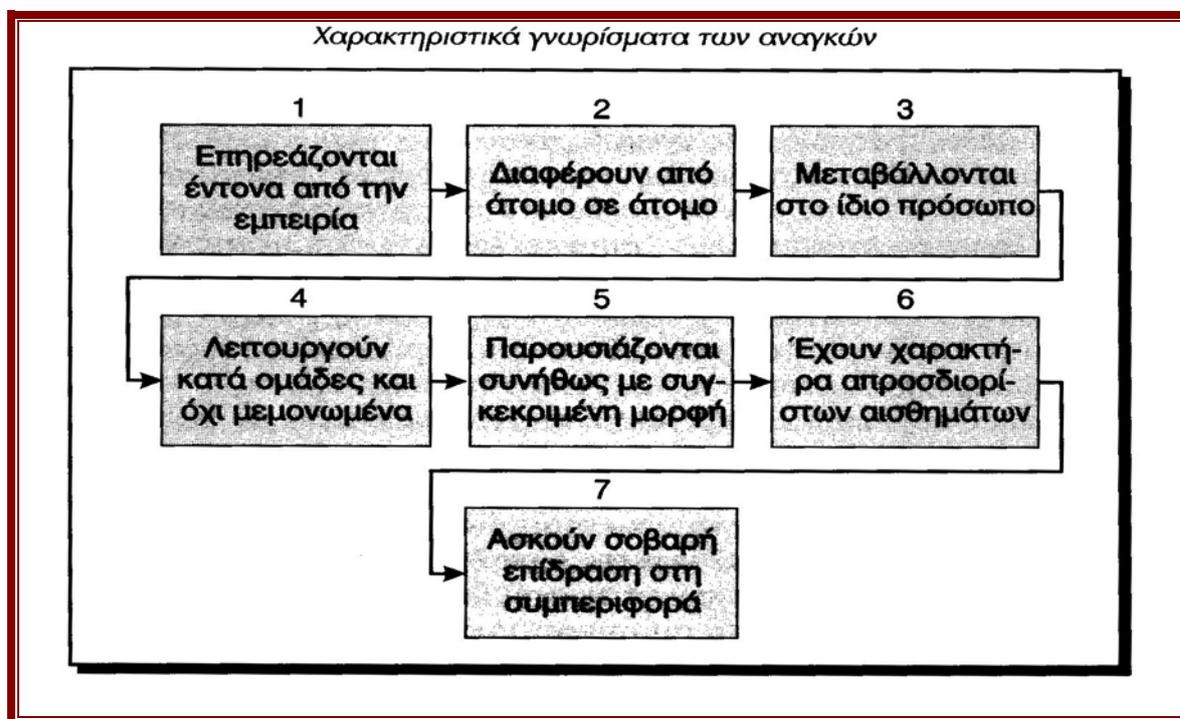
Είναι δυνατόν επίσης, και οι συνθήκες της εργασίας να προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων αναγκών. Παρατηρείται π.χ ότι ορισμένα άτομα αρνούνται την παρουσιαζόμενη σ' αυτά ευκαιρία για προαγωγή σε ανώτερη θέση, προσποιούμενα ότι δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες ή ότι δεν έχουν ηγετικές ικανότητες, ενώ στην πραγματικότητα αποδεικνύεται ότι η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη (απαραίτητη συνέπεια μιας προαγωγής), περιέχει τον κίνδυνο της αποκοπής του ατόμου από το κοινωνικό του περιβάλλον και διακοπής των σχέσεών του με τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει. Έτσι στη σύγκρουση που υπάρχει ανάμεσα στις ανάγκες ενός ατόμου για συμμετοχή του ως ισότιμου μέλους της ομάδας και της αυτοπραγμάτωσης, επιλέγει την πρώτη για ν' αποφύγει τη διάσπαση των δεσμών του με τον κύκλο των συναδέλφων του. Συνήθως η ικανοποίηση μιας βασικής φυσιολογικής ανάγκης είναι δυνατόν να έχει ως επακόλουθο την ικανοποίηση ορισμένων ψυχολογικών αναγκών, π.χ. ο άνθρωπος εργάζεται πρωτίστως για την ικανοποίηση των οικονομικών του αναγκών, μέσο δε για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών , είναι συνήθως ο μισθός, ο οποίος μεταφράζεται σε χρήμα. Το χρήμα όμως το οποίο το άτομο παίρνει ως αποζημίωση για την εργασία που προσφέρει, δεν καλύπτει μόνο φυσιολογικές ανάγκες, αλλά και ψυχολογικές ανάγκες, όπως π.χ. της προβολής.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν τις ψυχολογικές ανάγκες δεν αποκαλύπτονται εύκολα. Ως εκ τούτου και το ίδιο το άτομο πολλές φορές αδυνατεί να κρίνει και να προσδιορίσει τη φύση και τη μορφή της ανάγκης που προκύπτει από αυτά. Λόγω της δυσχέρειας αυτής, το μη ικανοποιούμενο άτομο, αποδίδει συνήθως την μη ικανοποίησή του, σε κάτι περισσότερο συγκεκριμένο, όπως είναι π.χ. ο μισθός. Συνέπεια αυτού είναι, ότι πολλές αμφισβητήσεις που αφορούν σε μισθολογικά θέματα δεν οφείλονται πράγματι σ' αυτό, τυχόν δε ικανοποίηση των μισθολογικών απαιτήσεων δεν εξαφανίζει και τη βασική αιτία της μη ικανοποίησής του.

2.1.7. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Ψυχολογικών Αναγκών

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ψυχολογικών αναγκών, μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

- Επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εμπειρία, η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα των αναγκών αυτών .
- Διαφέρουν από άτομο σε άτομο, τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση.
- Μεταβάλλονται στο ίδιο πρόσωπο, ανάλογα με τα ειδικότερα κίνητρα, τα οποία υποκινούν το άτομο αυτό.
- Λειτουργούν κατά ομάδες και όχι μεμονωμένα.
- Παρουσιάζονται συνήθως με συγκεκριμένη μορφή, ώστε να μη γίνεται δυνατή ή ενσυνείδητη αναγνώριση τους από το συγκεκριμένο άτομο.
- Έχουν κυρίως χαρακτήρα απροσδιόριστων αισθημάτων, παρά σαφώς προσδιορισμένων φυσικών αναγκών και τέλος
- Ασκούν σοβαρή επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρώπου⁵.



2.2. Υποκίνηση - Θεωρία της Υγιεινής

Η διατύπωση από μέρος του Maslow της Ιεραρχικής Κλίμακας των αναγκών, αποτελεί πράγματι μια σημαντική ιδέα, τουλάχιστον κατά το μέτρο που η ιδέα αυτή έχει εφαρμογή στο εργασιακό πλαίσιο.

Ως γνωστό κατά το παρελθόν τόσο οι οργανισμοί όσο και οι επί μέρους προϊστάμενοι, ήσαν προσκολλημένοι στην ιδέα ότι το μόνο κίνητρο το οποίο θα μπορούσε να προσφερθεί με σκοπό την υποκίνηση των ανθρώπων ήταν το χρήμα και στη βάση αυτή ήταν δομημένο όλο το σύστημα των εργασιακών σχέσεων. Η πρώτη σημαντική προσπάθεια αντικρούσεως αυτής της αντίληψης και των συνεπειών της έγινε από τον Frederick Herzberg, ο οποίος υπήρξε στην πράξη ο θεμελιωτής της θεωρίας περί υποκινήσεως και του οποίου οι βασικότερες απόψεις, όπως αναπτύχθηκαν από τον ίδιο, περιγράφονται συνοπτικά πιο κάτω.

Υπάρχουν δύο διακεκριμένες κατηγορίες παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της υποκίνησης των ανθρώπων στο πλαίσιο της εργασίας οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Οι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου λειτουργίας του οργανισμού, και οι οποίοι συμβάλλουν στην πρόληψη τυχόν απογοητεύσεων. Τους παράγοντες αυτούς, ο Herzberg αποκαλεί παράγοντες συντηρήσεως ή παράγοντες υγιεινής και
2. Οι παράγοντες οι οποίοι όταν είναι παρόντες, μπορεί να συντελέσουν σε πιο θετικές διαθέσεις και στην πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων, γι' αυτό και είναι γνωστοί ως παράγοντες υποκίνησης.

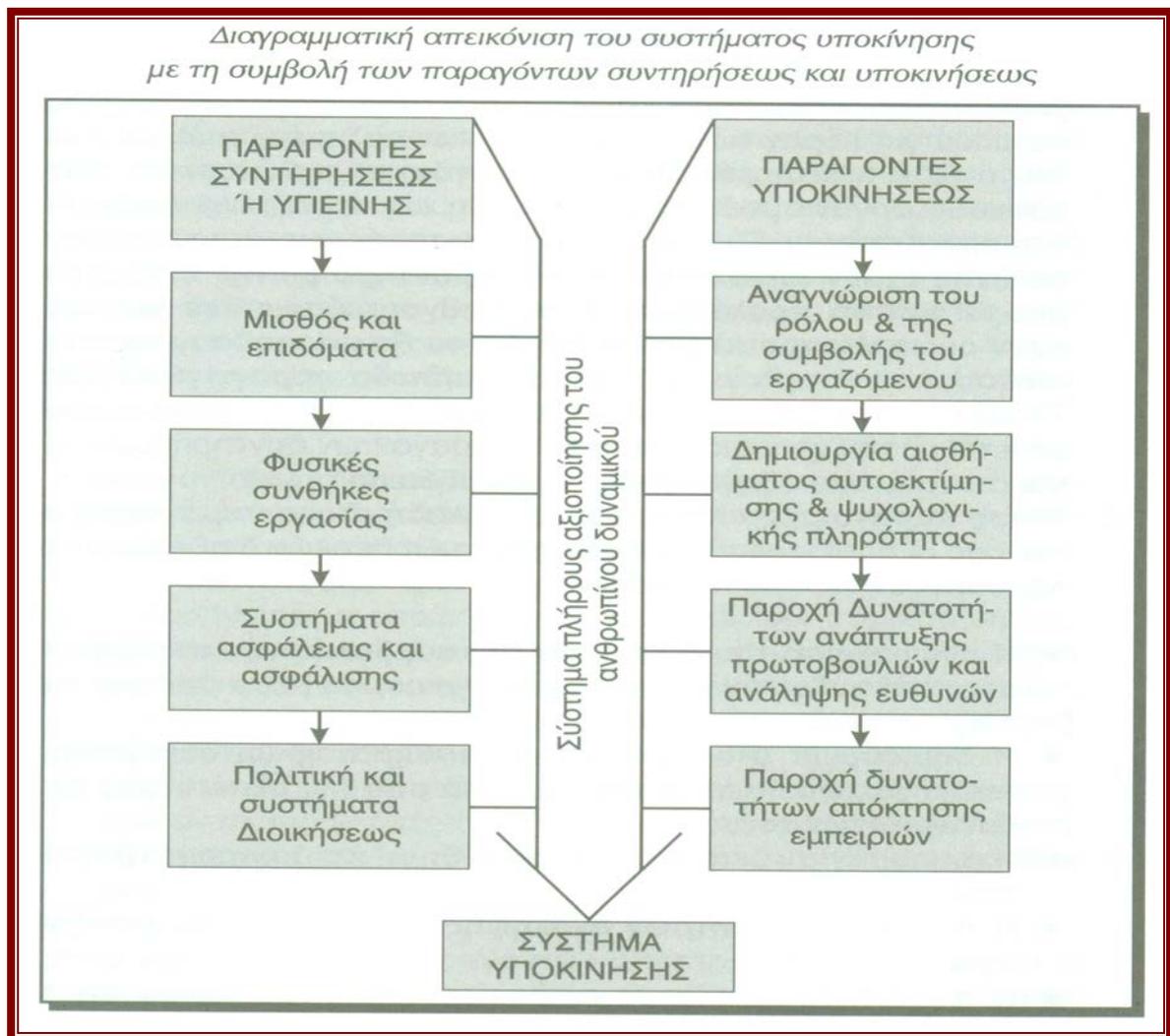
Στην κατηγορία των παραγόντων συντηρήσεως εντάσσονται οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο όταν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του προσωπικού προλαμβάνουν την εκδήλωση απογοητεύσεων καθώς και τα αρνητικά αποτελέσματα που συνεπάγονται οι καταστάσεις αυτές. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται: ο μισθός, τα επιδόματα, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, τα συστήματα ασφάλειας και ασφάλισης, η πολιτική και τα συστήματα Διοικήσεως κλπ. Όταν ο οργανισμός εξασφαλίζει τα στοιχεία αυτά σε ικανοποιητικό βαθμό συμβάλλει στην πρόληψη καταστάσεων δυσαρέσκειας και απογοήτευσης εκ μέρους του προσωπικού, δηλαδή διατηρεί στο προσωπικό ένα ανεκτό επίπεδο ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό το σύνολο των πιο πάνω στοιχείων είναι γνωστά και ως παράγοντες συντηρήσεως. Πέρα όμως από το σημείο αυτό ουδέποτε τα στοιχεία αυτά είναι δυνατόν να συμβάλλουν στην υποκίνηση του προσωπικού για πέραν των κανονικών ορίων αυξημένη απόδοση και τούτο διότι η εξασφάλιση των παραγόντων αυτών στους σύγχρονους οργανισμούς θεωρείται ήδη ως κεκτημένο δικαίωμα του εργαζομένου. Οι παράγοντες συντηρήσεως ή παράγοντες υγιεινής έχουν απλά προληπτικό χαρακτήρα με την έννοια ότι μπορεί μεν να προλάβουν τυχόν απογοητεύσεις δεν λειτουργούν όμως ως προσωπικό κίνητρα που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τα άτομα για υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως έχει αποδείξει ο Herzberg το μόνο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση των παραγόντων συντηρήσεως, είναι ότι τα άτομα οδηγούνται σ' ένα ουδέτερο σημείο.

Στους παράγοντες υποκινήσεως, δηλαδή στους παράγοντες εκείνους οι οποίοι οδηγούν στην ανάπτυξη θετικών διαθέσεων και λειτουργούν ως προσωπικά κίνητρα, περιλαμβάνονται:

- Η αναγνώριση του ρόλου και της συμβολής του υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα από την εκπλήρωση της αποστολής του
- Η δημιουργία στο προσωπικό αισθήματος αυτοεκτίμησης και ψυχολογικής πληρότητας, μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του
- Η δημιουργία ευκαιριών για προώθηση και προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού
- Η παροχή δυνατοτήτων ανάληψης ευθυνών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών
- Η παροχή δυνατοτήτων απόκτησης νέων εμπειριών και η δημιουργία προϋποθέσεων στο πλαίσιο της εργασίας για υψηλότερα επίπεδα αποτελεσμάτων

Ενώ οι παράγοντες συντηρήσεως ικανοποιούν τις οικονομικές ανάγκες του προσωπικού, οι παράγοντες υποκινήσεως ικανοποιούν κυρίως τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες καθώς και στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης.

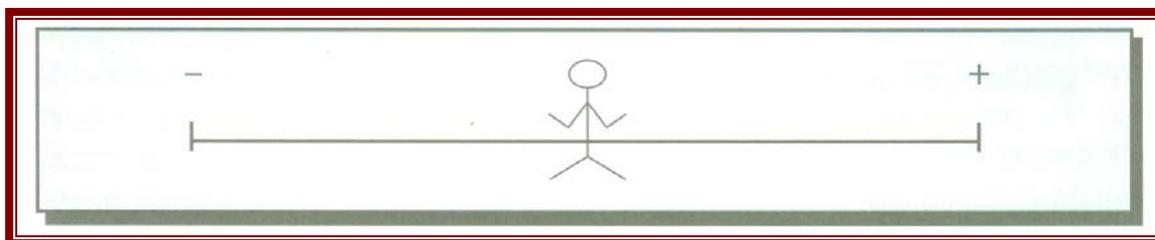
Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει την κλίμακα υποκινήσεως και δίνει μια παραστατική εικόνα της λειτουργίας του συστήματος μέσα στους οργανισμούς .



Στην αριστερή πλευρά της κλίμακας που απεικονίζεται στο σχήμα υπάρχει το σημείο -(πλην) το οποίο αντιπροσωπεύει την κατάσταση μη ικανοποίησής του προσωπικού ενώ στη δεξιά πλευρά υπάρχει το σημείο + (σύν) που αντιπροσωπεύει το ανώτατο δυνατό όριο υποκίνησης. Το μέσον περίπου της κλίμακας αντιπροσωπεύει την τυπική απόδοση ενός εργαζομένου, σε περιβάλλον ουσιαστικής ικανοποίησης των απαιτήσεων που προκύπτουν από τους παράγοντες συντηρήσεως. Η μέση τυπική απόδοση των εργαζομένων στο περιβάλλον αυτό, βρίσκεται γύρω στο 66 2/3 τοις εκατό των συνολικών δυνατοτήτων τους για απόδοση (και το οποίο πρέπει να σημειωθεί, θεωρείται ως ένα αποδεκτό ύψος αποδόσεως). Το υπόλοιπο κενό καλύπτεται μόνο με την ενεργοποίηση των παραγόντων υποκινήσεως.

Κλίμακα Υποκινήσεως

Από το σχήμα αυτό προκύπτει ότι η ικανοποίηση των παραγόντων συντηρήσεως συμβάλλει στην ανάπτυξη της απόδοσης του Προσωπικού σε ποσοστό 66,2/3% το υπόλοιπο ποσοστό απόδοσης καλύπτεται με τους παράγοντες υποκινήσεως



Με την ανάλυση αυτή ο Herzberg απέδειξε ότι, η διοίκηση προσεγγίζει το θέμα της υποκίνησης μόνο κάτω από το πρίσμα των παραγόντων συντηρήσεως, αποδυναμώνει σοβαρά και με πολλούς τρόπους τον εαυτό της, βασικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

Αν υποθέσουμε ότι η Διοίκηση ικανοποιεί με πληρότητα τους παράγοντες «υγιεινής» τότε:

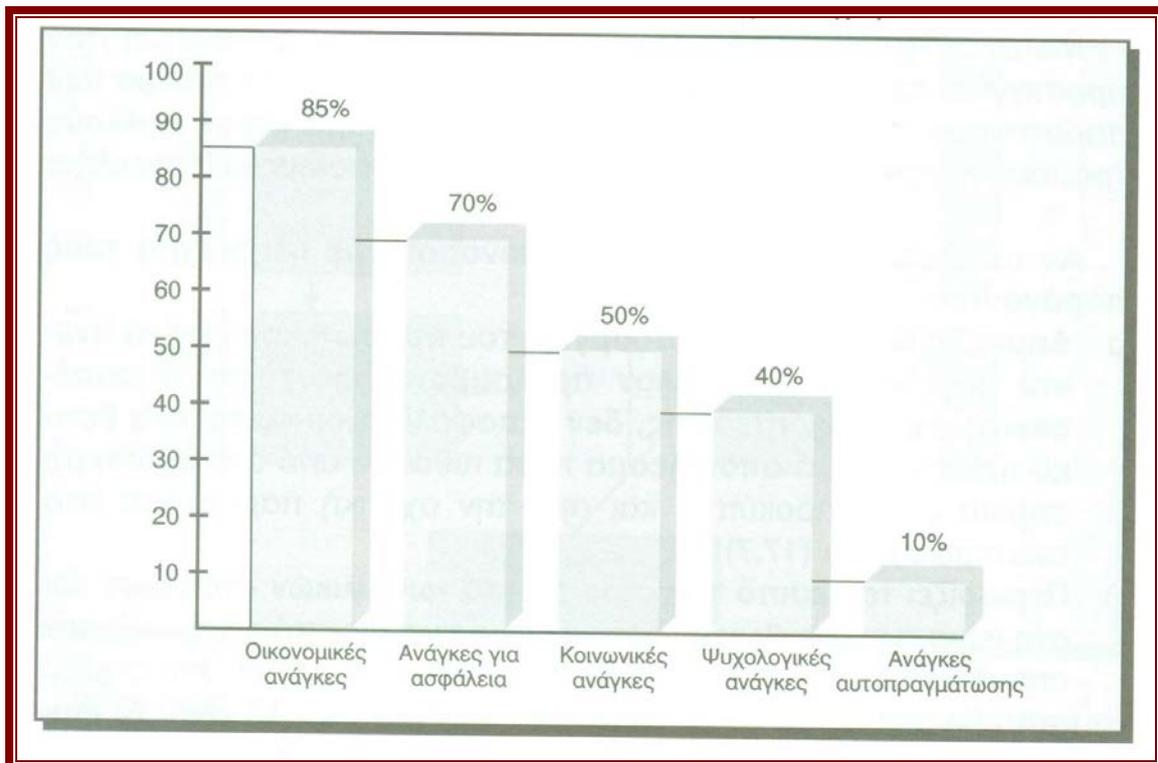
- Δημιουργεί συνθήκες λειτουργίας του Προσωπικού σε ένα ανεκτό εργασιακό περιβάλλον προλαμβάνοντας τυχόν δυσαρέσκειες και απογοητεύσεις, δεν εξασφαλίζει όμως κανένα θετικό υποκίνησιακό αποτέλεσμα πέρα πιθανώς από ένα ουδέτερο σημείο όπως προκύπτει και από την σχετική παράσταση στο ανωτέρω σχήμα⁶.
- Περιορίζει τον εαυτό της στον έλεγχο των υλικών στοιχείων και στο θέμα των αμοιβών (οι οποίες όπως είναι γνωστό αποτελούν τον σπουδαιότερο από όλους τους παράγοντες υγιεινής). Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να πει κανείς ότι όσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο των αποδοχών, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα της Διοικήσεως για άσκηση ελέγχου επί των αποδοχών. Δεδομένου όμως ότι οι οργανισμοί έχουν σαφώς καθορισμένες και περίπου πάγιες πολιτικές στο θέμα αυτό οι οποίες προβλέπουν ακριβή χρονικά όρια για αναθεώρηση τους, οι δυνατότητες της Διοικήσεως για υποκίνηση του προσωπικού με βάση το οικονομικό κίνητρο είναι περιορισμένες. Εκτός αυτού, υπάρχουν πάγια συστήματα διάρθρωσης των μισθών και των επιδομάτων όπως επίσης και σταθερά όρια σε ότι αφορά το γενικό ύψος των αμοιβών, τα οποία περιορίζουν

ακόμη περισσότερο τις δυνατότητες της Διοικήσεως στο θέμα αυτό, πέραν βέβαια του γεγονότος ότι δεν αμφισβητείται μόνο η αποτελεσματικότητα του χρήματος ως παράγοντα υποκινήσεως, αλλά επίσης και η έκταση κατά την οποία κάθε συγκεκριμένος manager , μπορεί να ασκεί έλεγχο πάνω σ' αυτό.

- Ο Maslow έχει εκτιμήσει ότι για τον μέσο εργαζόμενο, στις ανεπτυγμένες χώρες, οι οικονομικές ανάγκες ικανοποιούνται σε ποσοστό 85%, οι ανάγκες για ασφάλεια σε ποσοστό 70%, οι κοινωνικές ανάγκες σε ποσοστό 50%, οι ψυχολογικές ανάγκες ικανοποιούνται σε ποσοστό 40% και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση σε ποσοστό 10%.

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο παρακάτω σχεδιάγραμμα

✚ Κλίμακα ικανοποίησης των αναγκών στις αναπτυγμένες χώρες κατά Maslow



Αν υποθέσουμε ότι οι εκτιμήσεις αυτές, που αφορούν συνήθως στο μέσο άτομο, είναι αντιπροσωπευτικές, τότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η μέγιστη δυνατότητα που έχει η Διοίκηση στη διάθεσή της για υποκίνηση του προσωπικού στο πλαίσιο της εργασίας, βρίσκεται στην προσφορά κινήτρων τα οποία ικανοποιούν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι οικονομικές ανάγκες και οι παράγοντες συντηρήσεως γενικώς δεν έχουν τη δική τους και μάλιστα πολύ μεγάλη σπουδαιότητα, διότι είναι στην πράξη ιδιαίτερα σπουδαίοι και αν δεν τύχουν της αναγκαίας προσοχής κάθε προσπάθεια για ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών θα έχουν μηδαμικό ή εν πάση περιπτώσει πολύ περιορισμένο ποσοστό επιτυχίας.

Τέλος, ένα βασικό σημείο που πρέπει να τονισθεί στην προκειμένη περίπτωση, είναι ότι η απουσία των παραγόντων συντηρήσεως σ' έναν οργανισμό γίνεται μεν αιτία πρόκλησης απογοητεύσεων, όμως η απουσία τους δεν είναι και δεν μπορεί να είναι ολοκληρωτική και πλήρης και για το λόγο αυτό δεν είναι δυνατόν να

εξαφανίζονται τελείως οι δυνατότητες ικανοποίησης από το περιβάλλον της εργασίας, όπως επίσης και οι δυνατότητες υποκίνησης. Το τελευταίο, αυτό σημείο αποτελεί μια ξεχωριστή διάσταση στο γενικότερο πρόβλημα της υποκίνησης και εξαρτάται από μια σειρά τελείως διαφορετικών αναγκών και παραγόντων .

2.3. Πως Σχολιάστηκε η Θεωρία του Frederick Herzberg

Έπειτα από τις πιο πάνω αναλύσεις προκύπτουν τα εξής δύο ερωτήματα:

- ⇒ Γιατί οι παράγοντες συντήρησης αποτελούν πηγές μη υποκίνησης και
- ⇒ Γιατί οι υποκινητικοί παράγοντες αποτελούν πηγές ικανοποίησης και υποκίνησης του ατόμου

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες της συντήρησης (υγιεινής) αναφέρονται στο σωματικό μέρος της ανθρώπινης υπόστασης αντιπροσωπεύουν, δηλαδή, το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο η ανθρώπινη φύση, σωματικά και όχι ψυχικά, προσπαθεί να προσαρμοζέται. Ενώ στο δεύτερο ερώτημα αντίθετα υποστηρίζει ότι οι παράγοντες της υποκίνησης αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης υπόστασης και ιδιαίτερα στην ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση του ατόμου.

Ο ίδιος πάλι καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν άτομα, τα οποία επιθυμούν πρώτα να ικανοποιήσουν τους παράγοντες συντήρησης. Τα άτομα αυτά, υποκινούνται μάλλον περισσότερο από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται, παρά από την ίδια τους την εργασία. Όμως η υποκίνηση αυτή, θα είναι παροδική, κι αυτό γιατί ανταποκρίνεται περισσότερο στην ζωτική φύση του ανθρώπου και δεν συνδέεται με ψυχικές ικανοποιήσεις. Τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται και ανταποκρίνονται μόνο σε φανερές ανταμοιβές όπως π.χ αύξηση μισθού, βελτίωση συνθηκών κ.α. και δείχνουν αδιαφορία για την ποιότητα και το είδος της εργασίας την οποία εκτελούν.

Αντίθετη συμπεριφορά έχουν τα άτομα εκείνα τα οποία ενδιαφέρονται πρώτα να ικανοποιήσουν τους παράγοντες της υποκίνησης. Τα άτομα αυτά, υποκινούνται από την ίδια τους την εργασία και είναι ανεκτικοί στην έλλειψη παραγόντων συντήρησης. Τους δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση, το να εκτελούν με επιτυχία το έργο που τους έχει ανατεθεί και παράλληλα να διδάσκονται από την πείρα τους (πράγμα που δεν ενδιαφέρει καθόλου τα άτομα της προηγούμενης περίπτωσης). Η υποκίνηση στην περίπτωση αυτή έχει μεγαλύτερη χρονική διάρκεια και συνδέεται με τις ψυχικές ικανοποιήσεις και την θετική στάση του εργαζόμενου, τόσο απέναντι στην εργασία του όσο και στη ζωή του γενικότερα.

Τα δύο αυτά είδη παραγόντων που προσδιορίστηκαν από τον Frederick Herzberg, είναι μεταξύ τους ανεξάρτητα. Για να μπορέσει όμως ο κάθε εργαζόμενος να αναπτυχθεί και να δρα σαν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, πρέπει και τα δυο να ικανοποιούνται με απόλυτη ισορροπία. Αυτό όμως που παρατηρείται περισσότερο στις επιχειρήσεις σήμερα, είναι υπερβολική προσπάθεια εκμέρους τους, για την ικανοποίηση των παραγόντων συντήρησης και παραμέληση των υποκινητικών παραγόντων. Μ' αυτόν τον τρόπο βλέπουμε να δίνεται ιδιαίτερη σημασία και να επιδιώκεται η βελτίωση των συνθηκών εργασίας , των μισθών, των διαπροσωπικών σχέσεων κ.λ.π. της μιας πλευράς και να αγνοείται τελείως η ψυχολογική ανάπτυξη του ατόμου, σε σχέση με το έργο που εκτελείται, της άλλης πλευράς. Μια τέτοια

όμως μονόπλευρη ανάπτυξη, ενισχύει τις συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, διαταράσσει τις σχέσεις και επιδρά, φυσικά, αρνητικά στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο Herzberg προτείνει την μέθοδο **εμπλουτισμού της εργασίας**, με την οποία πιστεύει, ότι βελτιώνεται τόσο η επίδοση του ατόμου, όσο και η ικανοποίησή του.

2.4. Κριτική και Νεότερες Έρευνες

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg έχει υποστεί έντονη κριτική, ωστόσο όμως κανείς δεν αρνείται ότι άνοιξε τον δρόμο για μια συστηματική μελέτη των σχετικών προβλημάτων, καθόσον τις έρευνες του Herzberg, ακολούθησε πλήθος από ανάλογες έρευνες, τόσο στην Αμερική όσο και σε άλλες χώρες. Οι έρευνες αυτές επιβεβαιώνουν ή διαφοροποιούν κάπως την αρχική θεωρία. Ο ίδιος ο Herzberg έκανε στην Φιλανδία, με την βοήθεια του Ινστιτούτου Έρευνών της Σχολής Κοινωνικών επιστημών του Tampere και του Ινστιτούτου Βιομηχανικής Εποπτείας του Ελσίνκι, μια ανάλογη έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας δικαίωσαν τη βασική του θέση.

Μεταξύ των διαφόρων ερευνών που έγιναν αναφέρονται επίσης:

- Του **Dr Perczet**, που έγινε στα εργοστάσια Gauz Mauorg Logomotive στην Ουγγαρία και που επιβεβαιώνει πλήρως την θεωρία του Herzberg
- Του **Yadov**, που έγινε σε βιομηχανίες του Λένινγκραντ και όπου διαπιστώθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει την επίδοση των εργαζομένων είναι η ικανοποίησή τους από την εργασία (αντικείμενο της εργασίας)
- Του **Ινστιτούτου Κοινωνιολογικής Έρευνας της Μόσχας**, όπου διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν πλέον πολύ περισσότερα πράγματα από έναν καλό μισθό. Τα κίνητρα, που επηρεάζουν πια την θετική τους στάση προς την εργασία τους, είναι πολλά και σαν σημαντικότερα θεωρούνται: το αντικείμενο της εργασίας που εκτελούν, το αν τους προσφέρει ευκαιρίες για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, καθώς και το αν έχουν τη δυνατότητα για κοινωνική κι επαγγελματική προώθηση.

Τελειώνοντας θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι και στην Ελλάδα έχει γίνει μια σχετική έρευνα, η οποία βασικά επιβεβαιώνει τη θεωρία του F. Herzberg. Η έρευνα έγινε τόσο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τους υποκινητικούς παράγοντες παρά για τους παράγοντες συντήρησης.

Υπάρχουν βέβαια, ορισμένες διαφορές ανάμεσα στην κατάταξη αυτή και σε εκείνη που παρουσίασε ο F. Herzberg. Οι διαφορές αυτές νομίζουμε ότι ένια φυσικό να υπάρχουν, λόγω των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών διαφοροποιήσεων, που υπάρχουν στα περιβάλλοντα, όπου έγιναν οι δύο αυτές έρευνες.

2.5. Το Πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler

Το πρότυπο αυτό κυρίως βασίζεται στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom και μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας.

Όπως αναφέρεται στο συγκεκριμένο πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου που του έχει ανατεθεί, εξαρτάται :

- ⇒ Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- ⇒ Από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές

Η προσπάθεια αυτή που θα καταβάλει ο εργαζόμενος θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, μόνο εάν ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και την αντίληψη που απαιτείται από αυτόν.

Εφόσον τώρα ο εργαζόμενος καταφέρει να φτάσει στην επιθυμητή επίδοση, σαν αντάλλαγμα παίρνει κάποιες ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να είναι **εσωτερικές** όπως π.χ αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση κ.α ή **εξωτερικές** όπως π.χ αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας κ.α. Αν οι ανταμοιβές αυτές, που δίνονται από την επιχείρηση, είναι οι επιθυμητές, τότε είναι λογικό και ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποίηση, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η αξία που αποδίδει στις διάφορες ανταμοιβές και να δημιουργηθεί ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί ν' αποδίδει συνέχεια, εφόσον θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που ήδη απολαμβάνει ή ακόμη και να επιτύχει νέες⁷.

Σύμφωνα με το πρότυπο των Porter – Lawler η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό, στον οποίο η επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, στον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και της υπευθυνότητας που αναλαμβάνουν τα στελέχη, καθώς επίσης και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

2.6. Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και « οδού προς το στόχο»

Μια άλλη άποψη η οποία μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης, είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην οδό που μας οδηγεί στις προσδοκίες αυτές. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, τόσο η έκταση όσο και ο βαθμός της υποκίνησης αποτελεί συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο καθώς επίσης και του πώς αντιλαμβάνεται αυτό το άτομο, αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς οδηγεί στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Έτσι λοιπόν το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη σπουδαιότητα για το άτομο, το οποίο πρέπει να αντιληφθεί ότι τον προσφερόμενο στόχο θα μπορέσει να τον πετύχει και να τον κατακτήσει με την θετική συμπεριφορά. Σε αντίθεση, αν το άτομο δεν πιστεύει πως με την θετική ανταπόκριση από μέρους του θα καταφέρει να το πετύχει, τότε δεν μπορεί να υποκινηθεί. Το βασικότερο χαρακτηριστικό εδώ είναι ότι οι δύο αυτές συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Έτσι λοιπόν, τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και η οδός που θα ακολουθήσει, η συμπεριφορά που απαιτείται προκειμένου να επιτευχθεί, θα πρέπει να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου. Π.χ εάν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θεωρεί σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την

7.Ξηροτύρη,Σ.(2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 204

επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, θα μπορούσε αυτό να αποτελέσει ένα στοιχείο υποκίνησης, εφόσον υπάρχουν βέβαια οι παρακάτω συνθήκες, σύμφωνα πάντα με την άποψη του εργαζόμενου:

1. Μία ανώτερη επίδοση θα έχει σαν αποτέλεσμα και κάποια « **εξαιρετική** » οικονομική αμοιβή. Άσχετα από το αν ο φορέας διαφημίζει αυτή την συγκεκριμένη θέση, αν για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι, άλλες φορές δίκαια και άλλες άδικα, αισθανθούν ότι δεν υπάρχει πραγματικά τέτοια σχέση ότι όλα αυτά, που λέγονται, είναι « **μεγάλα λόγια** » δεν θα υποκινηθούν.
2. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να αντιληφθεί, ότι το μέγεθος της αύξησης αξίζει την επιπλέον απαιτούμενη προσπάθεια από την πλευρά του. Εάν έχει συνηθίσει να παίρνει μια αύξηση της τάξης 4% - 5% και τώρα του δίνεται μια αύξηση της τάξεως 6% - 8%, προκειμένου να λειτουργήσει σαν κίνητρο, τότε είναι πολύ πιθανόν να μην έχουμε την επιθυμητή υποκίνηση.
3. Ο εργαζόμενος πρέπει πάνω από όλα να τοποθετεί το χρήμα.

Αν υποθέσουμε τώρα ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας και οι δύο αυτές επιδιώξεις αποτελούν τους στόχους του. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι ο σωστός δρόμος προκειμένου να επιτύχει αυτόν του το στόχο, είναι η θετική επίδοσή του στην εργασία. Υπάρχει όμως η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος αυτός να έχει εργαστεί μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους, που να είχαν την φιλοσοφία ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν σωστά την δουλειά τους και ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Έτσι ο εργαζόμενος αυτός, πολύ γρήγορα, θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της θετικής επίδοσης δεν είναι απόλυτα και ο δρόμος της αναγνώρισης, αλλά ο δρόμος να κάνεις λιγότερο από ότι περιμένουν οι άλλοι να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος, κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά στοιχεία, που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλε πολύ συχνά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε, τουλάχιστον, το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει την καθολική αφάνεια. Προκειμένου να αλλάξει η συμπεριφορά του, είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας προϊστάμενος, που η φιλοσοφία του θα είναι η επίτευξη των στόχων και που θα μπορεί να αναγνωρίζει και ανάλογα να ανταμοίβει την θετική απόδοση.

Καταλήγουμε έτσι στο συμπέρασμα ότι έχει στρατηγική σημασία, το τι θέτει ο εργαζόμενος πρωταρχικά σαν στόχους, καθώς επίσης και το πώς αντιλαμβάνεται « τον δρόμο, με βάση τον οποίο θα καταφέρει να τους πετύχει ». Θα πρέπει να δει και να αξιολογήσει το ερέθισμα αυτό που του προσφέρουν, σαν ένα μέσον με το οποίο θα μπορέσει να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη του και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά, που του υποδεικνύεται για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει αυτό που του προσφέρουν, είναι πραγματικά επιτυχής.

2.7. Η Θεωρία του Mc Clelland

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις:

⇒ Η ανάγκη για δύναμη

⇒ Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους

⇒ Η ανάγκη για επίτευγμα

Τις ανάγκες αυτές θα πρέπει τα άτομα τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση να τις αισθάνονται πολύ έντονα, γιατί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες:

1. Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση να ασκούν επιρροή και έλεγχο στους άλλους ανθρώπους. Αυτοί οι άνθρωποι είναι καλοί συζητητές, επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, πρακτικοί, ειλικρινείς, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια μπροστά σε κοινό.
2. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν έντονα την επιτυχία ενώ φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους αλλά όμως όχι ακατόρθωτους στόχους, αναλύουν τα προβλήματα και πολλές φορές ριψοκινδυνεύουν, μέχρι ενός σημείου βέβαια, αναλαμβάνουν σε ακέραιο σημείο την ευθύνη των έργων τους και επιθυμούν και δέχονται και την κριτική όσον αφορά αυτά, ενώ είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους αυτούς και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.
3. Τέλος τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους, τους ευχαριστεί περισσότερο να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να αποκτούν οικειότητα και πολλές φορές να παρηγορούν και όσους έχουν στενοχώριες και προβλήματα.

Μέσα από τις έρευνες αυτές του Mc Clelland οι οποίες έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Η ανάγκη για επίτευγμα καθώς επίσης και η ανάγκη για δύναμη, εμφανίζονται σε υψηλότερα επίπεδα στους επιχειρηματίες, σε αντίθεση με την ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή οι οποίες εμφανίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα
- Η ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη είναι εντονότερη στα διευθυντικά στελέχη, ενώ δεν αισθάνονται την ίδια ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή
- Η ανάγκη για επίτευγμα στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εμφανίζεται σε μέτριο βαθμό, σε αντίθεση με τις ανάγκες για δύναμη, συνεργασία και συναναστροφή οι οποίες εμφανίζονται σε πιο έντονο βαθμό
- Τέλος η ανάγκη για επίτευγμα εμφανίζεται σε έντονο βαθμό στα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων

Ο Mc Clelland θεωρεί ότι η ανάγκη για επίτευγμα, μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα αυτά τα οποία υποκινούνται μέσα από την ανάγκη για επίτευγμα, είναι εντελώς ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και γενικώς για εργασίες οι οποίες εποπτεύονται στενά. Όμως είναι απολύτως απαραίτητα για εργασίες οι οποίες απαιτούν φαντασία και δημιουργικότητα.

Το χρήμα πλέον παύει να είναι για αυτούς ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης, χωρίς βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές να είναι καθόλου

ευκαταφρόνητες , αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσης τους. Το συναίσθημα της αυτοεκπλήρωσης και ολοκλήρωσης, καθώς και η ικανοποίηση την οποία θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν θα μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, δεν μπορεί να τους προσφέρει καμία χρηματική αμοιβή. Στην περίπτωση όμως αυτή δημιουργείται το εξής ερώτημα: Τα άτομα αυτά, τα οποία κατά κάποιο τρόπο θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανά ηγετικά στελέχη; Η απάντηση είναι, όχι πάντα , κι αυτό συμβαίνει γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο που έχουν αναλάβει, που έχουν παραμελήσει την καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Για τον λόγο αυτό τα διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητο να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών, τα οποία διερευνήθηκαν από τον Mc Clelland.

2.8. Η Θεωρία του Kurt Lewin

Ο K. Lewin είναι ο πρώτος, ο οποίος εξηγεί πως η υποκίνηση δέχεται επιρροή από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, και ότι πρέπει να μελετάται σαν ένα τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Σύμφωνα με τον Lewin, η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε την συμπεριφορά κάποιου ατόμου θα πρέπει να γνωρίσουμε πρώτα κάποια πράγματα για το ίδιο το άτομο, καθώς επίσης και για το περιβάλλον του, κι αυτό γιατί τα άτομα υποκινούνται από διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά και σε διαφορετικό χρόνο ενώ η ένταση τους εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται κάθε φορά, δηλαδή, από το πώς διαμορφώνονται οι συνθήκες κάθε φορά.

Η ένταση που έχουν οι ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι ασχολούνται θα επηρεάσει την συμπεριφορά τους.

Έτσι λοιπόν το κάθε διευθυντικό στέλεχος θα έχει σαν σκοπό να θέσει αυτές τις δυνάμεις υπό έλεγχο, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις καθοδηγητικές (υποκινητικές) και εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης τις οποίες διαθέτει.

2.9. Η Διατήρηση της Υποκίνησης

Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση έχει κατορθώσει να επιτύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά, που στην συγκεκριμένη περίπτωση που μας απασχολεί εδώ, την αποδοτική συμπεριφορά. Παρόλα αυτά όμως προκύπτει το εξής ερώτημα : με ποιους τρόπους θα μπορέσει να διατηρηθεί η συμπεριφορά αυτή;

Όπως αναφέραμε και πιο πριν, όταν ένα άτομο καταφέρει και επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, είναι πολύ πιθανόν να πάψει να υποκινείται αφού αισθάνεται ικανοποίηση επειδή τα έχει καταφέρει. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί σωστό μέχρι ενός σημείου, κι αυτό γιατί , μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τα αποτελέσματα που έχει πετύχει, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και από το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέφτεται δηλαδή ότι αφού μπόρεσε να κατακτήσει έναν στόχο, γιατί να μην μπορεί να κατακτήσει και κάποιον ανώτερο. Σύμφωνα και με την θεωρία του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά και οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν

να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους στο υψηλότερο επίπεδο των αναγκών , την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Βλέπουμε δηλαδή ότι τα άτομα μετατοπίζουν το επίπεδο των φιλοδοξιών τους συνεχώς, και έτσι δικαιολογείται το γεγονός ότι ορισμένα άτομα παραμένουν υποκινούμενα σε όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Έτσι π.χ. αν κάποιος εργαζόμενος πάρει προαγωγή, θα νιώσει ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που έχει προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα , του δίνει την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια υψηλότερη θέση στη ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όμως, όσο αυξάνεται η ικανοποίηση, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ αντίθετα, όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνεται και η υποκίνηση. Δηλαδή, βλέπουμε πως η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά την υποκίνηση.

Το ερώτημα που δημιουργείται τώρα είναι το εξής: Όταν το άτομο θα φτάσει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή, αισθάνεται ικανοποιημένο αφού έχει καταφέρει πια να εκπληρώσει τους στόχους του και παύει να ενδιαφέρεται για κάποια παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός σταματάει πια να υποκινείται και να αποδίδει; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα είναι αρνητική, γιατί αυτό δεν ισχύει , δηλαδή ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά, για να παραμείνει στο επίπεδο πού έφτασε, πρέπει να το συντηρήσει, να εξακολουθήσει να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επεδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό⁸.

8. Ξηροτύρη, Σ,(2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 211

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. Γενικά

Το θέμα που αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων απασχολεί εδώ και χρόνια, τόσο τους επιστήμονες, όσο και τους ανθρώπους της πράξης. Από την πλευρά της διοίκησης των επιχειρήσεων, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια φιλοσοφία της διοίκησης, η οποία προσπαθεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να μπορέσει να τους υποκινήσει, προκειμένου να έχουν μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, εντούτοις όμως αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από κάθε πλευρά .

Έτσι, για παράδειγμα, ορισμένοι πιστεύουν ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια παρέκκλιση από το βασικό καθήκον της διοίκησης, το οποίο είναι, να προμηθεύει κερδοφόρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πελάτη, καθώς επίσης, και ότι η εργοδοσία θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν της τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου. Ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν, ότι η θεώρηση αυτή των πραγμάτων έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα δημοκρατικά ιδεώδη στα οποία βασίζονται οι αναπτυγμένες κοινωνίες σήμερα και ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν γνώμη, για τις αποφάσεις εκείνες, οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή τους σχέση και κατάσταση.

Ο θεσμός αυτός αποφέρει κάποια πλεονεκτήματα καθώς επίσης και κάποια μειονεκτήματα και στις δύο πλευρές. Ως πλεονεκτήματα, τα οποία ενδιαφέρουν άμεσα τόσο την πλευρά των εργοδοτών όσο και την πλευρά των εργαζομένων θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής. Συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, να ικανοποιούνται τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια , η επιτυχία ή αποτυχία αυτής εξαρτάται κατά ένα βαθμό και από την δική του συμπεριφορά. Είναι πολύ λογικό, ο εργαζόμενος να επιδιώξει με μεγαλύτερο ζήλο να υλοποιηθεί μια απόφαση που στην λήψη της συμμετείχε και ο ίδιος από την υλοποίηση μιας απόφασης η οποία πάρθηκε από κάποιους άλλους και απλά επιβλήθηκε σ' αυτόν, χωρίς καν να ρωτηθεί αν συμφωνεί ή όχι και γιατί. Ο θεσμός αυτός αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνοντας την δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ βοηθάει ακόμη και στην βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Σε αντίθεση, ως μειονεκτήματα του θεσμού μπορούν να αναφερθούν τα εξής: Μερικές φορές μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ή οποία είναι υπεύθυνη να πάρει αποφάσεις, με αποτέλεσμα η τελική απόφαση που θα παρθεί να είναι προϊόν των ισχυρότερων, αλλά όχι απαραίτητα και των καλά πληροφορημένων μελών. Η πάλι, στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν επιτευχθούν, υπάρχει η τάση, οι ευθύνες για την αποτυχία να επιρρίπτονται αλλού. Ένα συμβούλιο ή μια ομάδα εργασίας είναι κάτι απρόσωπο, στο οποίο οι ευθύνες προσδιορίζονται δυσκολότερα από ότι σε ένα άτομο μεμονωμένα.

1.2. Έννοια και Μορφές Συμμετοχής

Ο όρος συμμετοχή έχει μια αρκετά ευρεία έννοια και η έκταση του διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά όμως θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως τον θεσμό εκείνο, όπου οι μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Από την νομική πλευρά όμως έχει εκφραστεί η άποψη ότι στο εμπορικό δίκαιο, σύμφωνα με την αρχή της συνύπαρξης εξουσίας διοίκησης με την απεριόριστη ευθύνη, το εννοιολογικό ζεύγος εξουσία διοίκησης της εταιρείας και απεριόριστη ευθύνη του εταίρου για τις εταιρικές υποχρεώσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο. Το φαινόμενο της συμμετοχής του εργαζομένου στη διοίκηση της εταιρίας διασπά την παραπάνω αρχή. Αυτό γίνεται γιατί, δίνει εξουσία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρείας, χωρίς όμως να θεσπίζεται και η ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Διευρύνει την ευθύνη του εταίρου, περιορίζει την εξουσία διοίκησης χωρίς να προβλέπεται ανάλογο αντίβαρο για τον εργαζόμενο. Έτσι δημιουργείται ένα πρόβλημα νομοθετικής πολιτικής αρκετά δύσκολο, αυτό της θέσπισης της εξουσίας στην οποία δεν ανταποκρίνεται ανάλογη ευθύνη.

Ο βαθμός της συνεργασίας μεταξύ των δύο εταίρων, μπορεί να έχει σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα, ενώ άλλες φορές μπορεί να εμφανίζεται εθελοντικά και άλλες φορές να ρυθμίζεται νομοθετικά. Ανεξάρτητα όμως από τον τρόπο τον οποίο μπορεί να εμφανίζεται, δύο μπορούν να θεωρηθούν σαν βασικοί του στόχοι:

- ⇒ Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του
- ⇒ Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης

Θα θεωρούνταν λοιπόν αναμενόμενο από όλους ο θεσμός αυτός να γίνει αποδεκτός και από τις δύο πλευρές, από τους εργαζόμενους και από τους εργοδότες. Εντούτοις ο θεσμός αυτός αντιμετωπίζεται με κάποιες επιφυλάξεις. Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στη πράξη αποτελούν ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν πεισθεί ακόμη για την αποτελεσματικότητα της, ενώ ορισμένοι την θεωρούν σαν απειλή για τη εξουσία την οποία κατέχουν, αλλά και την διοικητική τους ικανότητα. Οπωσδήποτε όμως θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι παρά τις όποιες επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πεισθεί τουλάχιστον να δοκιμάσει την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον υπάρχει κάποια προθυμία και από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Η πλευρά των εργαζομένων φαίνεται επίσης διχασμένη. Αν και δεν φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση της συμμετοχής, οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Στρέφουν το ενδιαφέρον τους κυρίως για την συμμετοχή στον σχεδιασμό και τον έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματα της.

Μια όψη του προβλήματος ακόμη αποτελεί και η δυσπιστία με την οποία πολλές φορές αντιμετωπίζεται η συμμετοχή από τα εργατικά σωματεία, τα οποία

φοβούνται ότι ο θεσμός αυτός θα έχει σαν αποτέλεσμα να υποβαθμιστεί ο διαπραγματευτικός τους ρόλος.

3.3 Συμμετοχή στην Λήψη των Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων μπορεί να έχει δύο μορφές, την άμεση και την έμμεση.

Άμεση: είναι η μορφή συμμετοχής, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οι ίδιοι προσωπικά εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας και οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Έτσι, άμεση συμμετοχή είναι όταν π.χ. ο προϊστάμενος αποφασίζει αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης αυτών των στόχων.

Έμμεση: είναι εκείνη η μορφή συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όχι αυτοπροσώπως, αλλά μέσω κάποιων εκπροσώπων τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν κάποιον εκπρόσωπο τους, προκειμένου να δράσει αυτός για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι αυτοί που έχουν οριστεί, οφείλουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένων αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών⁹.

Μορφές άμεσης συμμετοχής

Οι βασικότερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι οι εξής:

- ⇒ Ομάδες ενημέρωσης (*Briefing groups*)
- ⇒ Σχεδιασμός έργου
- ⇒ Κύκλοι ποιότητας
- ⇒

Μορφές έμμεσης συμμετοχής

Οι βασικότερες μορφές έμμεσης συμμετοχής είναι οι εξής:

- ⇒ Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής (*Joint consultation committees*)
- ⇒ Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ. (*Worker directors*)
- ⇒ Εργατικά συμβούλια (*Work councils*)
- ⇒ Εποπτικά συμβούλια (*Supervisory boards*)
- ⇒ Συλλογική διαπραγμάτευση (*Collective bargaining*)

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ & ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

 ΑΜΟΙΒΗ

 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

 ΚΙΝΗΤΡΑ

 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΜΟΙΒΗ

1.1. Η Σημασία της Αμοιβής

Ένα από τα σπουδαιότερα θέματα όσον αφορά την υπηρεσία προσωπικού είναι αυτό των μισθών και ημερομισθίων . Οι μισθοί αποτελούν αναμφισβήτητα μια σημαντική πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να εργάζονται αποτελεσματικότερα ενώ ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται σε κάποιο άτομο που σκέφτεται να αναλάβει κάποια θέση είναι ένα από τα σπουδαιότερα ανταλλάγματα.

Γι' αυτό η αμοιβή αποτελεί επίμαχο ζήτημα για την υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο απασχολεί τόσο το ίδιο το στέλεχος όσο και την επιχείρηση, δεδομένου ότι δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί με απόλυτη ακρίβεια η ορθή και η σωστή αμοιβή για κάθε στέλεχος, η οποία, είναι ανάλογη της εργασίας που αυτός προσφέρει.

1.2. Απόψεις για τις Αμοιβές

Οι εργοδότες έπειτα από πολύχρονες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι η αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού σαν κόστος της επιχείρησης, αποτελεί πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και όχι μόνο, το μεγαλύτερο σε σύγκριση με όλες τις άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λ.π.). Γι' αυτό και κάθε φορά που υπάρχει κάποια σκέψη από τους εργοδότες, για κάποια αναπροσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν ν' αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως, μέσα από την εμπειρία τους έχουν μάθει πως για να μπορέσουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στην υπηρεσία τους ικανά στελέχη, πρέπει από την πλευρά τους να πληρώνουν ικανοποιητικούς μισθούς και ημερομίσθια.

Επίσης, οι αμοιβές θεωρούνται από όλους τους υπαλλήλους σαν ένα μέσο , με το οποίο μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, σύμφωνα πάντα με μερικά γενικά μέτρα. Π.χ., είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να αμοιβόνται με τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Επιπλέον, άλλα από τα ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού είναι το κατά πόσο η αμοιβή τους είναι αρκετή για τη συντήρηση της οικογένειάς τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Έχει όμως διαπιστωθεί σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών , ότι οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές των στελεχών τους, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει και η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες όπως π.χ., στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη κ.λ.π.

Επίσης όμως, πρέπει να ειπωθεί, πως όταν ένας οργανισμός αμοιβεί τους υπαλλήλους του με χαμηλότερες αμοιβές, δεν συνεπάγεται πως έτσι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος. Μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: Υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα και ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες, κ.λ.π.

Παρόλο που όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς όμως, πολλά απ' αυτά γίνονται και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, και με αυτό το τρόπο δίνει μικρότερη προσοχή στη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων .

Ο όρος: πολιτική μισθών και ημερομισθίων (Wage and Salary Administration) αναφέρεται στην κατάστρωση κι εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κι άλλα σχετικά θέματα.

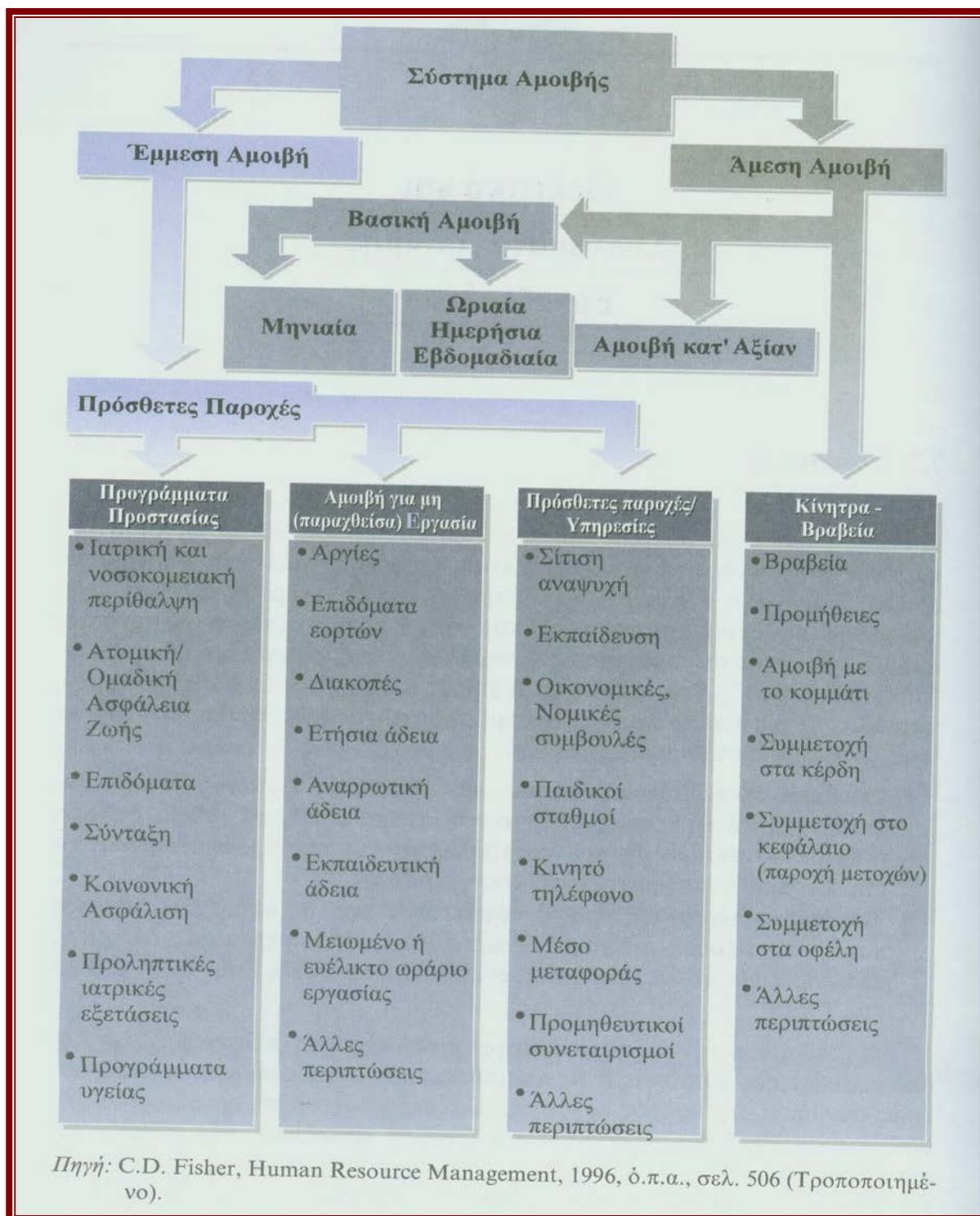
Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργάτες που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπάλληλους και τα διοικητικά κι επιστημονικά στελέχη, που αμοιβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας κι αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- ☞ Την άμεση οικονομική παροχή, που αποτελείται από το μισθό ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα - βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- ☞ Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη και οι πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λ.π.

Με δεδομένα, την αύξηση που παρατηρείται στο εργασιακό κόστος (που προέρχεται π.χ. από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων), τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας (ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας), την έντονη ανάγκη για ανταγωνιστικότητα (ως προϊόν π.χ. της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων), κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη, σαφή και ξεκάθαρη πολιτική, στρατηγική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

✚ Στοιχεία του συστήματος αμοιβής



Όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να :

1. Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
2. Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
3. Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομίσθια, αποζημιώσεις, επιδόματα κ.λπ.)
4. Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
5. Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων, για την επιχείρηση.
6. Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για "αυθαίρετες" κι αδικαιολόγητες αυξήσεις.
7. Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
8. Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία.
9. Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανακλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας.

Όλοι οι άνθρωποι όταν πάρουν απόφαση να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, κυρίως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή ημερομίσθιο που παίρνουν, αλλά και στις όποιες άλλες οικονομικές παροχές, συγκεκριμένη αξία, όπως¹⁰:

- **Οικονομική.** Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν ν' αποκτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των φυσιολογικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους;
- **Ψυχολογική.** Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν; Δηλαδή πληρώνονται τόσο όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν άλλοι συνάδελφοί τους στην ίδια επιχείρηση; (Εδώ είναι προφανές ότι εφαρμόζουν αρχές και κριτήρια της θεωρίας της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης).
- **Προσωπική.** Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν. Η αμοιβή λοιπόν γι ' αυτούς αποτελεί ένα στόχο που προσπαθούν να τον επιτύχουν αναπτυσσόμενοι σε δεξιότητες και ικανότητες και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοια πακέτα αμοιβής.
- **Κοινωνική (αναγνώριση / καταξίωση).** Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο

10. Χυτήρης Α.(2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 166

αξίζουν και άρα πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του μόρφωση, πείρα, δεξιότητες κ.λ.π. Άτυπα, αλλά ουσιαστικά, η κοινωνία τον κατατάσσει σε μια κλίμακα με βάση αυτή την αμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι τόσο πιο ψηλά στην κοινωνική αυτή κλίμακα αξίζει να είναι. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει σημασία σε μισθό, ημερομίσθιο και τις όποιες άλλες οικονομικές παροχές και ως προς αυτή τη διάσταση, σε συνάρτηση πάντα και με τη φύση της δουλειάς που κάνει. (Δεν κατατάσσεται κανείς υψηλά στην κοινωνική κλίμακα, ακόμη κι αν έχει πολύ υψηλές απολαβές, αν η δουλειά την οποία κάνει θεωρείται "μειωτική").

Η ανώτατη διοίκηση αποφασίζει για την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης. Η ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και θα υποκινεί τους εργαζομένους, (δηλαδή ενός συστήματος που θα λαμβάνει υπόψη του τους στόχους της επιχείρησης -σχετικά με την αμοιβή- και τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην αμοιβή), βαρύνει τόσο τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα στελέχη. Έτσι, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την ευθύνη να:

1. Συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών.
2. Αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών.
3. Εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.
4. Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.
5. Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών.
6. Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πώς λειτουργεί.

Τα (γραμμικά) στελέχη έχουν κάθε λόγο και ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του τμήματος διεύθυνσής τους και αυτό επηρεάζει τη διάθεση των υφισταμένων τους να εργασθούν, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ή και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Έτσι, τα (γραμμικά) στελέχη έχουν ευθύνη να:

1. Συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής.
2. Προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων .
3. Συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης εργασιών.
4. Κρατούν στοιχεία για την παρουσία /απασχόληση και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους.

Τα σωματεία των εργαζομένων, συνήθως, δεν δέχονται να συμμετέχουν άμεσα στις επιτροπές καθορισμού επιδομάτων και αυξήσεων, αλλά και αξιολόγησης των εργασιών. Τα εργατικά σωματεία, συνήθως, επιδιώκουν να επιτύχουν τον καθορισμό και την κλίμακα αυξήσεων και επιδομάτων μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

1.3. Βάσεις Υπολογισμού της Αμοιβής

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, δηλαδή αν είναι πνευματική ή σωματική, οι εργαζόμενοι (μισθωτοί) διακρίνονται σύμφωνα με την νομοθεσία που ισχύει σήμερα σε υπαλλήλους ή εργάτες. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κατά κύριο λόγο πνευματική εργασία. Εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κυρίως σωματική εργασία. Οι εργάτες αποκαλούνται πολλές φορές εργατοτεχνίτες ή τεχνίτες. Με τους εργάτες εξομοιώνονται γενικώς οι μαθητευόμενοι, οι μαθητές ή τεχνίτες και το υπηρετικό προσωπικό. (Η διάκριση αυτή των μισθωτών αμβλύνεται συνεχώς μετά από τη νομολογία των Δικαστηρίων και τη σύγχρονη εξέλιξη των συνθηκών εργασίας)

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πώς πρέπει να αμοιβεται ο κάθε εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις:

Χρόνος. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης (π.χ. υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται (α) με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου για το εργατοτεχνικό προσωπικό, (β) με τη μορφή μισθού, για υπαλλήλους και στελέχη. Συνήθης είναι και η περίπτωση, η αμοιβή γενικών διευθυντών, ή προέδρων διοικητικών συμβούλων ή διευθύνοντος συμβούλου, να δίνεται σε ετήσια βάση.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν:

1. Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετρούνται.
2. Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
3. Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων.
4. Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφισταμένων τους.
5. Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες, για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση.
6. Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) και όχι στο εργατικό δυναμικό.

Απόδοση και Παραγωγικότητα (αμοιβή με το κομμάτι). Εδώ η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής (π.χ. ζεύγη υποδημάτων, αριθμό πελατών που εξυπηρετήθηκαν, τετραγωνικά μέτρα, αριθμός σελίδων) και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Για παράδειγμα, η ωριαία ή ημερήσια αποζημίωση ενός εργάτη διαιρείται με τον αριθμό των μονάδων (πρότυπα) που εκτιμάται ότι αυτός μπορεί να παράγει σε μια ώρα ή ημέρα. Για κάθε μονάδα, πέρα απ' αυτό το πρότυπο, ο εργαζόμενος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο δραχμικό ποσό (κίνητρο). Οι προμήθειες των πωλητών είναι ένα άλλο παράδειγμα αμοιβής που έχει ως βάση την απόδοση.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι σκόπιμη όταν:

1. Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες.
2. Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής.

3. Η εργασία είναι προτυποποιημένη, η ροή εργασιών κανονική και οι διακοπές πολύ λίγες.
4. Η ποιότητα είναι σχετικά λιγότερο σπουδαία από την ποσότητα.
5. Οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο και προσοχή για έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων τους.
6. Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν εκ των προτέρων τον ακριβή προσδιορισμό του εργατικού κόστους (παπούτσια, ρούχα).

Γνώση και Δεξιότητες. Τη βάση αυτή φαίνεται να χρησιμοποιούν στην Ευρώπη αλλά κυρίως στις ΗΠΑ (με πρώτες τις γνωστές Procter & Gamble, General Motors) όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, για τον καθορισμό της αμοιβής. Η λογική, για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιας βάσης, είναι ότι στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (φύση εργασιών, απαιτήσεις θέσεως εργασίας, τεχνολογία, κ.λ.π.) απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σ' αλλαγές (νέες θέσεις εργασίας) και στις όποιες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Άρα αυτοί πρέπει να πληρώνονται, ουσιαστικά, σε προσωπική βάση (γιατί έχουν προσόντα πέρα απ' αυτά που απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας) για να αποδώσουν τα μέγιστα σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων και έντονων ή και συχνών αλλαγών.

Η αμοιβή τους ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και λαμβάνουν αυξήσεις, καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες, μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνησή τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

1.4. Παράγοντες Καθορισμού Αμοιβών

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψιν και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι¹¹:

- **Αμοιβές των ανταγωνιστών.** Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.
- **Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις,** που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου (π.χ. 35 ωρο), αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λ.π.
- **Κόστος ζωής και πληθωρισμός.** Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με τηναπόδοση στη θέση εργασίας.

Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνικό επίπεδο.

- **Συνθήκες αγοράς εργασίας.** Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δημιουργείται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση, σε μια αγορά εργασίας.
- **Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης .** Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- **Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις).** Οι εργαζόμενοι, μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία(σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη, π.χ. σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.
- **Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.** Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.λ.π., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- **Κύκλος ζωής επιχείρησης.** Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση "εισαγωγής" στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων.
- **Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.** Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λ.π.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, κ.λ.π. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.
- **Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου.** Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση (όπως αποδεικνύεται από τη συστηματική αξιολόγηση) θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

- **Η παραγωγικότητα.** Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά κι υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σ' άλλους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων-αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη¹².

Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και, επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει αξίες προσδοκίες και γενικότερα τη φιλοσοφία της Διοίκησης και ότι αυτή εκτιμά αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών της (π.χ. συμβατικές αυξήσεις που προτείνει ο προϊστάμενος ή ανταμοιβές για τις ικανότητες που κάποιος αναπτύσσει, τις νέες ιδέες που προσπαθεί να εφαρμόσει, την εξαιρετική του επίδοση, τη συμβολή του στην ανάπτυξη της επιχείρησης).

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

Στάδιο Κύκλου Ζωής Επιχείρησης

Αμοιβή	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Μισθοί/ Ημερομίσθια	Βασικοί, ελάχιστα ανταγωνιστικοί, κάτω από το επίπεδο αγοράς	Μέτριοι μισθοί	Μισθοί πάνω από το επίπεδο αγοράς	Υψηλοί μισθοί, αλλά δημιουργούνται πιέσεις για μείωσή τους
Κίνητρα	Δυνατότητες για απόκτηση μετοχών, συμμετοχή στα κέρδη	Χρηματικά κίνητρα για επίτευξη στόχων, παροχή μετοχών	Χρηματικά κίνητρα. Συστήματα κινήτρων, παροχή μετοχών	Μειωμένα χρηματικά κίνητρα, σχέδια μείωσης του κόστους των (συστημάτων) κινήτρων
Πρόσθετες παροχές	Πολύ βασικές, κάτω από το επίπεδο αγοράς	Ολοκληρωμένη σειρά πρόσθετων παροχών (σε μέτρια επίπεδα), περιορισμένες ειδικές παροχές σε ανώτατα στελέχη	Ουσιαστικές πρόσθετες παροχές, σε είδος και ύψος, ειδικές μη χρηματικές παροχές σε όλα τα ανώτατα στελέχη	Μείωση του κόστους των πρόσθετων παροχών, "πάγωμα" στις ειδικές, μη χρηματικές, παροχές των ανωτάτων στελεχών

1.5. Ποια είναι η Έννοια της Πολιτικής και των Αρχών

Η έννοια της πολιτικής διαφέρει κάπως από επιχείρηση σ' επιχείρηση. Οι αδύνατες τέτοιες, συνηθίζουν να πληρώνουν το minimum της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύουν κι ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις, που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπάλληλους με την καλύτερη κατάρτιση κι απόδοση και μ' αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος από κείνες τις επιχειρήσεις, που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζόμενους.

Όμως οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλ. να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να έχουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Προσέχουν δε κυρίως δυο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις αμοιβές, που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά και η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή και η παραγωγικότητα, θεωρούνται σαν βοηθητικοί, παρόλο που σε ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν η επιχείρηση επί χρόνια χάνει χρήματα) είναι δυνατόν να φέρει έναν απ αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Γενικά, μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός προγράμματος αξιολόγησης του έργου για τον καθορισμό δικαίων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές του περιεχόμενου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι σε μια θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά, σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση. Έτσι, η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή - αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια, δηλ. η λογική ισότητα μέσα στα όρια τα πληρωνόμενα από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

2.1. Θέματα Πολιτικής Αμοιβών

Η κάθε επιχείρηση, για τον αποτελεσματικότερο χειρισμό (διοίκηση) των συστημάτων αμοιβής, θα πρέπει να καθορίσει μια πολιτική (σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκει όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων). Ως πολιτική αμοιβών ορίζεται ένα σύνολο αρχών, οδηγιών, γενικού χαρακτήρα, που σχετίζεται με αποφάσεις που αφορούν την εν γένει ανταμοιβή εργαζομένων και συγκεκριμένα:

1. Αν οι μισθοί και τα ημερομίσθια που θα πληρώνει θα είναι πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας ή θα πληρώνει ότι ισχύει σ' αυτήν .
2. Ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αμοιβές.
3. Πόση και ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αυξήσεις.
4. Ποιες πρόσθετες παροχές θα δίνονται, με ποια κριτήρια, σε τι ύψος και για ποιες κατηγορίες εργαζομένων.
5. Ποια η σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας ή αμοιβής και άλλων οργανωσιακών στόχων (π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς).
6. Πώς θα καθορίζονται τα κίνητρα (σε τι βάση).
7. Ποια θα είναι η σχέση μεταξύ αμοιβής και των διαφόρων (κατηγοριών) εργασιών .
8. Ποια η κλίμακα καθορισμού της αμοιβής των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία εργασίας (π.χ. διοικητική, τεχνική, εκτελεστική, βοηθητική).
9. Ποια κριτήρια θα ισχύουν για τη δίκαιη και ίση ανταμοιβή των εργαζομένων.
10. Ποια και πόση η συμμετοχή και ο ρόλος του σωματείου στα θέματα αμοιβής.
11. Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών του θα είναι γνωστά και σε τι έκταση, στους εργαζόμενους.
12. Πόση βαρύτητα θα δίνεται στον παράγοντα αρχαιότητα.
13. Αν θα ισχύουν προσωπικές αμοιβές, πέρα από το κλιμάκιο αμοιβής που προβλέπεται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
14. Αν θα ισχύει ενοποιημένο σύστημα αμοιβών, για επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο.
15. Ποιο το ύψος μισθού για τους νεοπροσλαμβανόμενους (κατά κατηγορία εργαζομένων).
16. Ποιο το μέγεθος της διαφοράς μισθού μεταξύ νεοπροσλαμβανόμενων κι υπαλλήλων που έχουν χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση.

Ανάλογα λοιπόν σε ποιο περιβάλλον λειτουργεί μια επιχείρηση, π.χ. όμιλος επιχειρήσεων, εθνικό /διεθνές επίπεδο, τομέας δραστηριοτήτων, επίπεδο ανταγωνισμού, συνδικαλισμός εργαζομένων, ποια η οικονομική δυνατότητα που έχει, ποια η κουλτούρα της και ποιες οι νομοθετικές ρυθμίσεις, θα αποφασίσει για την πολιτική που θα καθορίσει στα θέματα αμοιβής. Η πολιτική αμοιβών κάθε επιχείρησης είναι υπόθεση που αφορά την ίδια και δεν την εξυπηρετεί η υιοθέτηση επιτυχημένων πολιτικών από άλλες επιχειρήσεις, εκτός αν οι συνθήκες και οι επί μέρους παράγοντες είναι αρκετά παρόμοιοι.

Οι αρχές που πρέπει να διέπουν την όποια πολιτική αμοιβών, με βάση τα σημερινά δεδομένα (ανταγωνισμός, επιδιώξεις /απαιτήσεις εργαζομένων, ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, νομοθετικές ρυθμίσεις, διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κ.λ.π.) είναι αυτές της ατομικής δικαιοσύνης, της εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα:

1. Ίση αμοιβή για ίση και όμοια εργασία, ανεξάρτητα ποιος την κάνει.
2. Η αμοιβή να συνδέεται με τους κάθε φορά συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.
3. Όποιος αποδίδει περισσότερο, πέραν του συμβατικού, αμοιβεται περισσότερο.
4. Οι διαφορές απολαβών, στο κάθε κλιμάκιο /κατηγορία αμοιβής ή και μεταξύ των κλιμακίων, θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία και να αιτιολογούνται πλήρως (π.χ. λόγω αρχαιότητας, εξαιρετικής απόδοσης, συνεχούς παρουσίας, ειδικών συνθηκών, κ.λπ.).
5. Ανεξάρτητα από το σύστημα αμοιβής που ισχύει κάθε φορά, οι παρεχόμενες αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες, τουλάχιστον, με τις επικρατούσες στην αγορά.
6. Η πολιτική και το συστήματα αμοιβών θα πρέπει ν' αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε τρία-τέσσερα χρόνια.
7. Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, αφού αυτή προκαλεί υποψίες και αμφιβολίες μεταξύ των εργαζομένων για τα πραγματικά επίπεδα αμοιβής ορισμένων ατόμων. Η μυστικότητα προκαλεί ακόμη κρίση εμπιστοσύνης ως προς την αντικειμενικότητα και την εντιμότητα της διοίκησης, σε ζητήματα αμοιβών.

2.2. Δημιουργία μιας Αξιόπιστης Πολιτικής Αμοιβών

Οι πάσης φύσεως ανταμοιβές που παίρνει ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο είναι το αντάλλαγμα για τις ικανότητές του, την προσπάθεια που καταβάλλεται, το συγκεκριμένο έργο που προσφέρει και το χρόνο που διαθέτει. Η προθυμία με την οποία θα συμβάλλει ένας εργαζόμενος στην συνολική προσπάθεια εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτός πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα ανταμοιφθεί όπως αξίζει.

2.2.1 Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων για την Αμοιβή

Είναι γνωστό ότι ο ρόλος των ανταμοιβών στην υποκίνηση του εργαζομένου έχει διερευνηθεί διεξοδικά τόσο από την άποψη της σημασίας των διάφορων ανταμοιβών για τους διάφορους τύπους των εργαζομένων όσο και από την άποψη της επίδρασης των ανταμοιβών στην ικανοποίηση, τις απουσίες, τις αποχωρήσεις και την επίδοση των εργαζομένων

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν σχετικά με την υποκίνηση χωρίζονται σε δύο ομάδες: σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν το μηχανισμό της διαδικασίας της υποκίνησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg και McClelland ενώ στη δεύτερη κατηγορία η θεωρία

της δικαιοσύνης (equity theory) και η θεωρία των προσδοκιών (instrumentality expectancy theory).

Κατά τη θεωρία των προσδοκιών ο εργαζόμενος θα υποκινηθεί και θα συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο μόνο αν θεωρεί σαν επιθυμητά τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την προσπάθεια του:

Αποδιδόμενη αξία X προσδοκίες = υποκίνηση

Αποδιδόμενη αξία είναι η αξία την οποία αποδίδει ο εργαζόμενος σε κάποια ανταμοιβή ή κάποιο αποτέλεσμα. Προσδοκία είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.



Κατά τη θεωρία της δικαιοσύνης ο εργαζόμενος συγκρίνει συνεχώς τον εαυτό του από άποψη ικανότητας, προσπάθειας, απόδοσης με άλλους που εκτελούν εργασία όμοια με την δική του στην ίδια ή άλλη επιχείρηση. Εάν η σύγκριση δεν τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι αμοιβεται λιγότερο από ό,τι θεωρεί δίκαιο τότε ο εργαζόμενος μπορεί να ακολουθήσει τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

1. να ζητήσει αύξηση (αυτός είναι ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις τηρούν μυστικές τις αμοιβές των στελεχών τους)
2. να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια ή να παραιτηθεί
3. να κάνει μια πιο ρεαλιστική σύγκριση
4. να αποδεχθεί την αδικία αλλά να κρίνει ότι δεν έχει σημασία και να το ξεχάσει.

Εάν όμως η σύγκριση τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι αμοιβεται περισσότερο από όσο πρέπει τότε δύο είναι τα ενδεχόμενα: ή να προσπαθήσει να εργασθεί περισσότερο ώστε να δείξει ότι αξίζει την αμοιβή που παίρνει ή να επιλέξει για σύγκριση μια πιο καλοπληρωμένη εργασία ή ένα άτομο με λιγότερα προσόντα για να ξεπεράσει τα δυσάρεστα συναισθήματα που ενδεχομένως νιώθει. Άρα μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε ένα σύστημα αμοιβών:

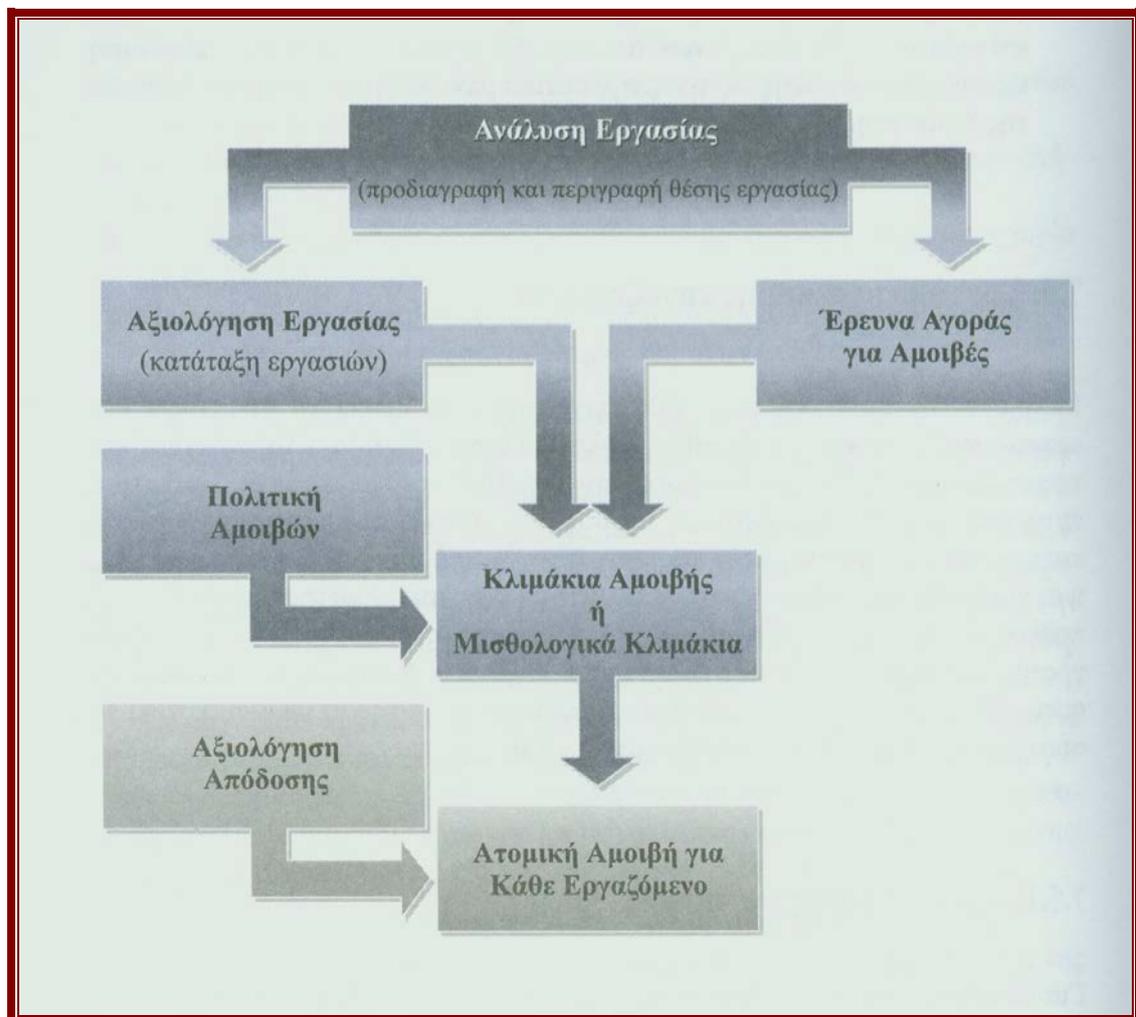
- Η **εξωτερική δικαιοσύνη** (ισορροπία) (external equity) όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή όμοιων ή παρεμφερών εργασιών σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αφορά τα επίπεδα αμοιβής (Pay level) των διαφόρων εργασιών στον κλάδο και διαπιστώνεται με έρευνα αγοράς.
- Η **εσωτερική δικαιοσύνη** (internal equity) όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή διαφορετικών εργασιών μέσα στην ίδια επιχείρηση αφορά τη δομή των αμοιβών η οποία δημιουργείται με την τεχνική της αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation) σε μια προσπάθεια καθορισμού της αξίας των διαφόρων εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση¹³.
- Η **διαδικαστική δικαιοσύνη** (procedural equity) όπου προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις της αμοιβής των διαφόρων κατηγοριών των εργασιών και ο τρόπος

με τον οποίο γίνονται οι αυξήσεις. Αφορά την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και αν θα συνδέσει την αμοιβή με την επίδοση ή με την αρχαιότητα (αξιολόγηση επίδοσης εργαζομένων).

2.3. Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας.

✚ Διαδικασία ανάπτυξης συστήματος αμοιβής



2.3.1. Έρευνα Αγοράς για Αμοιβές

Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει, για μια συγκεκριμένη εργασία, είναι λογικό και αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται στην αγορά. Δηλαδή, πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση (μισθός, ημερομίσθιο), τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη συλλογή αυτών των στοιχείων. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία άτυπα, σε προφορική βάση από τους άλλους εργοδότες. Σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, αναθέτουν τη συλλογή αυτών των στοιχείων σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Ο.Α.Ε.Δ., Γ.Σ.Ε.Ε., Σ.Ε.Β.). Πολύ μικρό ποσοστό εργοδοτών διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς, για αμοιβές.

Ανάλογα και με τη μέθοδο έρευνας αγοράς που χρησιμοποιεί ο εργοδότης θα πρέπει να προσεχθούν τα εξής:

1. Το μέγεθος δείγματος των συμμετεχόντων, στην έρευνα, να είναι στατιστικά αξιοποιήσιμο π.χ. (αριθμός επιχειρήσεων, μέγεθος επιχειρήσεων, τομέας και περιοχή δραστηριοτήτων, επιχειρήσεις με ή χωρίς σωματεία εργαζομένων, κ.λ.π.)
2. Να αντιπροσωπεύεται όσο γίνεται μεγαλύτερος αριθμός θέσεων εργασίας (εύρος).
3. Οι ομάδες εργασιών να μην είναι ούτε πολύ λίγες ούτε υπερβολικά πολλές.
4. Τα στοιχεία να είναι πρόσφατα.
5. Να εξασφαλίζεται η συγκρισιμότητα των περιγραφών των θέσεων εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, αφού τα στοιχεία της έρευνας αγοράς αμοιβών θα επηρεάσουν το ύψος της αμοιβής που θα λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, πρέπει να εξασφαλισθεί η αποδοχή και συνεργασία τους, αφού πρώτα τους εξηγηθεί η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα της έρευνας.

2.3.2. Αξιολόγηση Εργασίας

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας (για την επιχείρηση) της κάθε εργασίας, στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης, ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η (σχετική) αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που αφ' ενός μπορούν να προσδιορισθούν κι αφ' ετέρου είναι κρίσιμα για την εκτέλεση / απόδοση στη θέση εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας. Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών, στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης, που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί. Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί, για τις περισσότερες εργασίες και άρα μπορεί να γίνει σύγκριση, είναι: δεξιότητες, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες. Κατά την εταιρεία

συμβούλων Hay Consultants αυτοί είναι: η τεχνογνωσία, η πνευματική ικανότητα / επίλυση προβλημάτων και η υπευθυνότητα.

Στην κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις μεγάλες εκτελούνται πλήθος εργασιών και άρα είναι δύσκολο να προσδιορισθούν για όλες, οι ίδιοι παράγοντες με βάση τους οποίους θα συγκριθούν. Γι' αυτό λοιπόν, είναι σκόπιμο και αναγκαίο, οι εργασίες να ομαδοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. πωλητές, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προϊστάμενοι, κ.λ.π.) και για κάθε ομάδα να προσδιορισθούν κοινοί παράγοντες /κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εργασιών γίνεται από ομάδες ειδικών (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) ή, το πιο σύνηθες, από ομάδα ειδικών της επιχείρησης, που την αποτελούν φορείς των θέσεων εργασίας, προϊστάμενοι, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και εκπρόσωποι του σωματείου των εργαζομένων. Το έργο αυτής της ομάδας / επιτροπής είναι **(α)** να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά ή οδηγούς που θα αξιολογηθούν και που γύρω απ' αυτές θα αξιολογηθούν και οι υπόλοιπες με βάση τη συγγένεια του περιεχομένου (εργασίας), **(β)** να προσδιορίσει τους παράγοντες /κριτήρια με βάση τα οποία αυτές θα συγκριθούν μεταξύ τους και **(γ)** να προσδιορίσει την αξία της κάθε μιας από αυτές. Για τον προσδιορισμό αυτής της αξίας υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι.

2.3.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Εργασιών

Η αξιολόγηση εργασιών, όπως προκύπτει από τα παραπάνω (απόφαση γι' αυτή καθ' αυτή την ανάγκη για αξιολόγηση, δημιουργία επιτροπής, επιλογή κριτηρίων σύγκρισης), είναι εν πολλοίς μια υποκειμενική διαδικασία και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε εργασίας θα μειώσει ή θα αυξήσει τον όλο βαθμό υποκειμενικότητας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών παρουσιάζονται παρακάτω, με βάση τον βαθμό απλότητας αλλά και υποκειμενικότητάς τους, ξεκινώντας από την περισσότερο υποκειμενική.

- **Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης.** Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό εργασιών. Η επιτροπή αξιολόγησης είναι, συνήθως, ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη Διοίκηση και εκπροσώπους εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η κάθε εργασία στο σύνολό της (με βάση ένα κριτήριο, π.χ. δυσκολία, απαιτούμενη γνώση, τεχνικές δεξιότητες) συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες. Έτσι δημιουργείται μία (ιεραρχική) κατάταξη εργασιών με βάση τη σχετική τους αξία (βαθμός κριτηρίου αξιολόγησης). Σε σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασιών(π.χ. εργοστάσιο, διοικητικές υπηρεσίες).
- **Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτατα (ιδίως στο δημόσιο τομέα) και είναι απλή στην εφαρμογή της. Όλες οι εργασίες μιας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε ομάδες. Κάθε ομάδα (κλάση) αποτελείται από εργασίες όμοιες ή παρόμοιες στο περιεχόμενο, π.χ. γραμματειακής φύσεως, πωλήσεων, διευθυντικές, κ.ο.κ. Για κάθε μια από αυτές τις ομάδες συντάσσεται περιγραφή, ανάλογη με την περιγραφή εργασίας, που είναι όμως γενικού χαρακτήρα για να περιλαμβάνει αρκετές εργασίες. Αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση κάποιους κοινούς παρανομαστές ή κριτήρια, π.χ. δεξιότητες, γνώση, υπευθυνότητα, εμπειρία, κ.λ.π. Από τη στιγμή που θα καθορισθούν αυτές οι ομάδες (κλάσεις)

ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία "τοποθετείται" στην ανάλογη κατηγορία. Η "τοποθέτηση" των εργασιών σε ομάδες γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της ομάδας (κλάσης).

Όπως και η μέθοδος απλής κατάταξης, έτσι και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο περιορίζεται κάπως με τη σύνταξη της περιγραφής για κάθε ομάδα εργασιών. Ακόμη, ως μειονέκτημά της θεωρείται και η υποκειμενική κρίση (αλλά και δυσκολία) για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες, αφού πολλές εργασίες φαίνεται να ταιριάζουν σε περισσότερες από μία ομάδες. Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι με τη δημιουργία ομάδων εργασιών όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο πολλές και αν είναι, μπορούν να αξιολογηθούν εντασσόμενες σε κάποια ομάδα.

- **Μέθοδος των συντελεστών (σημείων) βαρύτητας.** Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος χρειάζεται, για κάθε εργασία (ή ομάδα εργασιών), να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες (ή χαρακτηριστικά) που κρίνονται ως απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες, ουσιαστικά, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στον φορέα της θέσης εργασίας, π.χ. εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία, σωματική προσπάθεια, κ.λ.π. Στη συνέχεια, αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι (βαρύτητα) για την κάθε εργασία, και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα "λαμβάνουν" έναν αριθμό σημείων ή πόντων.

Για παράδειγμα, έστω σε μια διοικητική εργασία οι παράγοντες που κρίνονται ως κρίσιμοι για την επιτυχή εκτέλεσή της είναι: (α) Η λήψη αποφάσεων, (β) η αντιμετώπιση/ επίλυση προβλημάτων και (γ) οι γνώσεις, σε ποσοστό 100%, 85% και 60% αντίστοιχα. Το άθροισμα των επιμέρους ποσοστών $100 + 85 + 60 = 245\%$ μετατρέπεται σε εκατοστιαία κλίμακα ως ακολούθως:

Λήψη αποφάσεων	$100 / 245 = 40,8\%$
Αντιμετώπιση/ επίλυση προβλημάτων	$85 / 245 = 34,7\%$
Γνώσεις	$60 / 245 = 24,5\%$
	100%

Αν υποτεθεί ότι στη συγκεκριμένη εργασία, η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών αποφασίσει να έχει ένα βαθμολογικό σχέδιο 500 σημείων, πόντων, τότε το χαρακτηριστικό "λήψη αποφάσεων" στην υψηλότερη βαθμίδα του (θα πάρει $40,8\% \times 500 = 204$ πόντους). Σε μια πενταβάθμια κλίμακα αυτού του χαρακτηριστικού οι πόντοι σε κάθε βαθμίδα θα είναι $204 / 5 = 40,8$ πόντοι. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της κάθε εργασίας ή ομάδας παρόμοιων εργασιών

- **Μέθοδος της σύγκρισης των παραγόντων / χαρακτηριστικών.** Η τεχνική σύγκρισης των χαρακτηριστικών είναι μια ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Παρουσιάζεται με πολλές παραλλαγές και αποτελεί μια από τις ευρύτερα εφαρμοζόμενες, αλλά και περισσότερο σύνθετες μεθόδους αξιολόγησης.

Συνεπάγεται την προαπόφαση του ποιες εργασίες έχουν τα σαφέστερα μετρήσιμα χαρακτηριστικά, σε σχέση με τις υπόλοιπες και ουσιαστικά

αποτελεί βελτίωση της μεθόδου κατάταξης (ranking method). Με τη μέθοδο σύγκρισης των χαρακτηριστικών, κατατάσσεται η κάθε εργασία πολλαπλές φορές - μια φορά για κάθε μετρήσιμο παράγοντα που επιλέγεται. Για παράδειγμα, οι εργασίες μπορεί να καταταχθούν πρώτα με βάση το χαρακτηριστικό "δεξιοτεχνία", έπειτα να καταταχθούν με βάση τις απαιτήσεις τους σε "πνευματικές ικανότητες", μετά να καταταχθούν με βάση την απαιτούμενη "υπευθυνότητα", κ.λ.π.

Στη συνέχεια αυτές οι κατατάξεις συνυπολογίζονται, για κάθε εργασία, ώστε να προκύψει ένα άθροισμα από τις θέσεις που έλαβε, η κάθε εργασία στις διάφορες κατατάξεις.

2.3.4. Κλιμάκια Αμοιβής (δομή αμοιβών)

Με βάση τις πληροφορίες - στοιχεία, που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση εργασιών και την έρευνα αγοράς για αμοιβές, θα καθορισθεί η δομή αμοιβών, δηλαδή το πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες κάθε κατηγορίας και η συγκεκριμένη εργασία σε κάθε κατηγορία. Βεβαίως, στη διαδικασία αυτή λαμβάνεται υπόψη και η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης όπως π.χ. αν θα δίνει ανταγωνιστικές αμοιβές ή σύμφωνα με τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας.

Η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών και καθορισμού αμοιβών ορίζει το ύψος αμοιβής ή συνηθέστατα το εύρος αμοιβής για κάθε εργασία, που είναι ανάλογο με την αξία ή τη δυσκολία της. Για μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών αυτό είναι εύκολο, αν όμως πρόκειται για μεγάλο αριθμό εργασιών τότε είναι αναγκαίο να ομαδοποιηθούν σε τάξεις ή κλιμάκια αμοιβής. Κάθε τάξη ή κλιμάκιο αμοιβής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εργασίες, που όπως έχει προκύψει από την αξιολόγηση, είναι περίπου της ίδιας δυσκολίας ή αξίας, π.χ. μια εργασία ελάχιστης δυσκολίας, δηλαδή 1ης κλάσης ή τάξης (π.χ. 0-100 βαθμών) θα πληρώνεται από 1000 έως 1400 δρχ. την ώρα, ενώ μια εργασία μέτριας δυσκολίας, δηλαδή 3ης κλάσης ή τάξης (301-500 βαθμών) θα πληρώνεται από 2500-3000 δρχ. την ώρα. Όλες οι εργασίες λοιπόν, κάθε τάξης, έχουν το ίδιο εύρος αμοιβής, ανεξάρτητα των σημείων ή βαθμών δυσκολίας τους, αν είναι δηλαδή 70,85 ή 100 βαθμών δυσκολίας (αφού ανήκουν στην τάξη 0-1 00 βαθμοί δυσκολίας).

Το αποτέλεσμα αυτής της αντιστοίχισης εργασιών και ύψους ή εύρους αμοιβών είναι να δημιουργείται μια ιεραρχία (δομή) αμοιβών, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα.

Το εύρος για κάθε κλιμάκιο αμοιβής καθορίζεται με βάση τη μέση τιμή αγοράς, στην οποία προστίθεται ή αφαιρείται το ίδιο ποσοστό χρημάτων που θα καθορίσει η επιτροπή αμοιβών. Έτσι, ορίζεται η μέγιστη και η ελάχιστη αμοιβή εργασίας για κάθε κλιμάκιο αμοιβής¹⁴.

2.3.5. Ατομική Αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)

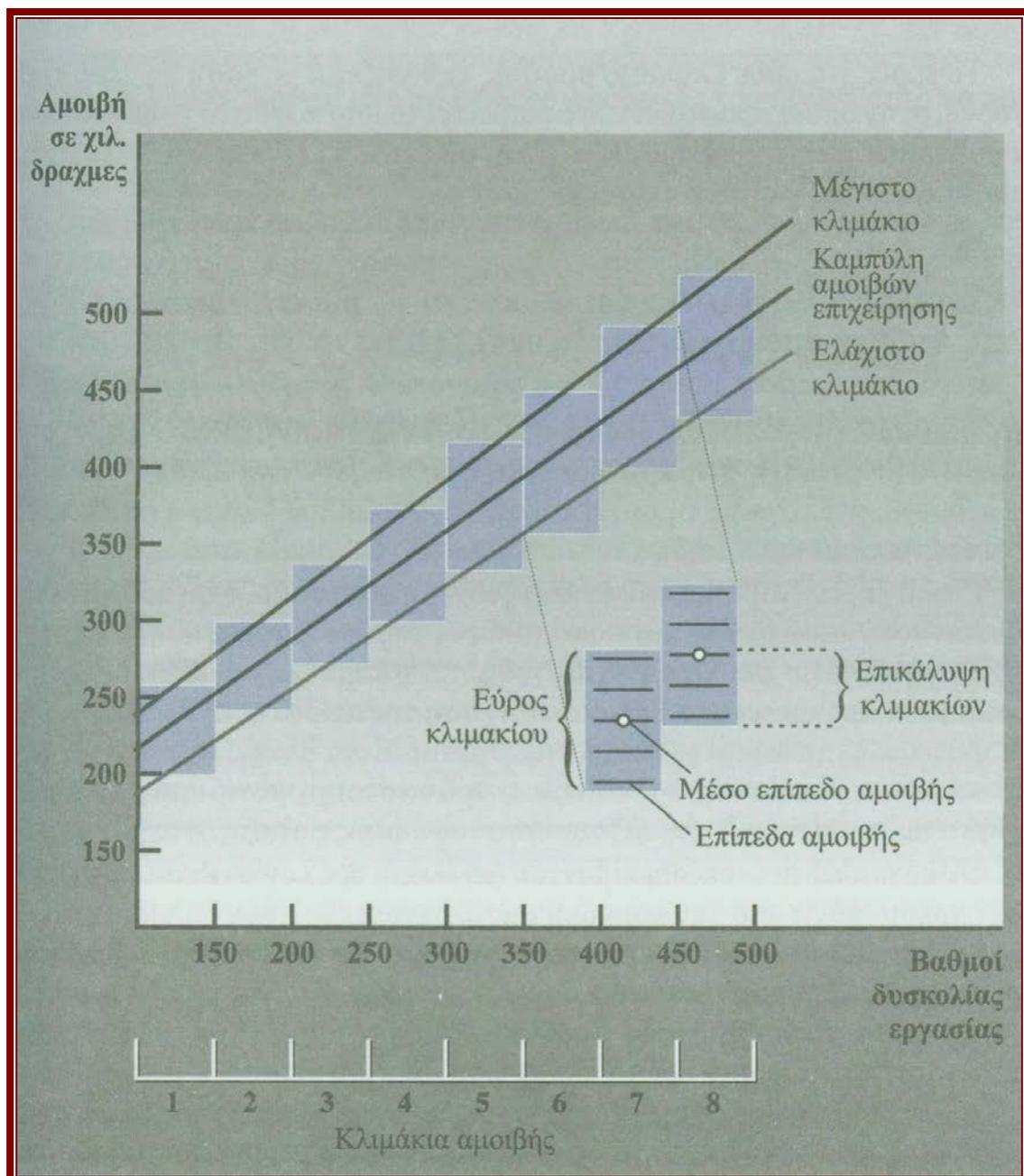
Μετά τον καθορισμό των μισθολογικών κλιμακίων ή την ανάπτυξη της δομής αμοιβών, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζουν την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο,

14. *Χυτήρης Α. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 182*

ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει, η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής.

Για τον προσδιορισμό των ανισοτήτων, δηλαδή κάποια εργασία να πληρώνεται πολύ πάνω ή πολύ κάτω από το εύρος της αμοιβής της κλίμακας στην οποία ανήκει, είναι σκόπιμο να καταγράφεται η καμπύλη αμοιβών, δηλαδή η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασίας και της αμοιβής που πληρώνεται για αυτή την εργασία. Έτσι, σε σύστημα αξόνων X,Y σημειώνονται η αξία της εργασίας και η αντίστοιχη μέση αμοιβή, για το σύνολο των εργασιών ή των τάξεων εργασιών, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

Δομή αμοιβών



Οι εργασίες που υπεραμοιβονται (Red-circle Jobs) είναι αρκετά πάνω από την καμπύλη αμοιβών, δηλαδή, υπερβαίνουν το μέγιστο του κλιμακίου αμοιβής ενώ οι εργασίες που υποαμοιβονται (Green-circle Jobs) είναι αρκετά κάτω από την καμπύλη αμοιβών. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνουν γρήγορα διορθωτικές κινήσεις ώστε να αποκατασταθεί η ανισότητα. Στην πρώτη περίπτωση, δεν συνιστάται η μείωση αμοιβής, αλλά το πάγωμα για τόσο χρόνο ώστε να "έλθει" η αμοιβή, που εισπράττει κάποιος, στο κανονικό επίπεδο ή η ανάληψη από μέρους του περισσότερων ευθυνών - αρμοδιοτήτων ή η μετάθεσή του σε εργασία μεγαλύτερης αξίας. Είναι δυνατόν η ανισότητα αυτή να μην μπορεί να αποκατασταθεί, αν η ζήτηση για άτομα τέτοιων προσόντων είναι πολύ μεγάλη και η επιχείρηση αναγκάζεται να πληρώσει αμοιβή, πέρα από το μέγιστο κλιμάκιο αμοιβής που είχε καθορίσει για τη συγκεκριμένη εργασία. Όσον αφορά την δεύτερη περίπτωση, της υποαμοιβόμενης εργασίας συνιστάται η άμεση αύξηση της αμοιβής στο ελάχιστο του κλιμακίου, αν η επιχείρηση θέλει να κρατήσει τον εργαζόμενο.

Στο στάδιο αυτό, επίσης, λαμβάνονται και αποφάσεις που αφορούν τα κριτήρια με βάση τα οποία ένας εργαζόμενος θα δικαιούται αύξηση, πάνω απ' αυτή που καθορίζεται από την εθνική κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι τα εξής:

- **Η αρχαιότητα.** Ο εργαζόμενος που θα συμπληρώσει χρόνο παραμονής στην επιχείρηση π.χ. δύο ή τρία χρόνια θα δικαιούται αυτόματα αύξηση μισθού, ανεξάρτητα από το επίπεδο απόδοσής του (αρκεί αυτό να είναι κατ' ελάχιστον αποδεκτό).
- **Το κόστος ζωής.** Ο μισθός όλων των εργαζομένων αυξάνεται κατά το ποσοστό που αποφασίζει η επιχείρηση, για να καλύψει την αύξηση του κόστους ζωής (πληθωρισμός). Ουσιαστικά, το κριτήριο αυτό δεν διαφοροποιεί την αμοιβή σε ατομικό επίπεδο αφού όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυτή την αύξηση.
- **Το επίπεδο απόδοσης.** Ο ατομικός μισθός προσαρμόζεται ανάλογα με το επίπεδο απόδοσης του εργαζόμενου. Προϋπόθεση για να εφαρμοσθεί ένα τέτοιο σύστημα προσδιορισμού της ατομικής αμοιβής είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.
- **Η ωριμότητα.** Ο μισθός αυξάνει ανάλογα με την "καμπύλη ωριμότητας" του εργαζόμενου, που προκύπτει από τη συσχέτιση πείρας και μισθολογικού κλιμακίου. Η λογική εφαρμογής αυτού του κριτηρίου είναι ότι όσο αυξάνεται η πείρα κάποιου τόσο πιο πολύ ικανός – αποτελεσματικός γίνεται, στη δουλειά του.
- **Εφ' άπαξ καταβολή της ετήσιας αύξησης λόγω ικανοποιητικής απόδοσης,** που συνήθως δίνεται σε δύο δόσεις. Στην περίπτωση αυτή, καθοριστικός παράγοντας για να δικαιούται κάποιος αυτή την εφ' άπαξ καταβολή χρημάτων, είναι να έχει χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και να μην ανήκει σε ομάδα που εμφανίζει υψηλό δείκτη μετακίνησης (π.χ. αποχωρήσεις, απολύσεις, μεταθέσεις).

2.4. Αμοιβές Ανωτάτων Στελεχών και Επαγγελματιών

Τα στελέχη της ανώτατης βαθμίδας, όπως π.χ. Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, αλλά και τα στελέχη της ανώτερης βαθμίδας, όπως π.χ. διευθυντές διευθύνσεων, αμοιβονται με

διαφορετικό σύστημα αμοιβής, από ότι όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Η διαφορετικότητα αυτή εστιάζεται στη λογική ότι οι ξεχωριστές ικανότητες **(α)** της λήψης αποφάσεων, **(β)** της υλοποίησης σχεδίων (ιδίως μακροχρονίων), **(γ)** της επίτευξης υψηλών στόχων και **(δ)** της ηγεσίας, αφ' ενός μεν είναι προσόντα που σπανίζουν αφ' ετέρου δε είναι απολύτως καθοριστικά για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Άρα, τα άτομα που έχουν αυτά τα προσόντα πρέπει να αμοιβονται πολύ περισσότερο σε σχέση με τους άλλους. Αυτή η συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη αμοιβή δίνεται από την επιχείρηση τόσο για να προσελκύσει άτομα τέτοιων προσόντων όσο και για να τα παρακινήσει να επιδείξουν αυτά τους τα προσόντα.

Για όλους τους εργαζόμενους, εκτός των ανωτάτων στελεχών, η αμοιβή τους βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Η σύγκριση όμως των εργασιών των ανωτάτων στελεχών δεν είναι εύκολη και σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι ούτε εφικτή, αφού οι παράγοντες που πρέπει να συγκριθούν είναι περισσότερο ποιοτικοί και λιγότερο ποσοτικοί (π.χ. πρωτοβουλία, αποφασιστικότητα, ηγεσία, κ.λ.π.). Πέραν αυτού, υποστηρίζεται ότι το αντικείμενο εργασίας των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται περισσότερο από τα ίδια τα ανώτατα στελέχη και λιγότερο από την περιγραφή της θέσης εργασίας τους.

Το πακέτο αμοιβής των ανωτάτων στελεχών, συνήθως, αποτελείται από **(α)** το μισθό, **(β)** τις παροχές - οφέλη, **(γ)** τα χρηματικά δώρα - επιβραβεύσεις (βραχυχρόνια bonuses), **(δ)** τα χρηματικά δώρα - κίνητρα (μακροχρόνια bonuses) και **(ε)** τα ειδικά προνόμια. Ο μισθός αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται, αναλογικά, τ' άλλα τέσσερα στοιχεία του πακέτου.

Το ύψος του μισθού καθορίζεται από την αξία της εργασίας, που προκύπτει από τις απαιτήσεις της εργασίας και το πόσο πληρώνεται στην αγορά. Στην Ευρώπη και Αμερική για τα ανώτατα στελέχη των πολυεθνικών, τουλάχιστον, επιχειρήσεων, τα τέσσερα τελευταία στοιχεία του πακέτου αποτελούν το 65% - 75% της συνολικής αμοιβής τους.

Το ύψος και η σύνθεση του πακέτου αμοιβής των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται από **(α)** το μέγεθος της επιχείρησης, όπως αυτό υπολογίζεται με βάση το σύνολο του ενεργητικού, τις συνολικές πωλήσεις, το σύνολο και την αξία των μετοχών και τα συνολικά κέρδη και άρα το ύψος των ευθυνών των ανωτάτων στελεχών, **(β)** τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και **(γ)** τη "δύναμη" που έχουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στο οποίο μετέχουν τα ανώτατα στελέχη, να καθορίζουν και αποφασίζουν το ύψος των αποδοχών τους. Οι μέσες ετήσιες απολαβές των ανωτάτων στελεχών των αμερικανικών επιχειρήσεων είναι 95 έως 150 φορές μεγαλύτερες από τις ετήσιες απολαβές του μέσου εργαζόμενου στην ίδια επιχείρηση, ενώ είναι 15 φορές μεγαλύτερες στην Ιαπωνία και 20 φορές στην Ευρώπη 11.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG, το 1998 οι μικτές αποδοχές των ανωτάτων και ανωτέρων στελεχών ανέρχονταν στα ποσά που αναγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί :



Αποδοχές ανώτατων και ανώτερων στελεχών

Οι συνολικές μικτές ετήσιες αποδοχές των ανωτάτων στελεχών (Directors) (ποσά σε χιλ. δρχ.).

Κατηγορία	Κατώτερο* 10%	Διάμεσος**	Ανώτερο 10%	Παροχή αυτοκινήτου εταιρίας
Γενικός διευθυντής - διευθύνων σύμβουλος	25.000	39.501	80.000	98%
Οικονομικός και διοικη- τικός διευθυντής	20.272	30.400	43.126	95%
Εμπορικός διευθυντής	19.092	26.625	40.975	96%
Διευθυντής πωλήσεων	18.474	24.140	40.779	96%
Διευθυντής marketing	24.168	28.615	39.462	93%
Τεχνικός διευθυντής	19.261	29.436	38.745	100%
Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων	22.322	25.350	40.566	92%

Οι συνολικές μικτές ετήσιες αποδοχές των ανωτέρων στελεχών (Managers) (ποσά σε χιλ. δρχ.).

Κατηγορία	Κατώτερο* 10%	Διάμεσος**	Ανώτερο 10%	Παροχή αυτοκινήτου εταιρίας
Οικονομικός διευθυντής	12.789	18.731	25.372	82%
Διευθυντής λογιστηρίου	9.734	13.950	20.582	35%
Διευθυντής μηχανογράφησης	15.644	18.000	24.976	73%
Διευθυντής πωλήσεων	10.604	16.055	22.405	90%
Διευθυντής marketing	10.811	16.380	24.696	84%
Διευθυντής εργοστασίου	12.379	22.000	27.682	89%
Διευθυντής παραγωγής	9.460	13.200	17.836	52%
Διευθυντής προσωπικού	9.022	13.338	20.339	49%

Οι πολύ υψηλές αυτές αμοιβές δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα και έχουν προκαλέσει σειρά συζητήσεων και ερωτημάτων που εγείρουν θέμα ηθικής τάξης και δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, πώς αξιολογείται η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, σε σχέση και με τη συμβολή και ανταμοιβή των άλλων εργαζομένων; Είναι λογική και δίκαιη η τόσο μεγάλη διαφορά στις αμοιβές ανωτάτων στελεχών και των άλλων εργαζομένων; Το "ρίσκο" που αναλαμβάνουν είναι τόσο μεγάλο ώστε να δικαιολογείται αυτό το ύψος

ανταμοιβών; Τα ερωτήματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα όπως είναι ευνόητο, όταν οι αμοιβές αφορούν ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα.

Οι νομικοί σύμβουλοι, οι οικονομικοί αναλυτές, οι ερευνητές, οι μηχανικοί και γενικά οι επιστήμονες απασχολούνται στις επιχειρήσεις σε μη εποπτικές θέσεις εργασίας. Το έργο τους είναι δημιουργικό και πρωτότυπο, όμως η συμβολή τους στα οικονομικά κυρίως αποτελέσματα της επιχείρησης δεν μπορεί να υπολογισθεί άμεσα και επακριβώς, αφού η επιτυχημένη εφαρμογή - υλοποίηση των προτάσεών τους δεν εξαρτάται από αυτούς αλλά από τους συναδέλφους τους στα παραγωγικά τμήματα. Το έργο τους όμως, απαιτητικό σε δημιουργικότητα και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, προϋποθέτει την κατοχή γνώσης και την ικανότητα εφαρμογής της, και εδώ ακριβώς ανακύπτει το πρόβλημα της αμοιβής τους.

Η ποσοτικοποίηση της γνώσης και της εφαρμογής της, μέσα από τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων, είναι σχετικά δύσκολη είτε αναφερόμαστε σε κατηγορία επαγγελματιών είτε σε μέγεθος και κατηγορία επιχείρησης. Όμως στην πράξη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής αυτών των επαγγελματιών εφαρμόζεται η αξιολόγηση της θέσης εργασίας, με έμφαση στους παράγοντες - κριτήρια: *δημιουργικότητα, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, εμπειρία - εξειδίκευση, τεχνική γνώση και περιεχόμενο ευθύνες της θέσης εργασίας*. Ακόμη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής των επαγγελματιών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η αγορά εργασίας. Η αμοιβή ανά κατηγορία επαγγελματιών εντάσσεται με βάση τα πιο πάνω κριτήρια, σ' ένα κλιμάκιο μισθών (π.χ. άλλο για οικονομικούς αναλυτές, άλλο για νομικούς συμβούλους) και για κάθε κλιμάκιο προσδιορίζεται το εύρος της αμοιβής ανάλογα με τα κριτήρια - παράγοντες που αξιολογούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΙΝΗΤΡΑ

3.1. Συστήματα Κινήτρων

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές του ιδιωτικού τομέα, για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, παρέχουν κίνητρα και βραβεία (bonuses). Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα (στο σύστημα ανταμοιβών) στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα παρεχόμενα, στην πράξη, κίνητρα είναι περισσότερο οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δραχμική αποζημίωση για τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά, δηλαδή, δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου), υπάρχει όμως ηθική κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες π.χ. διπλώματα /πλακέτες αναγνώρισης συγκεκριμένης συνεισφοράς ή συμπεριφοράς, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες διακοπές, κ.ά.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων και βραβείων είναι ότι:

1. Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
2. Δημιουργεί μια κουλτούρα (εργαζομένων) προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
3. Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατοϋπαλλήλων.
4. Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν .
5. Βοηθά στην παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμοίβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.
6. Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής.

Από την εφαρμογή όμως ενός συστήματος κινήτρων και βραβείων, αν δεν προσεχθούν κάποια βασικά σημεία, μπορεί να προκύψουν οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες:

1. Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
2. Εστίαση του ενδιαφέροντος (των εργαζομένων, ιδίως των στελεχών) σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι σε μακροχρόνιους στόχους.
3. Σκόπιμα ιδιοτελής χειρισμός του όλου συστήματος κινήτρων, από κάποιους διοικούντες.
4. Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται (αρνητικά) από εξωγενείς παράγοντες.
5. Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος αλλά και δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Ακόμη, η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Και αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι περισσότερο φανερή αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας ή ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους.

Επίσης, για την επιτυχία των συστημάτων αυτών, είναι αναγκαία η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ότι θα αντεπεξέλθουν στα ήδη ορισθέντα κριτήρια. Απαιτείται ακόμη αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, η οποία όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή και αμφίπλευρη επικοινωνία. Η διοίκηση δεν πρέπει να δώσει στα συστήματα κινήτρων τη μορφή αναφαίρετου δικαιώματος. Αντιθέτως, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ανταμοιβή, ανάλογη της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Η εικόνα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί αν τα χρήματα, που προέρχονται από κίνητρα, δίνονται στους εργαζομένους ως ξεχωριστή πληρωμή.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Οτιδήποτε μπαίνει σε διαδικασία μέτρησης και ανταμοιβής, τραβά την προσοχή. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι πρώτη στην ποιότητα, τότε τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να διαμορφώνονται υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των πελατών, να εστιάζονται στην επικαιρότητα και να μην επιτρέπουν τυχόν λάθη. Αν ο στόχος όμως είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, τότε θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της παραγωγικότητας, με αναπόφευκτη επίπτωση, ίσως, τη χαμηλότερη ποιότητα του προϊόντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στην ποιότητα, τον έλεγχο του κόστους, ή την παραγωγικότητα, όταν αποφασίζουν να εφαρμόσουν συστήματα κινήτρων.

Η πιθανή αποτυχία των περισσότερων συστημάτων οφείλεται στο λανθασμένο καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο, τα κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικά, σαφώς καθορισμένα και άμεσα συσχετισμένα με τη βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, κατά την επιλογή κριτηρίων απόδοσης, είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τη μέτρηση της απόδοσης. Ο αναπροσδιορισμός των στόχων απόδοσης, για συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων, οδηγεί στην απογοήτευση των εργαζομένων και την πεποίθηση ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι, ουσιαστικά, ανέφικτοι. Το αποτέλεσμα θα είναι η απώλεια εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και μια αντίδραση απέναντι σε ολόκληρο το σύστημα κινήτρων.

Τα συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγικότητα μπορούν να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος, αλλά για να αποδώσουν θα πρέπει να

σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με σωστό τρόπο. Ένας θεμελιώδης κανόνας αναφέρεται στο ότι ο λεπτομερής σχεδιασμός πρέπει να συνδυάζεται με τη λογική **"βήμα προς βήμα"**.

Σύμφωνα με τις παραπάνω επισημάνσεις, για να επιτύχουν τα συστήματα κινήτρων πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Να είναι απλά και σαφή. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.
2. Το ύψος των κινήτρων και βραβείων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής (αυτή πρέπει να είναι ανταγωνιστική).
3. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι. Κάθε εργαζόμενος να προσδοκά, βάσιμα, ότι μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος.
4. Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζόμενους ότι δεν ανταμοίβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους.
5. Τα κίνητρα και βραβεία να χορηγούνται σε τακτή βάση.
6. Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος (από την εφαρμογή του συστήματος) πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κάθε εργαζόμενο.
7. Να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη (αν δεν είναι δυνατή η υποστήριξη) των εργατικών σωματείων. Τα συνδικάτα αντιδρούν στα συστήματα κινήτρων, διότι προτιμούν τις αμοιβές με βάση την αρχαιότητα και διότι φοβούνται πως η αυξημένη παραγωγικότητα θα οδηγήσει τελικά σε μείωση των θέσεων εργασίας (απολύσεις). Ακόμη, φοβούνται αυθαίρετες αυξήσεις των προτύπων απόδοσης που οδηγούν σε εντατικοποίηση της παραγωγής.
8. Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (ανάλογα με την ηλικία, τη βαθμίδα, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο), πέρα από τις ανάγκες-στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση¹⁵.

3.2. Κίνητρα για τους Εργατοϋπαλλήλους

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο μόνο μια λέξη, **"ευελιξία"**, περιγράφει το σχεδιασμό των συστημάτων κινήτρων για μη διοικητικά στελέχη. Για παράδειγμα, η τεχνολογία, το είδος των εργασιών, και οι επιχειρησιακοί στόχοι επιδρούν στην επιλογή, από την επιχείρηση, του συστήματος κινήτρων . Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες, είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί ένα ομαδικό σύστημα κινήτρων καθώς η ατομική προσπάθεια μπορεί να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμη, μέσα από τη συνολική ομαδική προσπάθεια. Τα στελέχη συχνά επισημαίνουν ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων, στα πλαίσια της ομαδικής προσπάθειας, ελαττώνει τον ανταγωνισμό και την αντιζηλία και προωθεί τη συνεργασία και το ενδιαφέρον για τη συνολική απόδοση της μονάδας. Επιπρόσθετα, σε βιομηχανίες υψηλού ανταγωνισμού, όπως τρόφιμα και λιανικό εμπόριο, τα μικρά περιθώρια κέρδους επηρεάζουν το πόσα χρήματα μπορούν να διατεθούν για κίνητρα.

15. *Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων 2001, σελ 191*

3.2.1. Αμοιβή με το Κομμάτι

Ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων, που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι. Σε ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωσή τους καθορίζεται από

τον αριθμό των μονάδων που θα παράγουν π.χ. ζεύγη υποδημάτων, δακτυλογραφημένες σελίδες. Στο διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι, οι εργάτες των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι, που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή.

Ένα τέτοιο σύστημα έχει προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κινήτρων για διάφορους λόγους, κυρίως όμως επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος με ικανοποιητική ακρίβεια, καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα.

Παρόλο που οι πρότυποι χρόνοι καθορίζουν το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, εντούτοις δεν καθορίζουν το ύψος του

κινήτρου, το οποίο βασίζεται στα ωρομίσθια τα οποία υπό άλλες συνθήκες θα καταβάλλονταν για αντίστοιχη εργασία. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι σε εργασία που αμοιβεται με 650 δρχ. την ώρα, ο συνήθης απαιτούμενος χρόνος για τη παραγωγή μιας μονάδας ανέρχεται σε δώδεκα (12) λεπτά. Η τιμή κάθε κομματιού θα είναι 130 δρχ., αφού:

$$\begin{aligned} 60 \text{ (λεπτά την ώρα)} / 12 \text{ (χρόνος ανα μονάδα)} &= 5 \text{ μονάδες / ώρα} \\ 650 \text{ δρχ (ωρομίσθιο)} / 5 \text{ (μονάδες ανα ώρα)} &= 130 \text{ δρχ./μονάδα} \end{aligned}$$

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματά τους - συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης σύνδεσης με τη φιλοσοφία της πληρωμής με βάση την απόδοση – τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι, παρουσιάζουν μειονεκτήματα, που αντισταθμίζουν τη χρησιμότητά τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν πρότυπα παραγωγής /απόδοσης για διάφορους τύπους εργασίας. Εργασίες που η ατομική συμμετοχή είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί ή μετρηθεί, ή όπου η δουλειά είναι μηχανοποιημένη, σε σημείο ώστε οι εργάτες να έχουν μικρό έλεγχο της παραγωγής, η αμοιβή με το κομμάτι πιθανόν να μην αποδίδει ως σύστημα.

Κυρίως όμως, η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να λειτουργεί ως εμπόδιο στη φιλοσοφία της επιχείρησης που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, ή την ομαδική επίλυση προβλημάτων, καθώς καθένας από τους στόχους αυτούς μπορεί να απορροφήσει το χρόνο και να μειώσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, να του στοιχίσει δηλαδή την επιπλέον αμοιβή.

Μια από τις πιο σημαντικές αδυναμίες της αμοιβής με το κομμάτι, όπως και των άλλων συστημάτων κινήτρων που στηρίζονται στην ατομική προσπάθεια, είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να μη λειτουργεί πάντα αποτελεσματικά στον τομέα της παρακίνησης. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητά τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε υπάρχει πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, γιατί η ανάγκη τους για κοινωνική αποδοχή εκτοπίζει τη θέληση για περισσότερα χρήματα. Ακόμη, μετά από ένα χρονικό διάστημα, οι πρότυπες τιμές για κάθε κομμάτι (μονάδα) έχουν την τάση να χαλαρώνουν, και αυτό γίνεται, είτε εξ' αιτίας μιας

ομόθυμης πίεσης προς αυτήν την κατεύθυνση, είτε επειδή οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τρόπους για να εκτελούν την εργασία τους σε χρόνο λιγότερο του συνηθισμένου.

3.2.2. Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο (bonus) είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Η αμοιβή με τη μορφή βραβείου μπορεί να βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως ακριβώς στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι. Για παράδειγμα, αν προσθέσουμε στη βασική αμοιβή αξίας 700 δρχ. την ώρα, ένα βραβείο της τάξης των 15 δρχ. ανά μονάδα, ο εργαζόμενος που παράγει 100 μονάδες κατά τη διάρκεια οκτάωρης εργασίας, θα πληρώνεται 7.100 δρχ., σύμφωνα με τους κάτωθι υπολογισμούς:

(Ώρες X Αξία μισθού) + (αριθμός μονάδων X αξία μονάδας) = Αποδοχές

$$(8 \times 700 \text{ δρχ.}) + (100 \times 15 \text{ δρχ.}) = 7.100 \text{ δρχ.}$$

Τα βραβεία μπορούν ακόμη να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.

3.2.3. Ομαδικά Βραβεία

Καθώς η παραγωγή έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένη, η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία, και καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί, τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν ευρεία εφαρμογή. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμοίβουν τα μέλη της ομάδας με βραβείο κίνητρο, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Σε μια μελέτη αμοιβών, που πραγματοποιήθηκε από την Hay Group, οι αμοιβές σε ομαδικό επίπεδο ήταν η πιο πολυσυζητημένη νέα ιδέα αμοιβών. Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργασίας, αναζητούν στρατηγικές αμοιβής που θα ενισχύουν τους συγκεκριμένους στόχους της ομάδας και θα συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος, το οποίο θα ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία. Το πρόβλημα, καθώς δεν είναι ίδιες όλες οι ομάδες, έγκειται στο ότι οι μάνατζερς δεν είναι σε θέση να υιοθετήσουν έναν ενιαίο τύπο για τη μέτρηση της απόδοσης και της αμοιβής των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τρία βήματα κατά τον σχεδιασμό και εφαρμογή ομαδικών συστημάτων κινήτρων:

1. **Πρώτον**, θέτουν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστούν τα προγράμματα κινήτρων. Οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, η ποιότητα του προϊόντος, ή η μείωση του κόστους υλικών ή του εργατικού κόστους, είναι τα πιο συνηθισμένα κριτήρια. Για παράδειγμα, αν το εργατικό κόστος μιας ομάδας αντιπροσωπεύει το 30 τοις εκατό των πωλήσεων της επιχείρησης και η επιχείρηση δίνει βραβεία για κάθε μείωση του εργατικού κόστους, τότε κάθε φορά που το εργατικό κόστος της ομάδας θα είναι λιγότερο του 30 τοις

εκατό των πωλήσεων, το μέγεθος του βραβείου που θα λάβουν τα μέλη της ομάδας θα ισούται με το ποσοστό μείωσης του εργατικού κόστους της ομάδας. Οι απαραίτητες πληροφορίες για το ποσό του βραβείου ανακοινώνονται στους εργαζόμενους σε μηνιαία ή εβδομαδιαία βάση, συνοδευόμενες με τις αναγκαίες επεξηγήσεις γιατί δόθηκε ή όχι το εν λόγω βραβείο.

2. **Δεύτερον**, το ποσό του βραβείου πρέπει να ορίζεται. Το ακριβές επίπεδο του ύψους των κινήτρων εξαρτάται από τη συνολική απόδοση της ομάδας και την απόδοση της εταιρείας μέσα σε έναν χρόνο. Τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να δίδονται μια φορά ετησίως.
3. **Τρίτον**, καθιερώνεται ένας τύπος αμοιβών, ο οποίος και αναλύεται πλήρως στους εργαζομένους. Το ομαδικό βραβείο μπορεί να διανεμηθεί στους εργαζομένους ισόποσα, σε αναλογία με το βασικό τους μισθό, ή βάσει της σχετικής συνεισφοράς τους στην ομάδα. Τα στελέχη ή, σε μερικές περιπτώσεις, τα μέλη των ομάδων, συμφωνούν στην ατομική ανταμοιβή των μελών της ομάδας, χρησιμοποιώντας δικούς τους αλγόριθμους. Ποιο κάτω αναφέρονται τα πιο γνωστά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των ομαδικών κινήτρων.

► Πλεονεκτήματα

1. Τα ομαδικά κίνητρα αναπτύσσουν την ομαδικότητα, μέσα από τον προγραμματισμό /σχεδιασμό και τη λύση προβλημάτων σε ομαδικό επίπεδο.
2. Οι ατομικές συνεισφορές των εργαζομένων εξαρτώνται από την ομαδική συνεργασία.
3. Αντίθετα με τα συστήματα κινήτρων, τα οποία βασίζονται μόνο στην παραγωγή (ποσοτική απόδοση), τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να διευρύνουν το περιθώριο της συνεισφοράς που επιθυμούν να έχουν οι εργαζόμενοι.
4. Τα ομαδικά βραβεία τείνουν να μειώσουν τις αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τα παράπονα για "ειδικά" ατομικά κριτήρια.
5. Τα ομαδικά κίνητρα ενθαρρύνουν την εκπαίδευση, καθώς και την ανάπτυξη ικανοτήτων για διαπροσωπικές σχέσεις.

► Μειονεκτήματα

1. Κάποια μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρούν ότι η προσπάθεια κάποιων συναδέλφων τους συνεισφέρει λίγο στην ομαδική επιτυχία.
2. Ενδέχεται να εμφανιστούν προβλήματα που αφορούν το εσωτερικό της ομάδας, όπως: η πίεση για να τεθούν όρια στην απόδοση (π.χ. κάποια μέλη φοβούνται ότι η απόδοση ενός μπορεί να κάνει αυτούς να φαίνονται απρόθυμοι, ανεπαρκείς) και το φαινόμενο "δωρεάν κούρσα" (όταν κάποιος καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια από τους άλλους και παρόλα αυτά μοιράζεται ισόποσα τις ομαδικές ανταμοιβές).
3. Τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να δυσκολεύονται στο να κατανοήσουν πολύπλοκους τύπους πληρωμών.

3.2.4. Αμοιβή με Βάση τον Πρότυπο Χρόνο

Μια άλλη συνήθης τεχνική κινήτρων είναι η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο, η οποία ορίζει την αμοιβή-κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου "πρότυπου χρόνου", που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου.

Για παράδειγμα, αν ο πρότυπος χρόνος για να εγκατασταθεί μια μηχανή ενός φορτηγού πλοίου, βάρους μισού τόνου, είναι πέντε ώρες και ο μηχανικός ολοκληρώσει την εγκατάσταση σε τέσσερις και μισή ώρες, τότε η πληρωμή του θα αντιστοιχεί στο σύνολο της αξίας των πέντε ωρών. Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο ταιριάζει απόλυτα σε εργασίες μεγάλου κύκλου ή σε εργασίες που δεν είναι επαναληπτικές και απαιτούν ποικιλία δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο.

Ενώ όμως η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο, οι εργοδότες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η αγωνία των εργαζομένων για γρηγορότερη παραγωγή και άρα μεγαλύτερες αποδοχές, δεν θα αποβεί σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος, της συντήρησης του εξοπλισμού και της σωματικής τους ακεραιότητας.

3.2.5. Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμοίβονται είτε εξ , ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών-, είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών. Το σύστημα των προμηθειών εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις επισιτιστικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

3.3. Κίνητρα για Επόπτες και Στελέχη

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν αποτελούν ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα συστήματα κινήτρων, για όσους διοικούν, επόπτες και στελέχη. Πολύ πρόσφατες μελέτες πάνω σε πρακτικές πληρωμών δείχνουν ότι, στην Αμερική, στο 90% των μεγάλων, δημόσιων και ιδιωτικών, επιχειρήσεων ακολουθούνται προγράμματα αμοιβής κατ' αξίαν, σε μία ή περισσότερες ομάδες υπαλλήλων.

Όπως και στην περίπτωση των εργατοϋπαλλήλων με βάση την ώρα, ο καθορισμός των βραβείων μπορεί να βασίζεται σε μια ποικιλία κριτηρίων που αφορούν την ατομική ή ομαδική απόδοση. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, οι επόπτες και τα στελέχη συχνά συμμετέχουν στους διάφορους τύπους συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη.

3.3.1. Αυξήσεις Κατ' αξίαν ή Λόγω Απόδοσης

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν μπορούν να αποδειχθούν παρακινήτικές για τους ασκούντες διοίκηση, τους πωλητές και τους επαγγελματίες, μόνο όταν τα στελέχη

αυτά αντιλαμβάνονται τις αυξήσεις ως άμεσο επόμενο της ανάλογα καλύτερης απόδοσής τους.

Προκειμένου να είναι, όμως, ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Αν η αξιολόγηση αυτή απαιτεί την υποκειμενική κρίση των προϊστάμενων τους, τότε θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην εγκυρότητα της κρίσεως αυτής. Αρκετά σημαντικό είναι το ότι οι αυξήσεις οι βασισμένες στην αξία, πρέπει να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής. Όπου οι αυξήσεις κατ' αξίαν βασίζονται στο σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση τότε, όταν η απόδοση μειώνεται, πρέπει να μη χορηγούνται τέτοιου είδους πληρωμές.

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν δεν επιτυγχάνουν πάντοτε τον σκοπό τους. Σε αντίθεση με το βραβείο, μια αύξηση κατ' αξίαν μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν τη βλέπουν ότι σχετίζεται με την απόδοσή τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μερικές επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις, γιατί - μεταξύ και άλλων λόγων - δεν εμπιστεύονται την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις, όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξίαν, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία, ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίσουν με την άνοδο του κόστους ζωής ή την άνοδο των εθνικών ή κλαδικών επιπέδων των μισθών.

Τα προβλήματα που, συνήθως, δημιουργούνται από την εφαρμογή συστημάτων αμοιβής κατ' αξίαν είναι:¹⁶

1. Ακόμα και αν οι αυξήσεις κατ' αξίαν καθορίζονται με βάση την απόδοση, τα κέρδη των υπαλλήλων μπορεί να αντισταθμίζονται από τον πληθωρισμό και τους φόρους υψηλών εισοδημάτων.
2. Τα χρήματα που απαιτούνται για αυξήσεις κατ' αξίαν μπορεί να μην είναι αρκετά για να αυξηθεί ικανοποιητικά ο βασικός μισθός των υπαλλήλων.
3. Τα στελέχη μπορεί να μη τύχουν της απαραίτητης καθοδήγησης για τον καθορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης. Μπορεί να υπάρξει αοριστία όσον αφορά τα κριτήρια απόδοσης.
4. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές τους συνδέονται άμεσα με την προσπάθεια και την απόδοσή τους. Υπάρχει πιθανότητα να μην είναι ικανοί στο να αντιλαμβάνονται τη διαφορά μεταξύ αυξήσεων κατ' αξίαν και άλλων ειδών αυξήσεων.
5. Οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι οι πολιτικές διεργασίες μέσα στην επιχείρηση παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις για αύξηση κατ' αξίαν, παρά την ύπαρξη ενός επίσημου συστήματος αυξήσεων.
6. Μπορεί να υπάρχει έλλειψη ειλικρίνειας και συνεργασίας μεταξύ υφισταμένων και διοίκησης.
7. Έχει διαπιστωθεί ότι τα "συνολικά" ή γενικού χαρακτήρα σχέδια αύξησης κατ' αξίαν δεν παρακινούν προς μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης.

Μια από τις μεγαλύτερες αδυναμίες των αυξήσεων κατ' αξίαν βρίσκεται πιθανότατα στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, πάνω στο οποίο βασίζονται οι

16. *Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων 2001, σελ 198*

αυξήσεις αυτές. Ακόμη και με ένα αποτελεσματικό σύστημα, η απόδοση είναι δύσκολο

να μετρηθεί. Επιπλέον, τυχόν αδυναμίες-ελαττώματα στο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βλάψουν τη λειτουργία ενός συστήματος αυξήσεων. Επίσης, οι επιδιώξεις των υπαλλήλων και των προϊστάμενών τους, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των πρώτων, βρίσκονται σε ασυμφωνία. Οι εργαζόμενοι συνήθως επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των αυξήσεων στις πληρωμές τους, ενώ οι προϊστάμενοί τους, επιζητούν ένα πιο δίκαιο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων. Σε μερικές περιπτώσεις, οι πιέσεις των υπαλλήλων για αυξήσεις μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Ενώ όμως δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις σ' αυτά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα αύξησης κατ' αξίαν, βασίζουν την ποσοστιαία αύξηση στα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης. Τα ποσοστά μπορεί να αλλάζουν κάθε χρόνο, κάτι που εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης, όπως τα επίπεδα κερδών ή οι οικονομικές συνθήκες. Όταν οι επιχειρήσεις θέτουν κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό του ποσοστού αύξησης, θα πρέπει να συσχετίζουν την ατομική απόδοση με παράγοντες όπως: η εκπαίδευση, η εμπειρία, και τα τρέχοντα κέρδη.

Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν έναν πίνακα στοιχείων για την παροχή αυξήσεων κατ' αξίαν, με βάση:

- ⇒ την απόδοση των υπαλλήλων,
- ⇒ τη θέση τους στην κλίμακα αμοιβών και, σε μερικές περιπτώσεις,
- ⇒ τη χρονική απόσταση από την προηγούμενη αύξηση.

Ένα χαρακτηριστικό των πινάκων κατευθυντηρίων γραμμών είναι ότι σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθούν σχετικά γρήγορα προς το μέσο της κλίμακας αμοιβής, τους νέους υπαλλήλους που έχουν μόλις ολοκληρώσει ικανοποιητικά το έργο τους. Ο σκοπός της γρήγορης αυτής προώθησης είναι να δίνονται ανταγωνιστικοί μισθοί στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να παραμένουν στην επιχείρηση. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι πέρα από το μεσαίο σημείο της κλίμακας αμοιβών, η προώθηση των εργαζομένων προς τα πάνω σύμφωνα με την πρόδοό τους, είναι σχετικά αργή.

Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι μόνο οι έχοντες εξαιρετική απόδοση μπορούν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της κλίμακας. Εάν είναι πάρα πολλοί οι υπάλληλοι που αμοιβονται πάνω από το μέσον, αυξάνεται άνω του αναμενόμενου το εργατικό κόστος της επιχείρησης και οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση και βρίσκονται στην κορυφή της κλίμακας δεν μπορούν να έχουν αυξήσεις, αν δεν αναδιαμορφωθεί η κλίμακα αμοιβών.

Στον πίνακα κατευθυντηρίων γραμμών, που ακολουθεί, παρουσιάζεται η κλίμακα αμοιβών χωρισμένη σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από το 1, που αντιπροσωπεύει τη βάση της κλίμακας, μέχρι το 5, στην κορυφή της. Στα αριστερά του διαγράμματος, τοποθετείται η απόδοση των υπαλλήλων, όπως προκύπτει από την ετήσια αξιολόγηση, η οποία έχει και αυτή χωριστεί σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από το υψηλό (εξαιρετική) και φτάνοντας στο χαμηλό (απαράδεκτη). Η θέση ενός υπαλλήλου στην κλίμακα αμοιβών αλλά και η αξιολόγηση της απόδοσής του, οδηγούν στο ποσοστό της αύξησης που αυτός /αυτή δικαιούται. Για παράδειγμα, ένα άτομο καταταγμένο στην κορυφή της κλίμακας αμοιβών και με "εξαιρετική" απόδοση, δικαιούται αύξηση 6%. Παρόλα αυτά όμως, κάποιος με "εξαιρετική"

απόδοση, που βρίσκεται στη βάση της κλίμακας αμοιβών, θα λάβει αύξηση 9 τοις εκατό.

Πίνακας κατευθυντήριων γραμμών

Μισθολογικό Κλιμάκιο και Αντίστοιχο Ποσοστό Αύξεσεων					
Επίπεδο Απόδοσης	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Εξαιρετική (5)	9%	9%	8%	7%	6%
Ανώτερη (4)	7%	7%	6%	5%	4%
Ικανοποιητική (3)	5%	5%	4%	3%	3%
Κάτω του μετρίου (2)	0%	0%	0%	0%	0%
Απαράδεκτη (1)	0%	0%	0%	0%	0%

Οι εργαζόμενοι που αξιολογούνται με την υψηλότερη απόδοση δεν είναι πάντα όσοι έχουν τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση. Έτσι, κάποιος με ανώτερη απόδοση, που βρίσκεται στα επίπεδα 1,2 και 3, μπορεί να έχει ποσοστιαία αύξηση ίση ή και μεγαλύτερη από κάποιον εξαιρετικής απόδοσης που βρίσκεται στο επίπεδο 5. Συνεπώς, είναι πολύ πιθανόν για τους εργαζομένους να συνειδητοποιήσουν ότι οι αυξήσεις στις αμοιβές τους δεν καθορίζονται μόνο από την απόδοση. Παρόλα αυτά, εάν πρόκειται τα χρήματα να λειτουργήσουν ως μέσο παρακίνησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι πράγματι η απόδοση συνδέεται με τις αυξήσεις αμοιβών, ώστε να έχουν λόγους να τη διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα.

3.3.2. Εφάπαξ Αύξηση επί του Βασικού Μισθού

Στο πρόγραμμα αυτό, οι δικαιούχοι εισπράττουν μία εφάπαξ αύξηση κατά το χρόνο της κρίσης τους, η οποία αύξηση δεν προστίθεται στον βασικό τους μισθό. Ο βασικός τους μισθός παραμένει παγωμένος μέχρι να προαχθούν.

Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα. Για τους εργοδότες, διατηρούνται σταθερά τα ετήσια έξοδα αποδοχών και αυτό τους βοηθά στον χρηματοοικονομικό έλεγχο, ενώ οι αυξήσεις που δίνονται με βάση ένα τέτοιο πρόγραμμα δεν οδηγούν στην κλιμακωτή αύξηση του επιπέδου των βασικών αποδοχών. Ιδιαίτερα, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ελέγχουν το κόστος των πρόσθετων παροχών, αφού αυτές καθορίζονται από τα τρέχοντα επίπεδα των αποδοχών. Για τους εργαζομένους, πλεονέκτημα αποτελεί το ότι η είσπραξη ενός εφάπαξ ποσού σαν αύξηση, δίδει μια καθαρή εικόνα της άμεσης σχέσης της πληρωμής με την απόδοση. Για παράδειγμα, μια αύξηση 10% που δίνεται σε ένα μηχανικό ο οποίος κερδίζει 5.000.000 δρχ. τον χρόνο, μεταφράζεται σε μια μηνιαία αύξηση της τάξης των 41.666 δρχ. - ποσό που φαντάζει μικρό μπροστά στην εφάπαξ πληρωμή των 500.000 δρχ.

3.4. Κίνητρα για τους Πωλητές

Ο ενθουσιασμός και δυναμισμός που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, στις περισσότερες εργασίες πωλήσεων, απαιτούν τη μέγιστη παρακίνησή τους. Το γεγονός αυτό, καθώς και η ανταγωνιστική φύση των πωλήσεων, εξηγούν γιατί τα κίνητρα χρησιμοποιούνται ευρέως για τους πωλητές. Τα συστήματα κινήτρων πρέπει να παρέχουν μια πηγή παρακίνησης, από την οποία θα πηγάζουν η συνεργασία και η

εμπιστοσύνη. Η παρακίνηση είναι ιδιαίτερος σημαντική για τους εξωτερικούς πωλητές, για τους οποίους δεν υπάρχει η δυνατότητα να επιβλεφθούν σωστά. Συνεπώς, οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να έχουν υψηλό αίσθημα αυτοπειθαρχίας.

Τα συστήματα κινήτρων για τους πωλητές είναι πολύπλοκα, εξαιτίας των μεγάλων διαφορών στους τύπους των εργασιών που σχετίζονται με πωλήσεις. Αυτοί οι τύποι εργασιών ξεκινούν από τους απλούς πωλητές καταστήματος, μέχρι τους βιομηχανικούς πωλητές οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτικές και άλλες, υψηλού επιπέδου, τεχνικές υπηρεσίες. Η απόδοση των πωλητών μπορεί να μετρηθεί από τον όγκο των πωλήσεων τους σε δρχ. και από την ικανότητά τους να ανοίγουν καινούργιους λογαριασμούς (νέοι πελάτες). Κριτήρια ακόμη για την απόδοση των πωλητών είναι και η ικανότητά τους στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η δυνατότητά τους να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες και βοήθεια στον πελάτη.

Παρόλα αυτά, είναι αρκετά δύσκολο να αναπτύξει κανείς κριτήρια για την απόδοση των πωλητών, γιατί η απόδοσή τους επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Οι οικονομικές και εποχικές διακυμάνσεις, ο ανταγωνισμός επί των πωλήσεων, οι αλλαγές στη ζήτηση, και τα χαρακτηριστικά της περιοχής των πωλήσεων, μπορούν να επηρεάσουν την ατομική επίδοση ενός πωλητή. Άρα, ο όγκος των πωλήσεων που έχει πετύχει ένας υπάλληλος δεν μπορεί να αποτελεί ακριβή ένδειξη για την προσπάθεια που αυτός έχει καταβάλει.

Τα στελέχη, κατά το σχεδιασμό συστημάτων κινήτρων για τους πωλητές, αντιμετωπίζουν το εξής πρόβλημα: πώς να ανταμείψουν την προσπάθεια που επιφέρει περισσότερες πωλήσεις και την ίδια στιγμή πώς να ανταμοίσουν για τις ενέργειες που συνεισφέρουν έμμεσα στις πωλήσεις; Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι πωλητές πρέπει να λαμβάνουν, σε κάποιο βαθμό, ένα σταθερό εισόδημα.

Τα συστήματα ανταμοιβής των πωλητών αποτελούνται είτε από τον (άμεσο) μισθό, είτε από άμεσες προμήθειες, ή από τον συνδυασμό αυτών των δύο. Το σύστημα βασικού μισθού επιτρέπει στους πωλητές να πληρώνονται για την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων, τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τον όγκο των πωλήσεων. Αυτό τους διευκολύνει στο να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην παροχή υπηρεσιών και στην υποστήριξη των πελατών και όλα αυτά χωρίς να διακινδυνεύεται το εισόδημά τους. Το βασικότερο εμπόδιο στο σύστημα αυτό είναι ότι υπάρχει η πιθανότητα να μην παρακινεί τους πωλητές, να καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια για την μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων τους.

Απ' την άλλη πλευρά, το σύστημα άμεσων προμηθειών, βασίζεται σε ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, το οποίο αποτελεί ισχυρότατο κίνητρο και είναι αρκετά εύκολο να υπολογιστεί και κατανοηθεί. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που πληρώνουν άμεση προμήθεια με βάση το συνολικό όγκο πωλήσεων, μπορούν να χρησιμοποιούν τους εξής τύπους:

**Συνολική αποζημίωση σε μετρητά = 2% X συνολικό όγκο πωλήσεων
ή**

Συνολική αποζημίωση σε μετρητά

=

**2% X συγκεκριμένο /ελάχιστο όγκο πωλήσεων + 4 %
X**

όγκο πέρα από αυτό το ελάχιστο

Παρόλα αυτά, το σύστημα άμεσων προμηθειών δεν εφαρμόζεται ευρέως λόγω των ακόλουθων μειονεκτημάτων:

1. Δίνεται έμφαση στον όγκο των πωλήσεων και όχι στα κέρδη.
2. Ύστερα από την πώληση, οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών συχνά παραμελούνται.
3. Τα κέρδη τείνουν να αυξομειώνονται σε ευρεία κλίμακα ανάμεσα στις καλές και άσχημες περιόδους πωλήσεων και ο τζίρος των εκπαιδευμένων πωλητών τείνει να αυξάνει στις άσχημες περιόδους.
4. Οι πωλητές μπαίνουν στον πειρασμό της παροχής ευκολιών πληρωμής.
5. Περιορίζει τη συνεργασία μεταξύ των πωλητών και δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Το σύστημα που εφαρμόζεται πιο πολύ συνδυάζει τα δύο παραπάνω προμήθειες και μισθό - σε κάποια αναλογία. Για παράδειγμα, ο πωλητής που δουλεύει σύμφωνα με μια 70/30 αναλογία, θα έχει συνολικές αποδοχές μετρητών που θα αντιστοιχούν σε 70% βασικό μισθό και σε 30% προμήθεια.

Το ποσοστό της αναλογίας καθορίζεται ύστερα από το συνυπολογισμό των περιοριστικών παραγόντων που συζητήθηκαν προηγουμένως, αναφορικά με την απόδοση και τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που ακολουθούν καταδεικνύουν γιατί το συνδυαστικό σύστημα χρησιμοποιείται τόσο ευρέως:¹⁷

1. Το σωστό είδος κινήτρων, όταν συνδυάζεται με το μισθό στη σωστή αναλογία, παρουσιάζει τα πιο πολλά πλεονεκτήματα και των δύο συστημάτων, της άμεσης προμήθειας και του άμεσου μισθού.
2. Ένα σύστημα αμοιβής που συνδυάζει μισθό και κίνητρο (προμήθεια), παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία στο σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο εύκολα, ώστε να βοηθήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών .
3. Το σύστημα αυτό μπορεί να προσφέρει την πιο ευνοϊκή αναλογία των εξόδων πωλήσεων προς τις πωλήσεις.
4. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που ασχολείται με τις πωλήσεις, μπορεί να παρακινηθεί για να πετύχει και συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ, πέρα από τον όγκο των πωλήσεων .

3.5. Κίνητρα για Ανώτατα Στελέχη

Τα κίνητρα που παρέχονται στα ανώτατα στελέχη έχουν ως στόχο αφ' ενός την παρακίνησή τους για αυξημένη απόδοση και αφ'ετέρου την προσέλκυση και παραμονή τους στην επιχείρηση.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες από μία στρατηγικές ανταμοιβής για ανώτατα στελέχη, ώστε να ικανοποιούνται οι διάφοροι επιχειρησιακοί στόχοι αλλά και οι ανάγκες των στελεχών. Για παράδειγμα, στους γενικούς διευθυντές ή διευθύνοντες συμβούλους το πακέτο αμοιβών μπορεί να περιλαμβάνει κίνητρα

17. Τζεκίνης Χρήστος, Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού 1988, σελ 251

μακροχρόνιας απόδοσης, γιατί αυτοί πρέπει ν' ασχολούνται περισσότερο με την μακροχρόνια παρά με τη βραχυχρόνια επίδραση των αποφάσεών τους. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές διευθύνσεων μπορεί να λαμβάνουν κίνητρα βραχυχρόνιας απόδοσης, αφού αρκετές αποφάσεις τους αφορούν εργασίες με διάρκεια από έξι έως δώδεκα μήνες.

3.5.1. Οι Βάσεις για Βραχυχρόνια Κίνητρα

Τα βραβεία ή κίνητρα (bonuses) πρέπει να δίδονται στα ανώτατα στελέχη με βάση την ατομική συνεισφορά, σε ένα ποσοστό επί των συνολικών κερδών της επιχείρησης, ή σε ένα ποσοστό επί του κέρδους, που περισσεύει από το σύνολο των κερδών που αποδίδονται στους μετόχους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι αμοιβές των στελεχών είναι συνδεδεμένες με ένα ετήσιο πρόγραμμα κερδών, σύμφωνα με το οποίο, το ποσό που αποδίδεται ως αμοιβή, καθορίζεται από την έκταση της υπερκάλυψης ενός ήδη συμφωνημένου μεγέθους κερδών.

Οι αμοιβές μπορεί επίσης να βασίζονται στα επίπεδα απόδοσης ή στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των ανωτάτων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου.

Σε μια συνεχή προσπάθεια παρακολούθησης των εξελίξεων της αγοράς, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία υπολογισμού των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών, χρησιμοποιούν πέρα από τα παραδοσιακά οικονομικά μεγέθη / κριτήρια και κριτήρια όπως: ικανοποίηση πελατών, καινοτομία, ή η "πρώτη θέση" του προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά.

Τα βραβεία μπορεί να δίδονται ή σε μετρητά ή σε μετοχές, ο δε χρόνος της πληρωμής μπορεί να ποικίλει. Η πληρωμή μπορεί να είναι άμεση (η συνηθέστερη των περιπτώσεων), να είναι σε δόσεις για μικρό χρονικό διάστημα, ή να είναι σε δόσεις μέχρι τη συνταξιοδότηση.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καταβάλλουν τα βραβεία (βραχυχρόνια κίνητρα) σε μετρητά, ακολουθώντας πιστά τη συνταγή της στρατηγικής, πληρωμή με βάση την απόδοση. Όταν η αμοιβή καταβάλλεται αμέσως μετά την καλή απόδοση και συνεπώς συνδέεται άμεσα με την καταβληθείσα προσπάθεια, τότε τα βραβεία λειτουργούν ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

3.5.2. Οι Βάσεις για Μακροχρόνια Κίνητρα

Τα βραχυχρόνια βραβεία - κίνητρα δέχονται κριτικές ότι οδηγούν τα υψηλά διοικητικά στελέχη στο να εστιάζουν την προσοχή τους σε στόχους για άμεσα κέρδη, κάτι που φθείρει την μακροχρόνια επιβίωση και τους αναπτυξιακούς στόχους της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στρατηγικές ανταμοιβής που συνδέουν τις διευθυντικές αμοιβές με κριτήρια μακροχρόνιας απόδοσης. Καθεμιά από τις επιχειρήσεις αυτές αναγνωρίζει ότι, ενώ οι αμοιβές ως κίνητρα για τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να βασίζονται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που σχετίζονται με τις θέσεις τους, τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Σημαντικά αποτελέσματα απόδοσης της επιχείρησης είναι, για τους μετόχους, η αύξηση των κερδών ανά μετοχή, η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, και τελικώς, η αξία της μετοχής. Συνεπώς, έχουν αναπτυχθεί ποικίλα συστήματα κινήτρων που συνδέουν τις αμοιβές με τα παραπάνω μακροχρόνια αποτελέσματα απόδοσης.

Η δυνατότητα απόκτησης μετοχών αποτελεί το πρωταρχικό μακροχρόνιο κίνητρο που προσφέρεται στα ανώτατα στελέχη. Το βασικό σκεπτικό, πίσω από τη δυνατότητα αυτή, είναι ότι τα στελέχη αποκτούν μερίδιο στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να την αντιμετωπίζουν όπως και οι ιδιοκτήτες.¹⁸

Τρία είναι τα πιο συνήθη προγράμματα απόκτησης μετοχών:

- ⇒ απόκτηση μετοχών χωρίς όρους,
- ⇒ απόκτηση μετοχών και μετρητών, υπό όρους,
- ⇒ απόκτηση μετοχών με βάση την απόδοση.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται διάφορα σχέδια παροχών μετοχών, για κάθε ένα από αυτά τα προγράμματα.

✚ Σχέδια μακροχρόνιων κινήτρων

Σχέδια παροχής μετοχών χωρίς όρους	
Δικαιώματα αγοράς μετοχών σε προκαθορισμένη τιμή	Δικαιώματα που χορηγούνται στα ανώτατα στελέχη για να αγοράσουν μετοχές της επιχείρησης σε προ-καθορισμένη τιμή και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η τιμή της μετοχής καθορίζεται σύμφωνα με τη χρηματιστηριακή τιμή, τη χρονική στιγμή που παρέχεται η δυνατότητα αυτή.
Δικαιώματα αγοράς μετοχών λόγω αύξησης της αξίας της μετοχής	Παροχή σε μετρητά ή σε μετοχές, που καθορίζεται από την αύξηση στην τιμή της μετοχής, οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιλέξει το στέλεχος μέσα στην περίοδο επιλογής.
Αγορά μετοχών με χρηματοδότηση	Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη για αγορά μετοχών της επιχείρησής τους, στην τρέχουσα χρηματιστηριακή ή σε μειωμένη τιμή, συνήθως και με την οικονομική ενίσχυση της επιχείρησης.
Αγορά μετοχών στη λογιστική αξία της μετοχής	Παροχή αριθμού μετοχών ίσης αξίας με τη λογιστική αξία της μετοχής - σε μια προκαθορισμένη ημερομηνία το ανώτατο στέλεχος θα πληρωθεί την αύξηση της τιμής των μονάδων (μετοχών) μέχρι εκείνη την ημερομηνία.
Σχέδια παροχής μετοχών και μετρητών υπό όρους	
Παροχή "δεσμευμένων" μετοχών	Παροχή μετοχών σε μειωμένη τιμή υπό τον όρο ότι οι μετοχές αυτές αυτές δε θα μεταβιβαστούν ή πουληθούν (ύπο το φόβο της πτώσης της τιμής τους) πριν περάσει ορισμένος χρόνος από την πρόσληψή τους.
Καταβολή δεσμευμένων μετρητών	Παροχή συγκεκριμένων ποσών σε μετρητά, υπό τον όρο το στέλεχος να μην αποχωρήσει πριν περάσει συγκεκριμένος χρόνος.
Σχέδια με βάση την απόδοση	
Μονάδες Απόδοσης	Παροχές ανάλογες με τα ετήσια βραβεία, μόνο που η περίοδος μέτρησης υπερβαίνει τον ένα χρόνο. Η αξία της παροχής μπορεί να εκφραστεί ως ένα ποσό μετρητών ή να μετατραπεί σε αριθμό "μονάδων" ίσης συνολικής αξίας.
Μετοχές Απόδοσης	Παροχή μετοχών. Η αξία τους είναι αντιπροσωπευτική των προκαθορισμένων στόχων απόδοσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, και της χρηματιστηριακής αξίας της μετοχής.
Μετοχές ειδικού τύπου	Δικαίωμα απόκτησης μετοχών ή εισπραξίας της ισόποσης αξίας, όπως αυτή καθορίζεται από έναν τύπο (π.χ. όπως η λογιστική αξία ή ένας πολλαπλασιαστής κερδών) και όχι από τις αλλαγές στην τιμή αγοράς.
Μερίσματα	Δικαίωμα εισπραξίας ενός ποσού ίσου με τα μερίσματα που δίδονται για έναν ορισμένο αριθμό μετοχών - τυπικά χορηγούνται σε συνδυασμό με άλλους τύπους παροχών, όπως οι μετοχές απόδοσης.

3.5.3. Ειδικά Προνόμια των Ανώτατων Στελεχών

Πέρα από τα προγράμματα κινήτρων, τα ανώτατα στελέχη λαμβάνουν ειδικά οφέλη και προνόμια. Τα ειδικά αυτά προνόμια, είναι ένα μέσο κατάδειξης της σημασίας που έχουν τα στελέχη για την επιχείρηση, ενώ παράλληλα αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπλέον, τα προνόμια αυτά λειτουργούν και ως σύμβολα κοινωνικής θέσης, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Ακόμη, τα προνόμια αυτά δημιουργούν επιπλέον έσοδα (στα ανώτατα στελέχη) από τη μη πληρωμή φόρου, καθώς και μερικά από αυτά δεν φορολογούνται ως εισόδημα.

Με την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι διευθυντές προσωπικού υποχρεώθηκαν να αναπτύξουν πακέτα ανταμοιβών για τα στελέχη τους που εργάζονται στο εξωτερικό, με ειδικά οικονομικά κίνητρα ώστε να αποδεχθούν την πρόταση. Επιπλέον, μπορεί να τους δοθούν και συμπληρωματικές παροχές οι οποίες θα ικανοποιούν τα τυχόν επιπρόσθετα έξοδα διαβίωσης.

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της εταιρείας συμβούλων Pearl Meyer & Partners στα τέλη του 1998 το σύνολο των μετοχών που κατείχαν τα στελέχη των αμερικανικών επιχειρήσεων, ως κίνητρα για την απόδοσή τους, αντιστοιχούσε στο 13,2 % του συνόλου των μετοχών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο. Στην εταιρεία Merrill Lynch το 53 % των μετοχών της έχουν παραχωρηθεί με το μοντέλο των options στα στελέχη και το προσωπικό της.

Σύμφωνα με έρευνα στην Αμερική, σε 132 εταιρείες, οι περισσότερες από τις μισές παρέχουν ως προνόμια τη χρησιμοποίηση αυτοκινήτου της εταιρείας και συμπληρωματικά προγράμματα συνταξιοδότησης.

Τα στοιχεία αυτά αναγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ειδικά προνόμια ανώτατων στελεχών

Παρεχόμενα ειδικά προνόμια	Ποσοστό των ερωτηθέντων εταιριών
Αυτοκίνητο εταιρίας	54,5
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	51,9
Συμβόλαια απασχόλησης	37,0
Δωρεάν ιατρικές εξετάσεις	36,4
Κάρτα μέλους σε συλλόγους και ενώσεις	34,1
Κινητά τηλέφωνα	31,8
Παροχή χρηματοοικονομικών συμβουλών	29,5
Ασφάλεια	28,8
Πληρωμένη θέση πάρκινγκ από την εταιρία	25,8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. Σχέδια Συμμετοχής των Εργαζομένων στα (οικονομικά) Αποτελέσματα

Η παραδοσιακή έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στα κέρδη, αλλά και η σύγχρονη που εστιάζεται στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, έχουν οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εφαρμογή προγραμμάτων /σχεδίων χρηματοοικονομικής συμμετοχής των εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στα κέρδη που η επιχείρηση πραγματοποιεί αλλά και στις ωφέλειες που προκύπτουν από την αποδοτικότητα της ίδιας της επιχείρησης ή των επιμέρους μονάδων, διευθύνσεων ή τμημάτων αυτής.

Πολλά από τα σχέδια αυτά απευθύνονται τόσο στα στελέχη όσο και στους εργατοϋπαλλήλους, με σκοπό να:

1. Ενδιαφερθούν οι εργαζόμενοι περισσότερο για την πρόοδο της επιχείρησης και να ταυτισθούν περισσότερο με αυτήν.
2. Διευρυνθεί η συνεργασία διοικούντων και εργαζομένων.
3. Ικανοποιηθεί η ηθική απαίτηση /επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στα κέρδη που αυτοί δημιουργούν.
4. Παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για μια μεγαλύτερη, σταθερή και μακροχρόνια συμβολή στους στόχους της επιχείρησης.
5. Γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική στο πακέτο κινήτρων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα της επιχείρησης μπορεί να πάρει τρεις βασικές μορφές:

- ⇒ Συμμετοχή στα οφέλη.
- ⇒ Συμμετοχή στα κέρδη .
- ⇒ Συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, (είναι στην ουσία μια άλλη μορφή συμμετοχής στα κέρδη).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά αυτές οι μορφές συμμετοχής.

4.1.1. Συμμετοχή στα Οφέλη, από Μείωση του Κόστους

Υπάρχουν τρία, σχετικά ευρέως εφαρμοζόμενα, σχέδια οικονομικών βραβείων τα οποία ενθαρρύνουν για μέγιστη δυνατή προσπάθεια και συνεργασία και επιπλέον είναι αποδεδειγμένα από τυχόν διακυμάνσεις των κερδών. Τα δύο ανήκουν στην "πρώτη γενιά σχεδίων" και είναι γνωστά ως σχέδιο Scanlon και σχέδιο Rucker (από τα ονόματα των εμπνευστών τους). Τα δύο αυτά σχέδια έχουν την ίδια φιλοσοφία και δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχική διοίκηση. Βασική επιδίωξή τους είναι η μείωση του εργατικού, κυρίως, κόστους. Το τρίτο σχέδιο ανήκει στη δεύτερη γενιά σχεδίων, είναι γνωστό ως "Βελτίωση Παραγωγικότητας"

και δίνει έμφαση στην εξοικονόμηση ωρών εργασίας. Ακόμη, σε αντίθεση με τα δύο πρώτα, το τρίτο σχέδιο περιλαμβάνει και όσους εργαζόμενους έμμεσα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του εργατικού κόστους. Αναλυτικότερα:

► Το σχέδιο Σκάνλον (Scanlon)

Η φιλοσοφία του σχεδίου Σκάνλον είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποδεικνύουν ιδέες και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας και σε αντάλλαγμα να ανταμείβονται για τις εποικοδομητικές προσπάθειές τους. Το σχέδιο αυτό απαιτεί ικανή ηγεσία, εμπιστοσύνη και σεβασμό ανάμεσα στους διοικούντες και τους εργαζομένους, και ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που λαμβάνει υπεύθυνες αποφάσεις. Αν υλοποιηθεί σωστά, το σχέδιο Σκάνλον μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία για την επιχείρηση, σε σταθερότητα στην εργασία και σε υψηλές ανταμοιβές για τους εργαζόμενους.

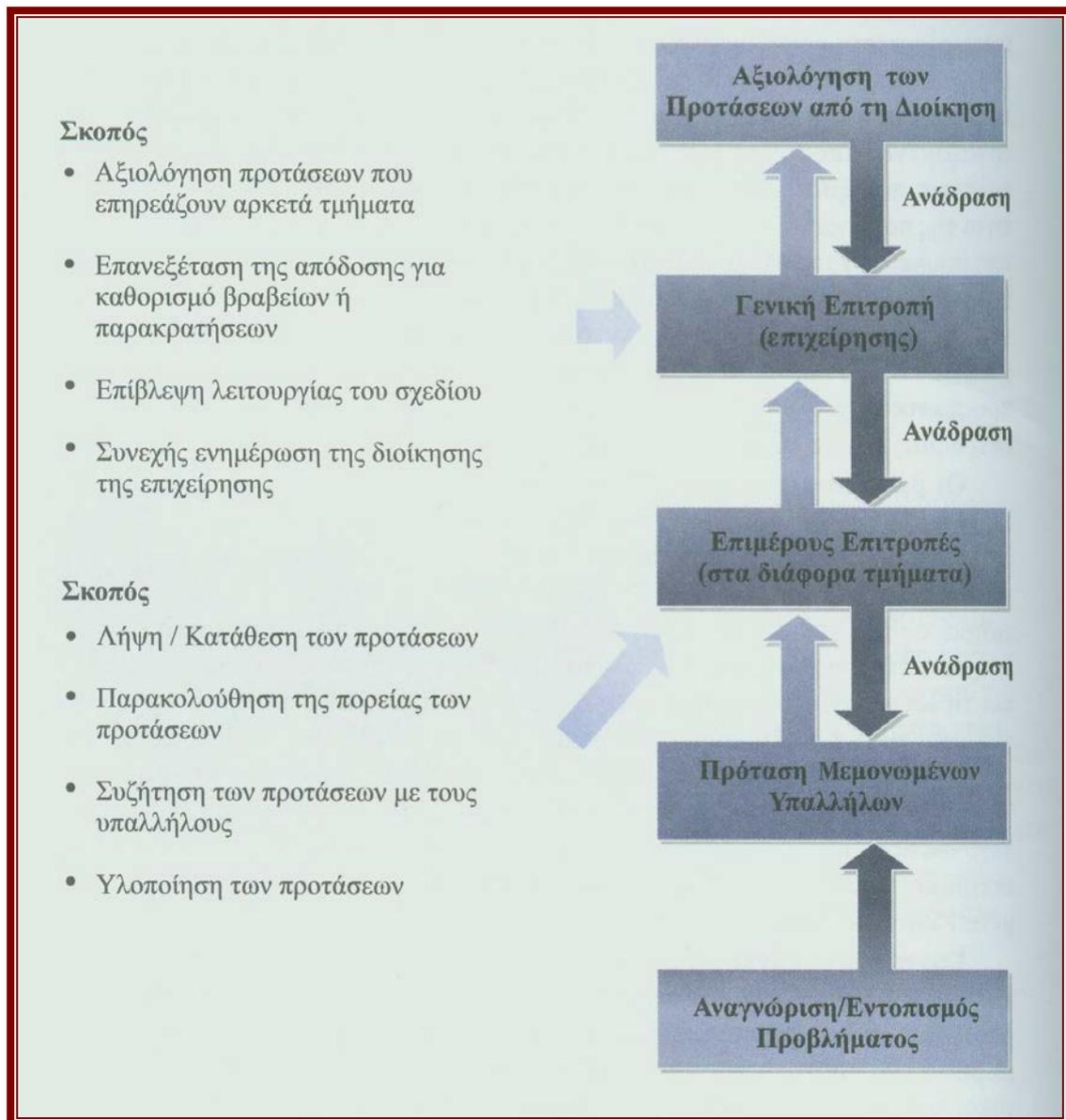
Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του σχεδίου αυτού, η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, που πραγματώνεται μέσα από επιτροπές αντιπροσώπων τους, είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους αλλά και να ασκήσουν επιρροή (μέχρι ενός βαθμού) πάνω στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν την εργασία και την ευημερία τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να διαχειρίζονται μόνοι τους το χρόνο και την ενέργεια που ξοδεύουν, τη χρήση του εξοπλισμού, την ποιότητα και ποσότητα της παραγωγής τους και άλλους παράγοντες σχετικούς με το αντικείμενο της δουλειάς τους. Δέχονται αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής πιο εύκολα και προσφέρουν εθελοντικά τις νέες τους ιδέες. Το σχέδιο Σκάνλον ενθαρρύνει, στα κατώτερα επίπεδα, την εντονότερη ομαδική δουλειά και τη συμμετοχή όλων στη γνώση. Αυτό όμως απαιτεί πιο αποτελεσματική διοίκηση και προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να μειώσουν τις υπερωρίες και να εργάζονται πιο έξυπνα παρά πιο σκληρά και πιο γρήγορα.

Οι βασικοί μηχανισμοί της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχέδιο Σκάνλον είναι οι επιτροπές, που δημιουργούνται σε κάθε τμήμα. Οι επιτροπές αυτές συσκέπτονται πάνω σε προβλήματα παραγωγής και καταθέτουν τις προτάσεις τους για βελτίωση, η καθεμιά για το δικό της τμήμα, σε μια γενική επιτροπή υπευθύνων, η οποία αποτελείται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η αποστολή αυτής της επιτροπής είναι να επιβλέπει τη λειτουργία του σχεδίου, να αποφασίζει σχετικά με τις υποδείξεις που γίνονται από τις επιμέρους επιτροπές, και να αναθεωρεί τα δεδομένα στα οποία βασίζονται τα μηνιαία βραβεία. Η γενική επιτροπή είναι ακόμη υπεύθυνη για να συμβουλευέται και να συνεργάζεται με την ανώτερη διοίκηση, γεγονός που της δίνει το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων. Τόσο οι επιμέρους επιτροπές όσο και η γενική επιτροπή αποτελούνται από ίσο αριθμό εργαζομένων και στελεχών.

Η διαδικασία υποβολής και αξιολόγησης των προτάσεων, σύμφωνα με το σχέδιο Σκάνλον απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα



Διαδικασία υποβολής και αξιολόγησης των προτάσεων στο σχέδιο Σκάλον



Στο σχέδιο Σκάνλον δίδονται οικονομικά κίνητρα σε όλους τους υπαλλήλους (σημαντικό χαρακτηριστικό του σχεδίου). Το ύψος των κινήτρων βασίζεται στις αυξήσεις της παραγωγικότητας, όπως αυτές προσδιορίζονται με βάση ένα πρότυπο που έχει υπολογιστεί για το εργατικό κόστος. Το πρότυπο, που μπορεί να αναθεωρηθεί, εκφράζει τη σχέση μεταξύ του συνολικού εργατικού κόστους και της αξίας της παραγωγής. Η αξία αυτή περιλαμβάνει τα έσοδα από πωλήσεις και την αξία των προϊόντων κατά την απογραφή μείον τις επιστροφές.

Το σχέδιο παρέχει επίσης και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός αποθεματικού κεφαλαίου για το οποίο καταβάλλεται το 25% της αξίας από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και χρησιμοποιείται για την κάλυψη των ελλειμμάτων, τους μήνες που το εργατικό κόστος υπερβαίνει το πρότυπο.

Από το υπόλοιπο της αξίας, το 25% αναλογεί στην επιχείρηση και το υπόλοιπο 75% μοιράζεται στους εργαζόμενους. Στο τέλος του χρόνου, το τυχόν συσσωρευμένο περίσσειμα στο αποθεματικό κεφάλαιο, διανέμεται στους εργαζόμενους.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πως τα δύο αυτά μεγέθη χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό των βραβείων του σχεδίου Σκάνλον.

Υπολογισμός (οικονομικών) βραβείων με βάση το σχέδιο Σκάνλον

1. Αξία Πωληθέντων – Επιστροφές + αξία αποθεμάτων	1000 (σε δραχμικές μονάδες)
2. Συνολικό εργατικό κόστος	300
3. Αναλογία $\frac{(2)}{(1)}$	$\frac{300}{1000} = 30\%$
4. Αξία Πωλήσεων και Υπολοίπου Παραχθέντων (για τον π.χ. περασμένο μήνα)	100
5. Αναμενόμενο συνολικό εργατικό κόστος	$100 \times (3) = 100 \times 30\% = 30$
6. Πραγματικό εργατικό κόστος (μηνός)	25
7. Μείωση εργατικού κόστους	5
8. Οικονομικό όφελος, προς διανομή στους εργαζομένους, αυτό το μήνα	5

Το σχέδιο Ράκερ (Rucker)

Το σχέδιο Rucker αφορά κανονικά μόνο τους εργάτες παραγωγής, αλλά κάλλιστα μπορεί να επεκταθεί ώστε να καλύπτει όλους τους εργαζόμενους. Όπως και στο σχέδιο Σκάνλον, δημιουργούνται επιτροπές με σκοπό να εκμαιεύσουν και να αξιολογήσουν ιδέες των εργαζομένων. Το σχέδιο Ράκερ είναι πολύ απλό και χρησιμοποιείται σαν εναλλακτική λύση αντί του σχεδίου Σκάνλον, σε επιχειρήσεις που επιχειρούν να μεταφερθούν από ένα παραδοσιακό στυλ διοίκησης, προς ένα υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής των υπαλλήλων και στοχεύουν στην εξοικονόμηση υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Το οικονομικό κίνητρο του σχεδίου Ράκερ βασίζεται στη σχέση:

Συνολικό Εργατικό Κόστος

Αξία Πωληθέντων - (Επιστροφές + Υλικά και Έξοδα Παραγωγής)

Το βραβείο βασίζεται σε οποιαδήποτε βελτίωση μπορούν οι εργαζόμενοι να πετύχουν, μέσα στα πλαίσια αυτής της σχέσης. Συνεπώς, για κάθε αύξηση 1 % στην

αξία της παραγωγής, οι εργάτες λαμβάνουν ένα επιμίσθιο που αντιστοιχεί στο 1 % του συνολικού εργατικού κόστους.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα, από τη μελέτη των δύο αυτών σχεδίων, ίσως, είναι ότι οποιαδήποτε διοίκηση επιδιώκει να κερδίσει τη συνεργασία των υπαλλήλων της στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, πρέπει να τους επιτρέψει πρώτα να συμμετάσχουν, τόσο ψυχολογικά όσο και οικονομικά. Για να καταβάλουν οι εργαζόμενοι τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, θα πρέπει να έχουν το συναίσθημα της συμμετοχής και αναγνώρισης, κάτι το οποίο δεν προκύπτει από την παραδοσιακή σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις ότι ενώ η συνεργασία είναι αναγκαία για την επιτυχημένη διαχείριση και των δύο σχεδίων, δεν είναι ικανά τα σχέδια από μόνα τους να επιφέρουν μια τέτοια συνεργασία. Ακόμη, η συμπεριφορά της διοίκησης έχει μέγιστη σημασία στην επιτυχία καθενός από τα δύο σχέδια. Για παράδειγμα, εκεί όπου τα στελέχη δείχνουν ελάχιστη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς τους, τα σχέδια συνήθως αποτυγχάνουν.

► Το σχέδιο "Βελτίωση Παραγωγικότητας" (ImDroshare)

Η "βελτίωση παραγωγικότητας", μέσα από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ή ομάδας εργαζομένων (Improshare), είναι ένα πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη, που αναπτύχθηκε από τον Mitchell Fain, ένα μηχανικό εργοστασίου. Ενώ τα βραβεία της ατομικής παραγωγής βασίζονται τυπικά στο πόσο περισσότερο παράγει ο υπάλληλος, πάνω από το πρότυπο, τα βραβεία Improshare βασίζονται στη συνολική παραγωγή της ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, η παραγωγή μετριέται από τον αριθμό έτοιμων προϊόντων που παράγει η ομάδα, μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τόσο οι υπάλληλοι παραγωγής (άμεσοι), όσο και οι υπάλληλοι που δεν απασχολούνται στην παραγωγή (έμμεσοι), συμμετέχουν στα βραβεία. Καθώς ένα συνεργατικό περιβάλλον ωφελεί όλους, το πρόγραμμα αυτό προωθεί την αλληλεπίδραση και υποστήριξη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Το βραβείο Improshare δεν βασίζεται σε άμεσα δραχμικά οφέλη, όπως στα σχέδια Σκάνλον και Ράκερ, αλλά σε οφέλη στην παραγωγικότητα, που δημιουργούνται από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα, οι πρότυπες ώρες που έχουν υπολογισθεί για μια βασική - κανονική περίοδο ή μέσα από μελέτη χρόνου και κινήσεων, για την εκτέλεση ενός έργου ή την παραγωγή μιας παρτίδας 1000 μονάδων παραγωγής είναι 10.000 (άμεση και έμμεση εργασία) ή 10 ώρες για κάθε μονάδα. Αν στην ίδια χρονική περίοδο παράχθηκαν 1300 μονάδες αυτό σημαίνει ότι έχουν εξοικονομηθεί 3000 ώρες εργασίας

(300 μονάδες X 10 ώρες εργασίας / μονάδα)

Το όφελος που προκύπτει από την αξία των 3000 πρότυπων ωρών κατανέμεται 50% στην επιχείρηση και 50% στους εργαζομένους¹⁹.

4.1.2. Συμμετοχή στα Κέρδη

Πιθανότατα, δεν υπάρχει άλλο σχέδιο κινήτρων που να έχει συζητηθεί,

19. *Χυτήρης Α. (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σελ 212*

παρανοηθεί και αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος, πιο πολύ από τη συμμετοχή στα κέρδη. Η συμμετοχή στα κέρδη είναι ένα σχέδιο μέσω του οποίου, ο εργοδότης δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αποκτήσουν χρήματα, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η συμμετοχή στα κέρδη αντιπροσωπεύει πληρωμές σε μετρητά, που δίνονται στους εργαζομένους σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα (και όχι για τη δημιουργία συνταξιοδοτικών κεφαλαίων των εργαζομένων).

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη έχουν δημιουργηθεί ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αυξάνουν τα έσοδά τους, συνεισφέροντας στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Οι συνεισφορές αυτές μπορούν να προσανατολίζονται προς τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και τη δημιουργία καλού ονόματος της εταιρείας, παρά προς την απλή αύξηση των επιπέδων παραγωγής. Η συμμετοχή στα κέρδη βοηθά, δίνοντας ερεθίσματα στους εργαζομένους, να σκεφτούν και αισθανθούν σαν να ήταν συνεργάτες στην επιχείρηση και συνεπώς να νοιάζονται περισσότερο για την ευημερία τους. Γι' αυτό το λόγο, σκοπός του σχεδίου αυτού είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους να δεσμευθούν ολοκληρωτικά απέναντι στην επιχείρηση και όχι απλώς να συνεισφέρουν σε συγκεκριμένους τομείς.

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την αναλογία των διανεμομένων στους εργαζομένους κερδών αλλά και στη μορφή και διανομή της πληρωμής. Το ποσό που μοιράζεται στους εργαζομένους κυμαίνεται από 5% μέχρι 50% επί των καθαρών κερδών. Στα περισσότερα σχέδια όμως, το ποσό που διανέμεται βρίσκεται μεταξύ 20% και 25% επί των καθαρών κερδών.

Οι διανομές των κερδών μπορούν να γίνονται ισόποσα σε όλους ή μπορούν να βασίζονται στους μισθούς ή ακόμη να γίνονται σύμφωνα με κάποιο τύπο που λαμβάνει υπόψη την αρχαιότητα ή την απόδοση. Οι πληρωμές μπορούν να πραγματοποιηθούν εφ' άπαξ, σε δόσεις, ή μέσω ενός συνδυασμού αυτών.

Για να έχει επιτυχία ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει ένα υγιές πρόγραμμα διοίκησης προσωπικού, να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται την επιχείρηση και να πιστεύουν στο συγκεκριμένο σχέδιο. Συνεπώς, η συμμετοχή στα κέρδη αποτελεί μάλλον ένα σχέδιο ενός καλού προγράμματος διοίκησης προσωπικού και ένα συμπλήρωμα μιας επαρκούς μισθολογικής κλίμακας, παρά υποκατάστατο ενός από τα δύο. Όπως σε όλα τα συστήματα κινήτρων, αυτό που προσδιορίζει την επιτυχία τους είναι η θεμελιώδης φιλοσοφία των διοικούντων και όχι οι σχεδιαστές του συστήματος. Ιδιαίτερος σημαντικός, για την επιτυχία των σχεδίων συμμετοχής στα κέρδη, είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν ενεργά σε αποφάσεις που επηρεάζουν τις δουλειές και την απόδοσή τους.

Παρά τα δυνητικά πλεονεκτήματά τους, τα σχέδια αυτά έχουν κάποιες αδυναμίες. Τα κέρδη που μοιράζονται στους εργαζομένους μπορεί να είναι αποτέλεσμα

οικονομικών συνθηκών, καταστάσεων εθνικής έκτακτης ανάγκης, ή άλλων παραγόντων, τους οποίους οι ίδιοι δεν μπορούν να ελέγξουν.

Επίσης μπορεί να σημειωθούν απώλειες κερδών στη διάρκεια των χρονικών περιόδων που έχουν μεγιστοποιηθεί οι συνεισφορές των εργαζομένων. Το γεγονός ότι οι πληρωμές γίνονται μόνο μια φορά το χρόνο ή δίνονται σε δόσεις μέχρι τη στιγμή της συνταξιοδότησης, ελαττώνει την παρακινητική δύναμη του σχεδίου. Αν ένα σύστημα δεν καταφέρει να πληρώσει για μερικά χρόνια, τότε αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην παραγωγικότητα αλλά και το ηθικό των εργαζομένων.

4.1.3. Συμμετοχή στην Ιδιοκτησία

«Η "συμμετοχή στην ιδιοκτησία" παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα άμεσης συμμετοχής στα αποτελέσματα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, είτε με τη μορφή απευθείας μεταβίβασης στο προσωπικό τμήματος του ήδη υπάρχοντος μετοχικού κεφαλαίου, με ή χωρίς ανταλλάγματα και συνεπώς με ισόποση μείωση της συμμετοχής του παρέχοντος ή των παρεχόντων μετόχων , είτε με αύξηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, με κεφαλαιοποίηση κερδών ή την καταβολή εισφορών και διανομή των μετοχών. Η δυνατότητα διάθεσης μετοχών έχει ως ουσιαστική αν και όχι τυπική προϋπόθεση την προηγούμενη εισαγωγή των μετοχών της επιχείρησης για διαπραγματεύση στο χρηματιστήριο, έτσι ώστε η ύπαρξη αγοράς και η διαμόρφωση τιμής της μετοχής, που να αντιπροσωπεύει την κατάσταση και τις προοπτικές της επιχειρήσεως , να λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους μετόχους . Η συμμετοχή στην ιδιοκτησία μπορεί να πάρει πολλές μορφές . Συνήθως , ένα μέρος των μετοχών της επιχείρησης κρατείται για τους εργαζόμενους και προσφέρεται με προνομιακούς όρους ή δίνεται στους εργαζόμενους το δικαίωμα αγοράς των μετοχών τους μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, με ευνοϊκές οικονομικές ρυθμίσεις. Η παραλλαγή της παροχής δικαιώματος αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή φαίνεται ότι απευθύνεται περισσότερο σε διευθυντικά στελέχη. Δεν υπάρχει πάντως νομικός περιορισμός ως προς τα άτομα στα οποία μπορούν να δοθούν τέτοια δικαιώματα. Οι δυνατότητες της δεύτερης κατηγορίας , δηλαδή η διάθεση μετοχών και δικαιωμάτων αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή, έχουν περισσότερα μόνιμα αποτελέσματα απ' ό,τι οι χρηματικές παροχές. Και αυτό γιατί, επειδή προκαλούν μετατροπή στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου, επηρεάζουν - έστω και οριακά ή εν δυνάμει όταν πρόκειται για options τη διοίκηση και τη διαδικασία λήψης των σημαντικών αποφάσεων της επιχειρήσεως. Επίσης, επειδή η κατοχή μετοχών σημαίνει πληρωμή μερισμάτων, είναι προφανές ότι κατά κάποιο τρόπο εμπεριέχονται εδώ και οι δυνατότητες που αναφέρονται πιο πάνω.

Μια από τις πιο γνωστές μορφές "συμμετοχής στην ιδιοκτησία" είναι το "Πρόγραμμα Αποκτήσεως Μετοχών από Εργαζόμενους" (Employee Share Ownership Plan) ή ESOP , το οποίο λειτουργεί ως εξής : Η επιχείρηση παρέχει εγγύηση συνήθως εμπράγματο ασφαλεία σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού της - για δάνειο που δίνεται από μια τράπεζα προς τους εργαζόμενους σ' αυτή. Το δάνειο χρησιμοποιείται για την αγορά μετοχών της επιχειρήσεως στο χρηματιστήριο και αποπληρώνεται σταδιακά από την πληρωμή των μερισμάτων. Η αγορά των μετοχών μπορεί να γίνεται είτε ατομικά από τους εργαζόμενους, συνηθέστερα, από ένα ειδικό φορέα - Trust - δηλαδή ξεχωριστό νομικό πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της επιχειρήσεως και το οποίο αποκτά τις μετοχές για λογαριασμό τους. Στον φορέα αυτό συνεισφέρουν οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι, ενώ "προικοδοτείται" και με το εν λόγω δάνειο. Καθώς αποπληρώνεται το δάνειο, οι μετοχές μεταβιβάζονται σταδιακά σε λογαριασμούς των κατ' ιδίαν εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου οι λογαριασμοί αυτοί μεγαλώνουν και κατά την συνταξιοδότηση ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να πουλήσει τις μετοχές του πίσω στον ειδικό φορέα εισπράττοντας συχνά ένα σημαντικό ποσό - εφόσον η πορεία της επιχείρησης ήταν ικανοποιητική. Με τον τρόπο αυτό εξάλλου , το ESOP μπορεί να γίνει σημαντικός μέτοχος της εταιρείας , με βαρύνοντα λόγο στις αποφάσεις και την πορεία της, εκφράζοντας τις απόψεις των εργαζομένων σ' αυτή για διάφορες διαχειριστικές αποφάσεις.

Άλλη μορφή συμμετοχής στην ιδιοκτησία είναι "τα προγράμματα χορηγήσεως μετοχών με αποταμιεύσεις" (savings-related share option schemes) . Τα προγράμματα αυτά επιτρέπουν σε εργαζόμενους να υπογράφουν μια "συμφωνία αποταμιεύσεων" και να αποκτούν το δικαίωμα αγοράς μετοχών , αξίας συνήθως ίσης προς τις αποταμιεύσεις τους, με κάποιες πρόσθετες αφορολόγητες παροχές. Η τιμή των μετοχών είναι χαμηλότερη εκείνης που ισχύει στην αγορά. Αν ο εργαζόμενος πουλήσει τις μετοχές, δεν επιβαρύνεται με φόρο εισοδήματος. Επίσης, μια άλλη μορφή συμμετοχής στην ιδιοκτησία είναι τα "προγράμματα επιλεκτικής χορήγησης μετοχών" (discretionary share option schemes) . Στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών , η επιχείρηση παρέχει επιλεκτικά σε στελέχη της τη δυνατότητα (option) αγοράς μετοχών με κάποιους χρονικούς περιορισμούς».

Στην Ελλάδα, η διανομή μετοχών στους εργαζομένους είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάστηκε την τελευταία δεκαετία (Νόμος 2741, 2749/1999). Τράπεζες, όπως η Εθνική, η Εμπορική, η Εργασίας, η Πειραιώς αλλά και Επιχειρήσεις όπως η Panafon, η Goody's, Ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη, η ΔΕΛΤΑ, η Intracom, τα Ελληνική Πετρέλαια και αρκετές άλλες έδωσαν τα τελευταία 2-3 χρόνια ως βραβείο (bonus) σε όλο το προσωπικό τους είτε δωρεάν μετοχές, είτε το δικαίωμα ν' αγοράσουν μετοχές της επιχείρησής τους, σε προνομιακή τιμή. Με βάση την υπεραξία που δημιουργήθηκε από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής, οι εν λόγω εργαζόμενοι είδαν τη σημερινή αξία του βραβείου τους να ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα.

Τέτοια συστήματα συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο έχουν πολλές πιθανότητες παρακίνησης των εργαζομένων, όταν δεν χρησιμοποιούνται απλά (από την επιχείρηση) για άντληση κεφαλαίων, βελτίωση της ταμειακής της ρευστότητας (παροχή δωρεάν μετοχών αντί της καταβολής μισθών) ή για φορολογικούς σκοπούς, αλλά αντίθετα χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων και την ουσιαστική συμμετοχή τους στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

5.1. Γενικά

Η συνολική αμοιβή του εργαζομένου διακρίνεται σε: άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό, ή "ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά που μπορεί να δίνονται στους εργαζομένους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές (fringe benefits, cafeteria benefits). Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- ☞ χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- ☞ πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- ☞ πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- ☞ επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- ☞ χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι βασικά για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζομένους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφαλείας αλλά και κύρους ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Όσο όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνει, τόσο περισσότερο προβληματίζονται οι επιχειρήσεις για τον ορισμό και τον τύπο των παροχών, τον τρόπο χειρισμού τους καθώς και το κόστος τους. Αποτέλεσμα, η διοίκηση των πρόσθετων παροχών αποτελεί πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών²⁰.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ενδεικτικό της μεγάλης σημασίας που αποκτούν οι έμμεσες ανταμοιβές είναι το γεγονός ότι ήδη σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, οι ανταμοιβές αυτές επεκτείνονται περισσότερο στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, Στο Βέλγιο π.χ, προσφέρονται δελεαστικά πακέτα πρόσθετων παροχών ως κίνητρο για την προσέλκυση υπαλλήλων με προσόντα, σε κλάδους που υπάρχει έλλειψη, κάτι που θεωρούνταν αδιανόητο πριν μερικά χρόνια. Άλλη μία τάση που επίσης διαφαίνεται στην Ευρώπη είναι η εναρμόνιση των παροχών αυτών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού. Πραγματικά σε ορισμένες χώρες όπως η Σουηδία και η Γαλλία η τάση αυτή διευκολύνεται από τη νομοθεσία ενώ στη Βρετανία η εναρμόνιση προχωρά με αργούς ρυθμούς και φαίνεται να επηρεάζεται πάρα πολύ από τις εκεί εγκατεστημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετώντας οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία,

20.Ξηροτύρη Στ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 244

επιζητούν να μειώσουν στο ελάχιστο τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η τάση αυτή προβλέπεται να ενταθεί στο μέλλον μέσω των πολυεθνικών εταιριών. Θα πρέπει όμως να τονίσουμε ότι, όπως αποδεικνύουν τα πορίσματα ερευνών, η ζήτηση συγκεκριμένων τύπων πρόσθετων παροχών θα διαφέρει από χώρα σε χώρα, γιατί δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το γεγονός ότι αυτή επηρεάζεται από την παράδοση, το έθιμο και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά

Μια ακόμη σημαντική ένδειξη που δείχνει την αυξανόμενη σημασία των παροχών αυτών για τους εργαζόμενους, είναι το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξή τους προκειμένου να επιλέξουν τήν επιχείρηση στην οποία θα εργασθούν. Πραγματικά, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, επισημαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό παροχών (σύνταξη, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, πληρωμένη απουσία λόγω ασθένειας, διακοπές) προκειμένου να αποφασίσουν αν θα δεχθούν μια θέση εργασίας.

Αποτέλεσμα των παραπάνω τάσεων είναι το ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλματώδης αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων από τις ασφαλιστικές εταιρίες και τις επιχειρήσεις, γεγονός που θεωρείται ότι ενθαρρύνεται και από τους παρακάτω λόγους:

1. Το πάγωμα των μισθών που κατά καιρούς επιβάλλεται
2. Το ότι σε ορισμένες χώρες αποτελούν αντικείμενο υποχρεωτικής διαπραγμάτευσης με τα σωματεία
3. Η φορολογική αντιμετώπιση των αμοιβών
4. Η κρατική κοινωνική ασφαλιστική κάλυψη η οποία δεν είναι πάντοτε επαρκής για τον εργαζόμενο
5. Η εξέλιξη του πληθωρισμού
6. Ο ανταγωνισμός: οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν και να ανταμείψουν τα καλύτερά τους στελέχη με ικανοποιητικούς όρους εργασίας, αναζητούν και προσφέρουν συνεχώς καινούργια προϊόντα πρόσθετων παροχών τα οποία είναι ευέλικτα δηλ. παρέχουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιλέξει το συνδυασμό που πραγματικά τον εξυπηρετεί.

Ποιές όμως είναι οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι πρόσθετες παροχές μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρο μέσα στον εργασιακό χώρο; Οι προϋποθέσεις αυτές θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις εξής:

5.1.1. Προσδιορισμός του Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Το πακέτο παροχών πρέπει να επιλεγεί σύμφωνα με το τι είναι κατάλληλο τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Η γνώση των προτιμήσεων των εργαζομένων βοηθά στο να προσδιορισθούν συγκεκριμένες ανάγκες γιατί αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το αν ο εργαζόμενος είναι νεαρής ηλικίας ή ηλικιωμένος με ή χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερο οι πρόσθετες παροχές είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες θετικής επίδρασής τους στην αφοσίωσή του προς την επιχείρηση. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πρόσθετες παροχές και ιδιαίτερα όσες αφορούν περίθαλψη και σύνταξη ικανοποιούν τις ανάγκες ασφαλείας καθώς και τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου (εξασφάλιση σε περίπτωση αρρώστιας, ατυχήματος ή μείωσης του εισοδήματος, αίσθηση ότι κάπου ανήκει και κάποιος νοιάζεται γι' αυτόν). Η ικανοποίηση αυτή των

αναγκών ευνοεί τη μακροχρόνια δέσμευση του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δίνοντάς του ταυτόχρονα την ευκαιρία να επιτύχει, έως ένα σημείο βέβαια, και δικούς του προσωπικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι έτσι η επιχείρηση δεσμεύεται να απασχολήσει εφόρου ζωής ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, ανεξαρτήτως της εξέλιξης των οικονομικών της συνθηκών. Αντίθετα σημαίνει ότι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων αυτών είναι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού και επομένως θα την υποβοηθήσει θετικά και στην περίπτωση εκείνη που ενδεχομένως θα αναγκασθεί να αποφασίσει μείωση προσωπικού.

5.1.2. Δυνατότητα Ευελιξίας

Υποστηρίζεται ότι αν οι εργαζόμενοι μπορούν να σχεδιάσουν, με τη βοήθεια της ασφαλιστικής εταιρίας, ή να ερωτηθούν και να επιλέξουν τις συγκεκριμένες παροχές που προτιμούν, αυτό ωφελεί και τις δύο πλευρές δηλ. τόσο τον εργοδότη όσο και τον εργαζόμενο. Με τον τρόπο αυτό και η επιχείρηση δε σπαταλά χρήματα για παροχές και ασφαλιστικά προγράμματα που οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν ιδιαίτερα, αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν αυτό που τους προσφέρεται όταν πραγματικά το έχουν ανάγκη. Φυσικά υπάρχει πάντα η δυνατότητα να γίνει ένας συνδυασμός δηλ. προσφορά ενός βασικού προγράμματος των κλασσικών ασφαλιστικών καλύψεων και ο εργαζόμενος να επιλέξει κάποιες επιπλέον παροχές που τον ενδιαφέρουν. Είναι επόμενο ότι η πολιτική αυτή θέτει το θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων στο να κατανοούν τα διάφορα ασφαλιστικά προγράμματα και να μπορούν να αξιολογούν αυτό που πραγματικά τους συμφέρει και εξυπηρετεί τις ανάγκες τους. Η τάση αυτή φαίνεται να εξαπλώνεται στην Αμερική ιδιαίτερα. μετά την ευρύτατη διάδοση των ασφαλιστικών /επενδυτικών προγραμμάτων, στην οικονομική στήριξη των οποίων συμμετέχουν εργοδότες και εργαζόμενοι.

5.1.3. Γνωστοποίηση του Προγράμματος στους Εργαζόμενους

Είναι το πιο ουσιαστικό σημείο του προγράμματος προκειμένου αυτό να λειτουργήσει υποκινητικά. Έρευνες αποδεικνύουν ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν τη σημασία και το κόστος της πρόσθετης ιδιαίτερα ασφάλισης τόσο για τους ίδιους όσο και για τον εργοδότη τους.

Συγκεκριμένα:

1. υψηλό ποσοστό εργαζομένων νομίζει ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προσφέρει πρόσθετες παροχές ενώ
2. αρκετοί δεν γνωρίζουν το κόστος των παροχών αυτών για τον εργοδότη
3. ορισμένοι πιστεύουν ότι το κόστος για τον εργοδότη είναι πολύ μικρότερο από αυτό της πραγματικότητας ενώ
4. υπάρχουν και εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η προσφερόμενη πρόσθετη ασφάλιση δεν κοστίζει απολύτως τίποτε στον εργοδότη.

Είναι προφανές ότι αν στο προσωπικό επικρατούν τέτοιου είδους αντιλήψεις δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει η παροχή αυτή σαν κίνητρο. Για να εκτιμήσουν οι εργαζόμενοι τις παροχές αυτές πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς αυτές τους προσφέρουν και τι θα στοίχιζαν αν τις πλήρωναν μόνοι τους. Η επικοινωνία αυτή δεν

πρέπει να γίνεται απρόσωπα και μόνο με τα φυλλάδια που ίσως δεν διαβάζονται όσο προσεκτικά πρέπει, αλλά με ομαδικές συναντήσεις, παρουσιάσεις, καθημερινή πληροφόρηση μέσω π.χ. ημερολογίων που απεικονίζουν κάθε μήνα τα πλεονεκτήματα των προγραμμάτων που προσφέρονται κ.λ.π.²¹

5.2. Φύση και Σκοπός των Πρόσθετων Παροχών

Οι πρόσθετες παροχές (Benefits) αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζομένους, σε είδος ή σε χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται, από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους (στην επιχείρηση), τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους σ' αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους και για να "δείξει" το κοινωνικό της πρόσωπο.

Για τους εργαζομένους οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλειας) και δευτερεύουσες ανάγκες τους (κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους), τις οποίες με το σχετικά χαμηλό ύψος του μισθού τους -άμεση αμοιβή- δεν θα μπορούσαν να καλύψουν και ταυτόχρονα αποτελούν μη φορολογητέο εισόδημα. Γι' αυτούς λοιπόν, το είδος και το ύψος των πρόσθετων παροχών αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους να επιλέξουν συγκεκριμένη επιχείρηση για να εργασθούν, να παραμείνουν σε αυτήν ή και να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.

Οι πρόσθετες παροχές προσφέρονται από τις επιχειρήσεις, συνήθως, σε συνδυασμό (πακέτο παροχών), πέραν από τις επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία (όπως: ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, άδεια μετ' αποδοχών, οικογενειακά επιδόματα, αργίες, επίδομα αδειας, κ.ά.). Οι πιο συνήθεις από αυτές αφορούν: επιπλέον ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση (χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων) χορήγηση δωρεάν (ή σε μειωμένες τιμές) τροφής, επίδομα στέγης, άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές /νομικές συμβουλές, μειωμένο ωράριο εργασίας, κ.ά.

Το κόστος όλων αυτών των παροχών για την επιχείρηση είναι, σήμερα, πολύ υψηλό. Σε μερικές περιπτώσεις ανέρχεται και στο 40% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας αφού το κόστος των σχετικών υπηρεσιών π.χ. ασφάλισης, ιατρικών εξετάσεων, εκπαίδευσης, κ.λ.π. έχει ανέβει σημαντικά. Είναι λογικό, η κάθε επιχείρηση να ενδιαφέρεται ώστε το κόστος το οποίο υφίσταται για την παροχή των πρόσθετων παροχών (πέραν των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία) να αποδίδει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα γι' αυτήν - δηλαδή επίτευξη των τεθέντων στόχων - αλλά και να έχει την προσδοκώμενη αξία για τους εργαζόμενους (ικανοποίηση αναγκών τους). Προς τούτο απαιτείται συγκεκριμένη κάθε φορά πολιτική και σύστημα διαχείρισης των πρόσθετων παροχών .

21. Ξηροτύρη Στ (2001) , Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 248

5.3. Στοιχεία Πολιτικής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Τα βασικά θέματα - σημεία μιας τέτοιας πολιτικής, που θα αποτελέσουν τις βάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαχείρισης των πρόσθετων παροχών είναι:

1. Πόσο σχετίζονται οι πρόσθετες παροχές με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης; Η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου για την αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί περισσότερα κίνητρα (που να συνδέονται άμεσα με την απόδοση) και λιγότερες ίσως πρόσθετες παροχές, που από τη φύση τους δεν συνδέονται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας. Ακόμη, για μια επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης (σταθερή αγορά, επώνυμα προϊόντα) είναι προτιμότερη η παροχή ουσιαστικών και υψηλών πρόσθετων παροχών, για τη διατήρηση του έμπειρου προσωπικού της και την προσέλκυση των πλέον ικανών από την αγορά εργασίας.
2. Έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων; Συνήθως, οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τα συνταξιοδοτικά προγράμματα (ανεξάρτητα του πόσο καλά μπορεί να είναι), ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για άμεση αύξηση των αποδοχών τους, σ' αντίθεση με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Οι εργαζόμενες μητέρες θα προτιμούσαν περισσότερες παροχές σε άδεια μητρότητας ή χρόνο εκτός υπηρεσίας και παιδικούς σταθμούς παρά για εκπαιδευτικές άδειες.
3. Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι πρόσθετες παροχές; Το είδος και το εύρος ή ύψος των πρόσθετων παροχών είναι τέτοια που να θεωρούνται από τους εργαζομένους ως σημαντικές, σε σύγκριση με τις παροχές άλλων επιχειρήσεων;
4. Καλύπτει τις ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων; Για παράδειγμα, η χορήγηση αυτοκινήτου και οι πληρωμένες διακοπές ίσως είναι πιο ελκυστικά από ότι τα δωρεάν επιμορφωτικά σεμινάρια ή οι πανεπιστημιακές σπουδές, για τ' ανώτερα κι ανώτατα στελέχη σ' αντίθεση με το κατώτερο διοικητικό προσωπικό.
5. Για ποιες παροχές και σε τι ποσοστό θα συμμετέχουν (οικονομικά) οι ίδιοι οι εργαζόμενοι;

5.4. Προϋποθέσεις Επιτυχούς Εφαρμογής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Με δεδομένο το υψηλό κόστος των πρόσθετων παροχών και την υψηλή ζήτηση για αυτές, από τους ίδιους τους εργαζομένους (κυρίως λόγω της μείωσης των παροχών αυτών από το κράτος), η κάθε επιχείρηση που θέλει να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό (για την ίδια) πακέτο παροχών, πρέπει να τηρήσει τις ακόλουθες ελάχιστες αρχές:

1. Καθορισμός στόχων προγράμματος. Π.χ. τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο πρόγραμμα: προσέλκυση ικανών υποψηφίων; μείωση αποχώρησης προσωπικού; μείωση του κόστους παροχών;
2. Έρευνα αγοράς (παροχές υπηρεσιών από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις).
3. Αρχικός σχεδιασμός πακέτου.

4. Υπολογισμός του κόστους, για το συνολικό πακέτο παροχών και την κάθε παροχή ξεχωριστά, σε ετήσια βάση, ανά εργαζόμενο, ως ποσοστό της συνολικής μισθοδοσίας.
5. Συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό του πακέτου. Μέσα από επιτροπές, αντιπροσώπους, ή μέσω ερωτηματολογίων να διαπιστωθούν οι προτιμήσεις αυτών για το ποιες πρόσθετες παροχές επιθυμούν και σε τι βαθμό, πόσοι απ' αυτούς.
6. Επανασχεδιασμός του προτεινόμενου πακέτου, με βάση τις προτιμήσεις των εργαζομένων, με βασικές κι επιλέξιμες ή προαιρετικές παροχές.
7. Παροχή δυνατότητας στους εργαζομένους να επιλέξουν το είδος και το ύψος των παροχών, που θεωρούν πως καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους (ευέλικτο πρόγραμμα). Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την οικονομική συμμετοχή των ιδίων, είτε και "μεταφέροντας" μέρος του (ατομικού) κόστους που καταβάλλει η επιχείρηση από μια προσφερόμενη παροχή σε μια άλλη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχθεί σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπιση του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και την ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Γι' αυτό λοιπόν, κάθε επιχείρηση, πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωση της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρησιμοποίηση τους και τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, γενικά σαν σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα. Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά και συγχρόνως κοινωνική, με ιδιαίτερη σημασία για την σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός ή υπηρεσία σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Είναι γνωστό, ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης, κοινωνικής προέλευσης, φύλλου ή ηλικίας και συνεπώς το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, λογική, συναισθήματα, που όλα αυτά πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις, τις θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.λ.π. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τόσο τη γνώμη όσο και τις πράξεις τους.

Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμης της και της συνεκτικότητάς της, η επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποικίλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στη επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Εξάλλου, μέσα στη επιχείρηση γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζομένου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα και για τον λόγο αυτό δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς, οι οποίοι αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, τόσο για το καλό της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σ' αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, η οποία αποπλίζει τους εργαζομένους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει ενεργούς συντελεστές στη κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν, με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει να αποκαθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση αυτή όμως, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι μόνο αλλαγή ψυχολογικής στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και με την διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση και ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι το κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Είναι ακόμη ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη στο Baden-Baden της Δ. Γερμανίας, για καθαρά τεχνικά θέματα αναφερόμενα στον έλεγχο της ποιότητας διαπιστώθηκε, με πλήρη ομοφωνία αυτών που συμμετείχαν, ότι η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία, αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας.

Αλλά τα προβλήματα του κατάλληλου χειρισμού, του ανθρώπινου παράγοντα είναι άπειρα. Όσα δεν αφορούν την επιχειρηματική ζωή και γενικά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεωρούνται τα πλέον επείγοντα.

Τα κίνητρα, οικονομικά και ψυχολογικά, η ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.α. τόσο από τον επιχειρηματία όσο και από τον εργαζόμενο, και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στη επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας όπως π.χ. θέρμανση, φωτισμός κ.α., οι προϋποθέσεις προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπαλλήλων, η παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών, καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζομένων, συνιστούν βασικές προϋποθέσεις αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Από όλα τα παραπάνω λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η δημιουργία από την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και το κοινό, που είναι οι μέτοχοι, οι καταναλωτές, οι προμηθευτές κ.α. όπως επίσης και η δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και επικοινωνιακών συστημάτων αμοιβής, αποτελούν το πιστοποιητικό «Καλής υγείας» της επιχείρησης, που συντελεί στην δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για την πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και μέσω αυτών και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 🌿 **British Institute of Management** (1993), *Επιτυχημένη Πολιτική Κινήτρων*, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα
- 🌿 **Kamp D.** (1995), *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Peel M.** (1996), *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Δήμου Ν.** (1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ', Αθήνα
- 🌿 **Ζεγαρίδη Σ. – Σταματιάδη Γ.** (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 🌿 **Μαντάς Ν.** (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- 🌿 **Μαυρικάκης Α.** (1998), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ', Αθήνα
- 🌿 **Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.** (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- 🌿 **Παπαδόπουλος Δ.** (1986), *Εισαγωγή Στην Οικονομική Και Διοικητική Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Σκούλας Ν.- Οικονομάκη Κ.** (1998), *Διαχείριση Και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Καλοφωλιάς Α.Ε. , Αθήνα
- 🌿 **Σφακιανάκης Μ.** (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Θεσσαλονίκη

- ✿ **Τζεκίνης Χ.** (1988), *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Τζωρτζακης Κ.- Τζωρτζάκη Α.** (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

- ✿ **Φαναριώτη Π.** (2001), *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Φλώρου Χ.** (1993), *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

- ✿ **Χασιώτης Β.** (1998), *Εισαγωγή Στα Θεμέλια Του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Χατζηπαντελή Π.** (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Χυτήρης Λ.** (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Κ^ο Μαντούση Νίκο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθώς επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΦΙΛΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Ντούσια Κωνσταντίνα



*Οι πατατοφάγοι (λεπτομέρεια) – 1885. Μουσείο Vincent Van Gogh, Άμστερντάμ.
Στον πίνακα αυτό εκφράζει την τέλεια αγάπη του για την γη και τους εργάτες της.*

«Είναι άθλια δουλειά να σκάβεις πηγάδι εκεί, όπου η δίψα κάθεται στο λαρύγγι»

ΠΛΑΥΤΟΣ

Αντί Προλόγου...

‘ ‘ Σ ’ ένα χωριουδάκι, γύρω εκεί στη Λιβαδειά, ζούσ’ ένας γέρος καπνοκαλλιεργητής. Πιο νευρικός άνθρωπος δε βρισκόταν σ’ όλη την περιφέρεια. Όσο ζούσε το σπίτι του το δέρνη η γκρίνια. Το καφενείο διαμαρτυρότανε, σαν έβλεπε να σιμώνει. Καλημέρα του λεγες, στον οξαποδώ σ’ έστελνε. Μαζεμούς δεν είχε, τελοσπάντων. Λες και γεννήθηκε με τη κατάρα του καβγά.

Δεν κατάφερε όμως πενήντα χρόνια αφεντικό να μαλώσει μ’ ένα δουλευτό του. Τυχερό τονε λέγανε, γιατί αλλιώς δε μπορούσαν να ζηγήσουν αυτό το παράξενο.....

Περίμενε να τελειώσει το ξεδιάλεγμα, να κλείσουν τη συμφωνία οι άσσοι (σημ: οι καλύτεροι) για να πάρει κι αυτός τους εικοσιπέντε έως τριάντα ανθρώπους που χρειαζότανε η δουλειά του, από τα ‘ αποδιαλέματα ‘, όπως τάλεγε.

Σ’ αυτούς τους δεύτερους και τρίτους εργάτες έδινε το πιο γερό μεροκάματο απ’ όλα τα τσαρδάκια. Κι όμως στο τέλος μετρούσανε τη σοδειά, λογαριάζανε έσοδα κι έξοδα, και το μεροδοϋλι ερχότανε για το γέρο τριάντα με σαράντα δραχμές μέσος όρος, τη στιγμή που στους άλλους ανέβαινε τα διπλά.....

Έβλεπες εργάτη ολωσδιόλου αδέξιο, που κανέναν δε μπορούσε να του δώσει μήτε τριάντα δραχμές, και τον έπαιρνε αυτός με ογδόντα! Και το πιο σπουδαίο: στα χέρια του γέρου ήτανε άσσοι! Αν έκανε πως άλλαζε αφεντικό, σα νάχανε τη μισή του δύναμη και ζέπεφε τρίτος και τέταρτος.

- Μάγια τους κάνει, μπρε μάτια μου! Μάγια!. Αλλιώς δεν γίνεται. Κάποια μέρα ο γέρος Αγγελής είπε το μυστικό στο γιό του.

Ο καπνός δεν είναι σκάψιμο.....Τέχνη είναι, που θέλει νου, μυαλό. Κ’ οι πιο παρακατιανοί, γίνονται ξεφτέρια..... Η τέχνη είναι στο πώς θα κουμαντάρεις τους ζωντανούς. Χωρίς να τους σακατέψεις!.....

Για να τους βάλεις να δουλέψουνε, να μην κοιτάζεις ποτέ σου τι κάνουν οι άλλοι..... Να προσέξεις μόνο, με ποιόν θ’ ανταμώνεται καθένας όταν τελειώνει τις αράδες του. Όχι άντρας με άντρα! Κάθε δύο άντρες και μία γυναίκα! Για κείνα τα ανταμώματα βάζουνε όλη τους τη δύναμη! Όχι για τ’ αφεντικό. Κατάλαβες;

A! Να θυμάσαι και τούτο: στο φαϊ νάσαι χουβαρντάς. Όχι τσιγκουνιές.....

Να θυμάσαι πως τους εργάτες πρέπει να τους προσέχεις σαν τα μάτια σου. Μη μαλώσεις ποτέ σου άντρα μπροστά σε γυναίκα. Μη βρίσεις κανέναν τους . Αυτό φαρμακώνει τον άνθρωπο. Η ταπείνωση μπροστά σε άλλους είναι καθαρή δηλητηρίαση. Δεν ξέρεις πόσα φαρμάκια ανεξερνά μέσα του ο άνθρωπος. Με το τίποτα. Ύστερα ποτέ πια δεν μπορεί να πάρει απάνω του. Πάντα με το ήμερο με το γλυκό. Να τους παινεύεις τη δουλειά τους, κι ας μην αξίζει και πολλά. Πρόσεχε τα λόγια σου. Ας είναι μετρημένα και διαλεγμένα, μοιάζουνε με σπύρτο που βάζει φωτιά στο αίμα και ζυπνά δύναμη.... ‘ ‘

Θέμος Κορνάρος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Αντί Προλόγου</i>	II
----------------------------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Υποκίνηση σαν Έννοια

1.1 Γενικά	2
1.2 Έννοια και Περιεχόμενο της Υποκίνησης	2
1.3 Θεωρίες της Υποκινήσεως	3
1.3.1 Θεωρία της επιγνώσεως	3
1.3.2 Ηδονιστικές Θεωρίες	3
1.3.3 Θεωρίες Ενστίκτου	4
1.3.4 Θεωρία των παρορμήσεων	4
1.4 Η Διαμόρφωση και η Διαδικασία της Υποκίνησης	5
1.4.1 Πώς Διαμορφώνεται η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Γενικά	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Θεωρίες για τα Κίνητρα και την Υποκίνηση

2.1 Περί των Αναγκών	8
2.1.1 Διάκριση των Αναγκών	8
2.1.2 Ιεράρχηση των Αναγκών	9
2.1.3 Διακύμανση του Επιπέδου των Αναγκών	11
2.1.4 Χρονική Σειρά Εκδήλωσης των Αναγκών	11
2.1.5 Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Διάγνωση και Ικανοποίηση των Αναγκών	12
2.1.6 Συγκρούσεις Μεταξύ των Αναγκών	14
2.1.7 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Αναγκών	15
2.2 Υποκίνηση – Θεωρία της Υγιεινής	16
2.3 Πώς Σχολιάστηκε η Θεωρία του Frederick Herzberg	20
2.4 Κριτική και Νεότερες Έρευνες	21
2.5 Το πρότυπο των L.W.Porter και E.E.Lawler	21
2.6 Θεωρία των Σχέσεων Προσδοκιών και << οδού προς το στόχο>>	22

2.7	Η Θεωρία του Mc Clelland	23
2.8	Η Θεωρία του Kurt Lewin	25
2.9	Η Διατήρηση της Υποκίνησης	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

3.1	Γενικά	27
3.2	Έννοια και Μορφές Συμμετοχής	28
3.3	Συμμετοχή στη Λήψη των Αποφάσεων	29

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Αμοιβή

1.1	Η Σημασία της Αμοιβής	31
1.2	Απόψεις για τις Αμοιβές	31
1.3	Βάσεις Υπολογισμού της Αμοιβής	36
1.4	Παράγοντες Καθορισμού των Αμοιβών	37
1.5	Ποια είναι η Έννοια της Πολιτικής και των Αρχών	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Πολιτικές Αμοιβών

2.1	Θέματα Πολιτικής Αμοιβών	42
2.2	Δημιουργία μιας Αξιόπιστης Πολιτικής Αμοιβών	43
2.2.1	Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων για την Αμοιβή	43
2.3	Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων	45
2.3.1	Έρευνα Αγοράς για τις Αμοιβές	46
2.3.2	Αξιολόγηση Εργασίας	46
2.3.3	Μέθοδοι Αξιολόγησης Εργασιών	47
2.3.4	Κλίμακα Αμοιβής (δομή αμοιβών)	49
2.3.5	Ατομική Αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)	49
2.4	Αμοιβές Ανώτατων Στελεχών και Επαγγελματιών	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Κίνητρα

3.1	Συστήματα Κινήτρων	55
3.2	Κίνητρα για τους Εργατοϋπαλλήλους	57
3.2.1	Αμοιβή με το κομμάτι	58
3.2.2	Ατομικά Βραβεία	59
3.2.3	Ομαδικά Βραβεία	59
3.2.4	Αμοιβή με Βάση τον Πρότυπο Χρόνο	61
3.2.5	Προμήθειες	61
3.3	Κίνητρα για Επόπτες και Στελέχη	61
3.3.1	Αυξήσεις Κατ' αξίαν ή Λόγω Απόδοσης	61
3.3.2	Εφάπαξ Αύξηση Επί του Βασικού Μισθού	64
3.4	Κίνητρα για τους Πωλητές	64
3.5	Κίνητρα για Ανώτατα Στελέχη	66
3.5.1	Οι Βάσεις για Βραχυχρόνια Κίνητρα	67
3.5.2	Οι Βάσεις για Μακροχρόνια Κίνητρα	67
3.5.3	Ειδικά Προνόμια των Ανώτατων Στελεχών	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Συμμετοχή των Εργαζομένων

4.1	Σχέδια Συμμετοχής των Εργαζομένων στα (οικονομικά) Αποτελέσματα	71
4.1.1	Συμμετοχή στα οφέλη, από Μείωση του Κόστους	71
4.1.2	Συμμετοχή στα Κέρδη	75
4.1.3	Συμμετοχή στην Ιδιοκτησία	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Πρόσθετες Παροχές

5.1	Γενικά	79
5.1.1	Προσδιορισμός του Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	80
5.1.2	Δυνατότητα Ευελιξίας	81
5.1.3	Γνωστοποίηση του Προγράμματος στους Εργαζόμενους	81
5.2	Φύση και Σκοπός των Πρόσθετων Παροχών	82
5.3	Στοιχεία Πολιτικής ενός προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	83
5.4	Προϋποθέσεις Επιτυχούς Εφαρμογής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών	83
	Συμπεράσματα	85
	Βιβλιογραφία	87

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- ✿ *Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΑΝ ΕΝΝΟΙΑ*
- ✿ *ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ*
- ✿ *ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΑΝ ΕΝΝΟΙΑ

1.1 Γενικά

Η υποκίνηση αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην αιτία που προσδιορίζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Όταν ρωτάμε γιατί, σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε τις αιτίες που οδηγούν ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων στην συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αν αναλογιστούμε ότι κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά περικλείει μέσα της ένα γιατί τότε μας είναι εύκολο να φαντασθούμε τη σπουδαιότητα που εμπεριέχει για την διοίκηση των ανθρώπων η μελέτη των αιτίων, τα οποία παρακινούν το άτομο στη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Εξαιτίας της σπουδαιότητας του ρόλου τον οποίο παίζει η υποκίνηση στο χώρο των οργανισμών ως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, η επιστήμη της διοικήσεως έχει διαμορφώσει έναν ιδιαίτερο κλάδο στα πλαίσια του management γνωστό ως ανθρώπινες σχέσεις. Πυρήνας των ανθρώπινων σχέσεων είναι η υιοθέτηση των κατάλληλων επιλογών από τους προϊσταμένους, έτσι ώστε να παρακινούν τους υφισταμένους τους στην ανάπτυξη της επιθυμητής συμπεριφοράς και στην αυθόρμητη συμμετοχή τους στις προσπάθειες επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Η υποκίνηση έχει τεράστια σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών είτε πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες είτε πρόκειται για μικρομεσαίες εταιρείες.

1.2. Έννοια και Περιεχόμενο της Υποκίνησης

Ως έννοια η υποκίνηση αναφέρεται στη μελέτη των αιτίων τα οποία συντελούν στην ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η μελέτη της συμπεριφοράς έχει γίνει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας, τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και δημοσίου τομέα όπως επίσης και η λειτουργία των οργανισμών των λοιπών κοινωνικών συνόλων, έτσι ώστε μέσα από την αξιοποίηση των σχετικών πορισμάτων να προσπαθούμε να καθοδηγήσουμε το ανθρώπινο δυναμικό μας στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά δημιουργείται από την ανάπτυξη διαφόρων δραστηριοτήτων, με την εκδήλωση αντιδράσεων σε εξωτερικούς ερεθισμούς, όπως επίσης και μέσω των κανόνων συμπεριφοράς και ρόλων μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα. Επίσης η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται από την επιρροή των κινήτρων. Συνεπώς όταν αναφερόμαστε στην υποκίνηση, αναφερόμαστε στους λόγους που συνήθως προβάλλονται από τα άτομα με τη μορφή σκοπών, επιδιώξεων, ή άλλων αιτίων που τα οδηγούν σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς.

Μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης η συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε παθητική, με την έννοια ότι απέχει από ορισμένες πράξεις, είτε ενεργητική, με την έννοια της εκδήλωσης κάποιων πράξεων όπως τη συμμετοχή στις δραστηριότητες μιας ομάδας ή στην εκτέλεση μιας εντολής. Επίσης διακρίνουμε τη συμπεριφορά σε προφορική όταν αυτή εκδηλώνεται μέσου του προφορικού λόγου, σε σιωπηλή όταν

αυτή εκδηλώνεται μέσω της σιωπής και σε γραπτή όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω των γραπτών κειμένων.

Οι κύριοι παράγοντες που συντελούν στην υποκίνηση είναι τα κίνητρα συμπεριφοράς τα οποία μπορεί να εξωτερικεύονται ή όχι.

Από έρευνα έχει αποδειχθεί ότι ανάμεσα στις πράξεις και στις αιτίες δεν υπάρχει κάποια κληρονομική ή έμφυτη συσχέτιση. Δεν μπορούμε δηλαδή να υποστηρίξουμε ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του γονέα μεταβιβάζεται μέσω της κληρονομικότητας στα παιδιά του, ούτε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ένα στοιχείο που το συνοδεύει από τη γέννησή του. Οι συμπεριφορές αυτές δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ανθρώπινη πράξη όπως επίσης και απόφαση μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών αιτιών. Για να γνωρίσει κανείς τη λειτουργία της υποκινήσεως πρέπει να γνωρίζει πως αυτοί οι λόγοι συνδέονται με κάθε συγκεκριμένο άτομο.

Ένας τρόπος για να διαπιστώσουμε τη λειτουργία της υποκίνησης σε ένα συγκεκριμένο άτομο, είναι να ζητήσουμε από το ίδιο το άτομο να μας εξηγήσει τους λόγους οι οποίοι τον υποκίνησαν για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Επειδή στη μέθοδο αυτή οι απαντήσεις εμπεριέχουν προσωπικά στοιχεία ως πιο κατάλληλη μέθοδος θεωρείται η διερεύνηση των συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν το άτομο να αναπτύξει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η πρώτη μέθοδος περιέχει άμεσα στοιχεία ενώ η δεύτερη έμμεσα με την έννοια ότι αυτά τα αποτελέσματα βγαίνουν από μελέτη διαφόρων συσχετίσεων.

1.3. Θεωρίες της Υποκινήσεως

Σχετικά με το θέμα της υποκινήσεως έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες.¹

1.3.1. Θεωρία της Επιγνώσεως

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι οποιαδήποτε συμπεριφορά του ατόμου, είναι αποτέλεσμα προηγούμενης νοητικής διεργασίας, στηρίζεται δε στην αρχή της ελευθερίας της βουλήσεως. Δέχεται δηλαδή ότι ο άνθρωπος όταν κάνει κάποια πράξη, ενεργεί με τη δική του λογική και κρίση και δεν παρακινείται από άγνωστες δυνάμεις.

Η θεωρία της επίγνωσης είχε μεγάλη απήχηση μέχρι τη στιγμή κατά την οποία ο Freud έθεσε το θέμα της ασυνείδητης συμπεριφοράς.

1.3.2. Ηδονιστικές Θεωρίες

Με γνώμονα τη θεωρία αυτή το άτομο ενεργεί πάντοτε με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο για να επιτύχει την επιθυμητή ικανοποίηση ή να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές όλες οι πράξεις του ατόμου στρέφονται γύρω από τον εαυτό του και τίθεται το ερώτημα αν και κατά πόσο ο άνθρωπος είναι αλτρουιστής ή φίλαυτος.

1. Φαναριώτη, Π. (2001), Αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων, σελ 192

Η έννοια της ικανοποίησης είναι έννοια σχετική γιατί δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους ανθρώπους και με αυτό τον τρόπο γίνεται δύσκολη η αποδοχή των θεωριών αυτών. Είναι πολύ συνηθισμένο το γεγονός ότι ένα πράγμα που προκαλεί ευχαρίστηση σε κάποιον να προκαλεί δυσαρέσκεια σε κάποιον άλλον. Παραδείγματος χάρη σε κάποιον μπορεί να προκαλεί μεγάλη χαρά να διαβάζει βιβλία οικονομικά ενώ σε κάποιον άλλον αυτό να του προκαλεί δυσαρέσκεια και να προτιμά να διαβάζει βιβλία λογοτεχνίας. Ακόμη και ο θάνατος γίνεται πολλές φορές επιθυμητός αν λάβει κανείς υπ' όψιν τους αυτόχειρες ή τους μάρτυρες. Υπάρχει δηλαδή σύγχυση μεταξύ πόνου και ευχαρίστησης, ώστε να μην είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως βάση μιας επιστημονικής θεωρίας περι υποκινήσεως.

1.3.3. Θεωρίες Ενστίκτου

Οι θεωρίες αυτές βλέπουν το ένστικτο ως την αρχή η οποία θα μπορούσε να εξηγήσει τη συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι ψυχολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ένστικτο, με την έννοια του επιθέτου, ονομάζουν δηλαδή ένστικτα τις ενστικτώδεις πράξεις, δηλαδή τις πράξεις εκείνες, οι οποίες είναι προκαθορισμένες από γεννήσεως του ανθρώπου.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, διακρίνουμε το μητρικό ένστικτο και το κοινωνικό ένστικτο, τα οποία προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενστικτώδεις πράξεις. Στις αρχές του αιώνα, οι θεωρίες τις ενστικτώδους συμπεριφοράς είχαν επηρεάσει ένα μεγάλο αριθμό ψυχολόγων, οι οποίοι θεωρώντας τον άνθρωπο ως κατ' εξοχήν κοινωνικό ον, περιέγραψαν ένα μεγάλο αριθμό κοινωνικών ενστίκτων βάσει των οποίων προσπαθούσαν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με την πάροδο των χρόνων ο πίνακας αυτών των ενστίκτων μεγάλωνε σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε σχεδόν κάθε πράξη του ανθρώπου να θεωρείται ως ενστικτώδης. Στο τέλος έγινε φανερό ότι ο χαρακτηρισμός κάθε προσπάθειας ως ενστικτώδους, σήμαινε τελικά την προσπάθεια αποφυγής μιας λογικής εξήγησης. Γι' αυτό οι ψυχολόγοι εγκατέλειψαν τις θεωρίες ενστίκτου.

1.3.4 Θεωρία των Παρορμήσεων

Παραπλήσιες με τις θεωρίες ενστίκτου, σε αυστηρότερη όμως βάση, είναι η θεωρία των παρορμήσεων.

Παρόρμηση είναι μία ψυχολογική κατάσταση, η οποία ωθεί έναν οργανισμό προς μια συγκεκριμένη μορφή δραστηριοποίησης. Στην πράξη η παρόρμηση δεν έχει σαφώς προσδιορισμένη κατεύθυνση, αλλά κατευθύνεται προς ορισμένες μορφές συμπεριφοράς, ανάλογα με τους αντικειμενικούς σκοπούς κάθε ατόμου και με τις ειδικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος ή τις ειδικότερες οργανικές καταστάσεις που βιώνει το άτομο. Π.χ. το αίσθημα της πείνας αναπτύσσεται όταν η ποσότητα του σακχάρου μέσα στο αίμα πέφτει κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο. Τότε ο άνθρωπος αισθάνεται πεινασμένος, αναλαμβάνει δε μια μορφή δραστηριότητας η οποία αποβλέπει στην εξεύρεση τροφής, ανάλογα δε με το είδος της τροφής, υποκινείται στην καταναλωσή της.

Με βάση τις παρορμήσεις αυτές, όπως π.χ. της πείνας, της δίψας, του έρωτα κ.λ.π. είναι δυνατό να διαμορφωθεί μια περίπλοκη θεωρία της υποκινήσεως. Από τις

φυσιολογικές αυτές παρορμήσεις, μπορούμε επίσης να διακρίνουμε την ανάπτυξη άλλων δευτερεύουσας μορφής ή επίκτητων παρορμήσεων. Με αφορμή π.χ. την παρόρμηση της πείνας, ή άλλων κοινωνικών ή θρησκευτικών περιορισμών, διάφοροι λαοί ή κοινωνικές τάξεις, συνηθίζουν να συμπεριφέρονται κατά τελείως διαφορετικό τρόπο απέναντι των διαφόρων φαγητών. Είναι γνωστό π.χ. ότι στους Ευρωπαίους η κατανάλωση χοιρινού κρέατος θεωρείται ένα ικανοποιητικό είδος διατροφής, ενώ για τους Μουσουλμάνους το χοιρινό κρέας, ως είδος διατροφής, θεωρείται αδιανόητο.

Η εκμετάλλευση των παρορμήσεων, μπορεί επίσης να διαμορφώσει ένα ολόκληρο κύκλο συμπεριφοράς σε ορισμένα ζώα. Είναι γνωστό ότι ο χιμπατζής μπορεί να συνηθίσει να εκτελεί ορισμένα μηχανικά έργα, για τα οποία παίρνει περιοδικά ορισμένα κέρματα ως αμοιβή, τα οποία μπορεί στη συνέχεια να ανταλλάξει με φρούτα, κατά την ίδια έννοια όπως ο εργάτης μετατρέπει σε τρόφιμα το τσεκ, το οποίο παίρνει στο τέλος της εβδομάδας, ως αμοιβή για την εργασία του.

Παρά τις επιφυλάξεις των ψυχολόγων για το αν οι παρορμήσεις από μόνες τους αποτελούν βάση για την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εν τούτοις η πλειοψηφία αυτών δέχεται αυτή ως βάση εξηγήσεως της υποκινήσεως.

1.4. Η Διαμόρφωση και η Διαδικασία της Υποκίνησης

1.4.1. Πώς Διαμορφώνεται η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Γενικά

Οι ψυχολόγοι λένε ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για τον λόγο αυτόν λοιπόν προκειμένου να μπορέσουμε να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε πρώτα τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Η όλη αυτή διαδικασία της συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί με την εξής μορφή:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

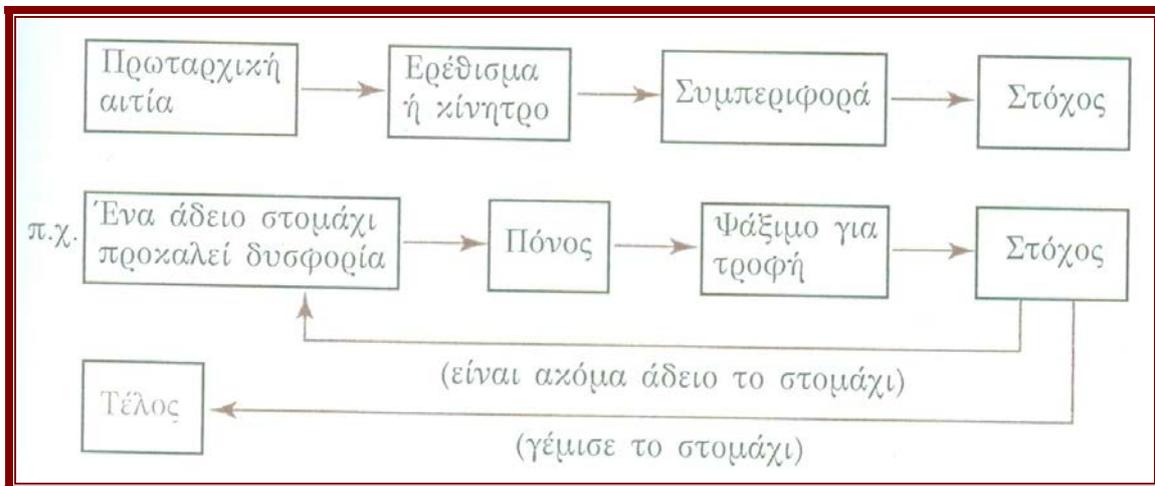
Παρόλα αυτά οι τιμές των μεταβλητών αυτής εξίσωσης συχνά μεταβάλλονται. Θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε σαν παράδειγμα την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου ο οποίος ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δυο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να αποκτήσει το δικό του σπίτι. Είναι φυσικό, στην θέση που βρίσκεται να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης για το άτομο αυτό αποτελεί η αμοιβή του. Εάν επιθυμούμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον υποκινήσουμε έτσι ώστε να προσφέρει όλες τις ικανότητες του, αυτό που θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα είναι το θέμα της αμοιβής του. Θα πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι αμείβεται επαρκώς για τις επιδόσεις του και ότι το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται του δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει κάποιες νέες ικανότητες και να μπορέσει να προωθηθεί σε κάποια υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Αν υποθέσουμε ότι οι ικανότητες του είναι μέσου επιπέδου ή πάνω από τον μέσο όρο, ο προϊστάμενος μπορεί να κάνει μια αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης, παρέχοντας του κάποιες ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας του δηλαδή την ευκαιρία να κάνει κάτι καινούργιο, ανταμοίβοντας την επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέτουμε ότι έχουν περάσει μερικά χρόνια και ο νέος έχει φτιάξει το σπίτι του, τα παιδιά του έχουν μεγαλώσει και μπορεί να θεωρηθεί μέχρι ένα βαθμό φτασμένος. Εδώ δημιουργείται το εξής ερώτημα: Τα χρήματα θα εξακολουθούν να αποτελούν για αυτόν << στοιχείο υποκίνησης >> ; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι << ναι >> μόνο που τώρα άλλες ανάγκες έχουν πρωταρχική σημασία γι' αυτόν. Τώρα όσον αφορά την εργασία τον ενδιαφέρουν θέματα όπως << επιτυχία >> και << επιτεύγματα >>. Λαχταρά όλο και περισσότερο μια νέα ευκαιρία, που θα τον βοηθήσει να αναπτύξει το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με την δουλειά την οποία κάνει.

Γι' αυτόν, πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, η αναγνώριση, καθώς επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του και η εκτίμηση που τρέφουν στο πρόσωπο του, έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σπουδαιότητα. Δηλαδή έχει φτάσει σε ένα σημείο που η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μόνο ένας μισθός και μια ρουτίνα.

Το συμπέρασμα από όλα αυτά είναι ότι ο μισθός δεν αποτελεί πάντα την ίδια υποκίνηση. Έτσι λοιπόν το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο, που έχει ανάγκες και μεταβάλλει τη στάση του και την συμπεριφορά του ανάλογα με αυτές και να δείξει ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

✚ **Σχηματικά ο μηχανισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να παρασταθεί ως εξής:**



Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά τον μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για να αναλύσουμε στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μην δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορούμε να απλοποιήσουμε το πρόβλημα μας αν δεχθούμε, λίγο μηχανιστικά, ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). **Ερέθισμα** μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού π.χ το δυνατό φως προκαλεί

συστολή της κόρης του ματιού και Ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα π.χ η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως².

Θα μπορούσαμε έτσι να πούμε ότι η ανταπόκριση του ανθρώπου στους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ερεθισμούς συνίσταται στην προσαρμογή του, στην αντίδραση του, σε αυτό που συνηθίζαμε να ονομάζουμε *συμπεριφορά*.

Σύμφωνα με την έννοια αυτή η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται προς ένα στόχο. Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα με ένα τρόπο που ο ίδιος μπορεί να τον θεωρεί απόλυτα κατάλληλο και σωστό, ενώ από τους υπολοίπους μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη λογικός ή ακόμη και παράλογος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1. Περὶ των Αναγκών

Είναι κοινή διαπίστωση όταν παρατηρούμε τη συμπεριφορά μας, να καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αποβλέπουμε στην ικανοποίηση των αναγκών του με άμεσο ή με έμμεσο τρόπο.

Όλη η ζωή του ανθρώπου αποτελεί ένα συνεχή και αδιάκοπο αγώνα για την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών και αυτό γιατί η φύση του ανθρώπου είναι τέτοια έτσι ώστε μόλις ικανοποιήσει τις ανάγκες του, να εμφανίζονται και άλλες, οι οποίες αρχίζουν να πιέζουν και να διεκδικούν την προσοχή του.

Δοθέντος, ότι όλη η ζωή του ανθρώπου αναλύεται στην προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών, συνάγεται ότι και η συμπεριφορά την οποία αναπτύσσει κάθε φορά, προσδιορίζεται από τη μορφή και την έκταση των αναγκών αυτών.

2.1.1. Διάκριση των Αναγκών

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ταξινομήσουμε τις ανάγκες. Μια βασική όμως όσο και απλή είναι η διάκριση των αναγκών σε:

- A) Βασικές, φυσιολογικές ή πρωτογενείς ανάγκες**
- B) Κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες ονομάζονται και δευτερογενείς ανάγκες**

Οι ανάγκες για ύπνο, τροφή, ενδυμασία, στέγη, νερό, αέρα και άλλες είναι μερικές από τις φυσιολογικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τη φύση του ανθρώπου και είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου και την διαιώνιση του είδους. Αυτές τις ανάγκες τις συναντάμε σε όλους τους ανθρώπους αν και με διαφορετικό τρόπο και ένταση.

Η ένταση των αναγκών αυτών ποικίλει ανάλογα τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες όπως για παράδειγμα, αν έχουμε συνηθίσει να παίρνουμε τρία γεύματα κάθε ημέρα, ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού μας έχει προσαρμοσθεί στη συνήθεια αυτή και αντιδρά ανάλογα.

Οι ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες, διότι αντιπροσωπεύουν κυρίως ανάγκες του ψυχικού και του πνευματικού βίου του κάθε ανθρώπου.

Πολλές από τις ανάγκες αυτές αναπτύσσονται με την ωρίμανση του ανθρώπου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι οι ανάγκες για άμιλλα, για σεβασμό, για αυτοδημιουργία, για προβολή, η ανάγκη του αλτρουισμού, η ανάγκη του να ανήκει κανείς ως ισότιμο μέλος σε μια ομάδα κλπ, είναι δε οι ανάγκες αυτές, εκείνες που περιπλέκουν συνήθως το έργο της Διοικήσεως.

Σχεδόν κάθε ενέργεια της Διοικήσεως είναι δυνατό να επηρεάζει τις ανάγκες αυτές, γι' αυτό και το όλο σχέδιο οργανώσεως καθώς και τα συστήματα των σχέσεων και ενεργειών που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς, πρέπει να εξετάζονται σε

συνάρτηση με τις επιδράσεις που ασκούν πάνω στο σύστημα των αναγκών του προσωπικού.

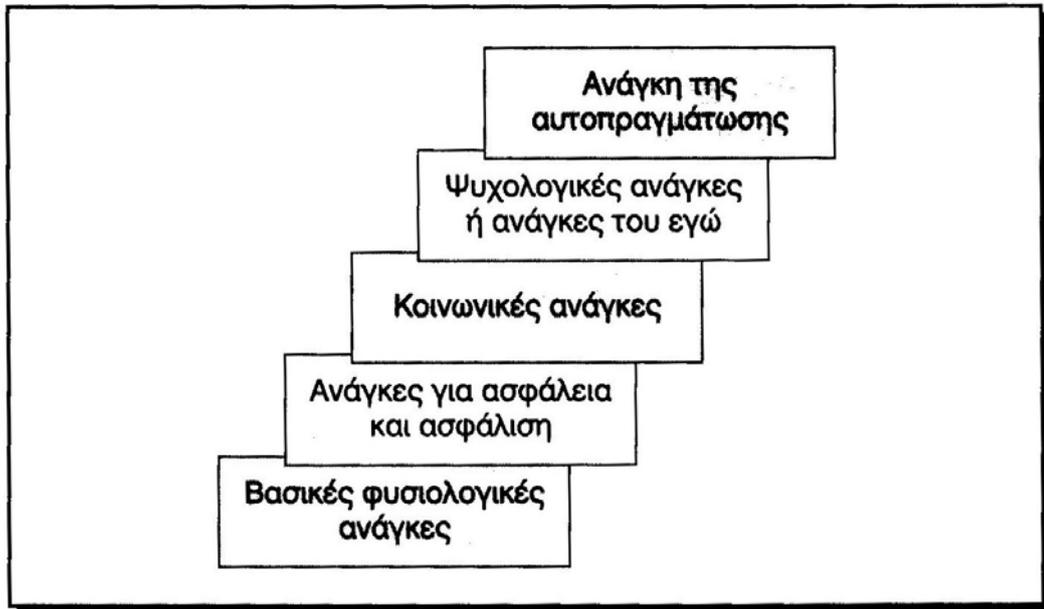
2.1.2. Ιεράρχηση των Αναγκών

Συνήθως οι ψυχολόγοι αναφέρονται στις ανθρώπινες ανάγκες με κάποια μορφή ιεράρχησης. Παρόλο που ο αριθμός των επιπέδων περιλαμβάνει μια ιεραρχική κλίμακα των αναγκών, όπως επίσης και η ορολογία που χρησιμοποιείται για την περιγραφή τους, μπορεί να διαφέρουν, εν τούτοις η πιο κάτω κλίμακα ιεράρχησης που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Αβραάμ Maslow θεωρείται ως αντιπροσωπευτική, έχει δε ως εξής:

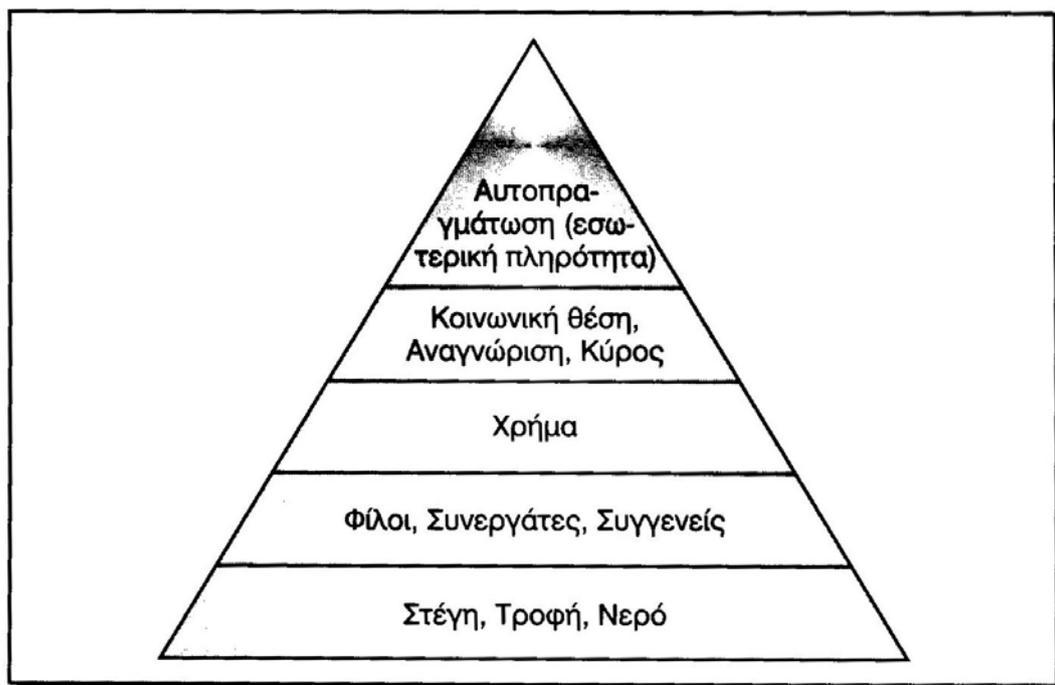
1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες καλύπτουν κυρίως τη στέγη, την τροφή και το νερό, διότι ο άνθρωπος όπως και τα λοιπά ζώα, έχουν έντονα αναπτυγμένο το ένστικτο της αυτοσυντήρησης.
2. **Ανάγκες για ασφάλεια:** Η ασφάλεια στην προκειμένη περίπτωση νοείται με δύο βασικές μορφές, δηλαδή την φυσική ασφάλεια, που αφορά στην προστασία του από ένα πλήθος κινδύνων και απειλών και αποτελεί βασική υποχρέωση μιας ευνομούμενης πολιτείας και την οικονομική, η οποία είναι γνωστή με την έννοια της ασφάλισης. Η έννοια της ασφάλισης περιλαμβάνει:
 - ⇒ Τη δυνατότητα διατήρησης της οικονομικής κατάστασης του ατόμου σε ένα δεδομένο επίπεδο, ξεκινά δε από την επιθυμία του όπως αυτό που κατέχει σήμερα να το εξασφαλίσει και αύριο, και
 - ⇒ Την ασφάλιση από την ασθένεια.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Εκτός από την ασφάλεια, ο άνθρωπος έχει ανάγκη από την κοινωνία. Δηλαδή επιθυμεί να αισθάνεται ότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα και ότι γίνεται αποδεκτός από την ομάδα αυτή ως ισότιμο μέλος της.
4. **Ψυχολογικές ανάγκες:** Οι Ψυχολογικές ανάγκες αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες του εγώ. Για το λόγο αυτό ο άνθρωπος επιζητεί κάποια κοινωνική θέση, αναγνώριση, αποδοχή, κύρος και ένα υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης.
5. **Ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ή αυτοκαταξίωσης:** (self actualization). Το τελευταίο επίπεδο στην Ιεραρχία των αναγκών, είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ανάγκη για απόκτηση του αισθήματος της εσωτερικής πληρότητας. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος επιθυμεί να γίνει αυτό που μπορεί να γίνει, έχει ανάγκη να εξελιχθεί μέχρι που να εξαντλήσει όλο το δυναμικό του και τέλος να κάνει αυτό για το οποίο είναι φτιαγμένος με βάση τα προσόντα και τις ικανότητές του, όπως αυτά συσχετίζονται με το είδος και το επίπεδο της εργασίας με την οποία απασχολείται³.

3. Φαναριώτης, Π. (2001), *Αρχές οργανώσεως και διοικήσεων των επιχειρήσεων*, σελ. 197

Ιεράρχηση αναγκών κατά Malsow

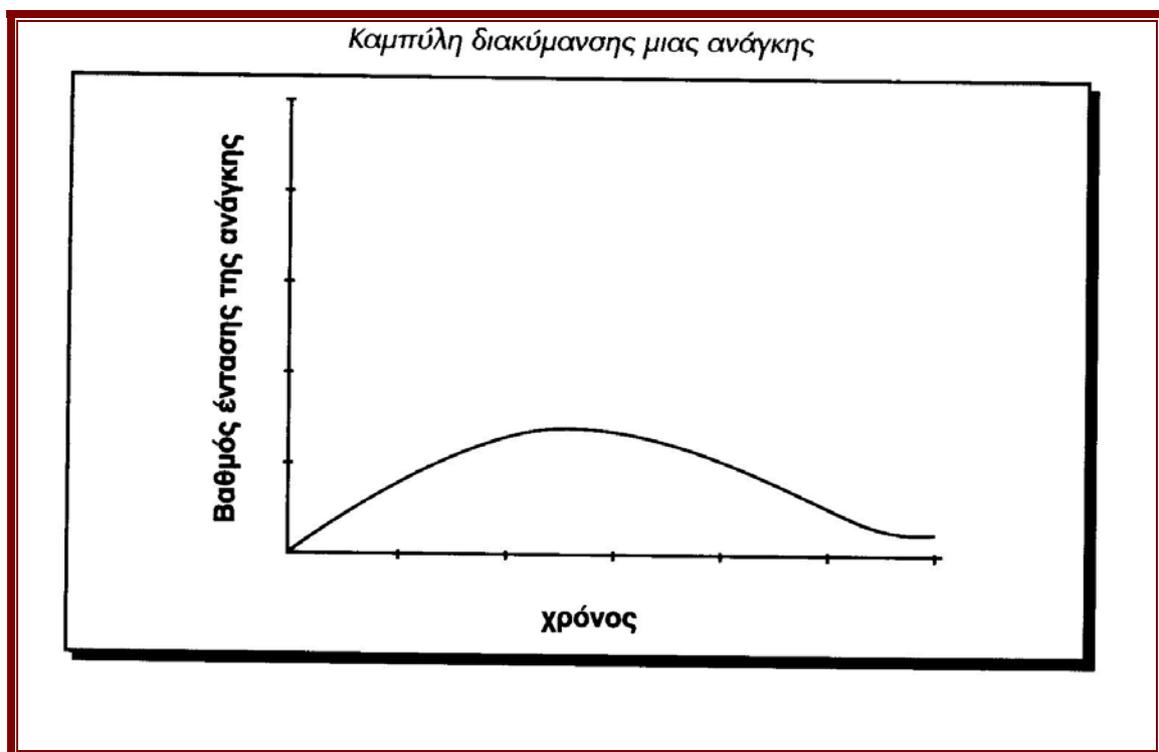


Εννοιολογική ανάλυση της κλίμακας των αναγκών



2.1.3. Διακύμανση του Επιπέδου των Αναγκών

Στο σύστημα υποκίνησης οι ανάγκες του ανθρώπου, υφίστανται μια διακύμανση με την έννοια ότι δεν εκδηλώνονται όλες μαζί ταυτόχρονα και με την ίδια ένταση, αλλά εκδηλώνονται με μια διαδοχική σειρά (με πρώτες τις φυσιολογικές ανάγκες) , ακολουθώντας μια καμπύλη τροχιά κατά τη φάση της αιχμής μιας ανάγκης όλες οι άλλες υποχωρούν , με αποτέλεσμα σε κάθε φάση να επικρατεί μια μόνο σειρά αναγκών , ενώ οι άλλες λειτουργούν σε χαμηλή ένταση, ή βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση, *όπως εμφανίζεται στο πιο κάτω σχήμα*



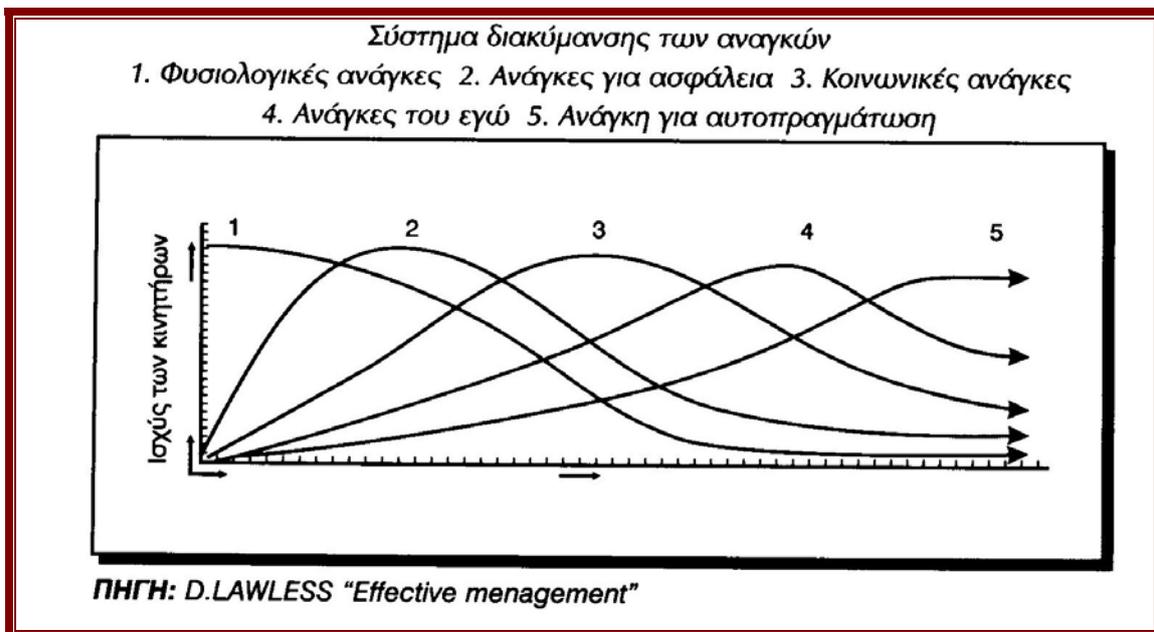
2.1.4. Χρονική Σειρά Εκδήλωσης των Αναγκών

Οι παράγοντες υποκίνησης που έχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της αναγκαίας συμπεριφοράς στο πλαίσιο της εργασίας, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες για διευκόλυνση, εντάσσονται στην ενιαία κατηγορία των οικονομικών αναγκών, διότι μπορεί να ικανοποιηθούν σε σημαντικό βαθμό μέσα από το σύστημα των αμοιβών.

Μέχρις ότου ικανοποιηθούν σε κάποιο λογικό βαθμό, οι οικονομικές αυτές ανάγκες, οι υπόλοιπες διατηρούνται σε ύφεση και πάντως δεν εκδηλώνονται ως σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης. Π.χ. όταν το επίπεδο αποδοχών ενός υπαλλήλου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει δυσκολίες για την ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών του για ασφάλεια, είναι απίθανο αν μη αδύνατο να ανταποκριθεί (τουλάχιστον σε ικανοποιητικό βαθμό), σε κίνητρα που έχουν

σχεδιασθεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών ή των αναγκών για αυτοπραγμάτωση. Από πρακτικής πλευράς, αυτό σημαίνει ότι η Διοίκηση δεν μπορεί να υποκινήσει το προσωπικό της με την προσπάθεια ικανοποίησης άλλων αναγκών, αν προηγουμένως δεν φροντίσει να ικανοποιήσει σε ένα λογικό επίπεδο τις οικονομικές τους ανάγκες μέσα από ένα γενικό αποδεκτό σύστημα αμοιβών.

Από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, υποχωρεί ως βασικός παράγων υποκίνησης, οπότε αναδεικνύονται άλλες ανάγκες. Πάντως σπάνια μια ανάγκη ικανοποιείται πλήρως, όπως επίσης και ουδέποτε η ίδια ανάγκη παύει εξ ολοκλήρου να λειτουργεί ως παράγων υποκίνησης. Όμως από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι οι αποδοχές του είναι ανάλογες με το είδος της εργασίας στην οποία απασχολείται, ότι το ύψος των αποδοχών του είναι λογικό και καλύπτει τις βιοτικές και λοιπές ανάγκες του και ότι θα εξακολουθήσει να απολαμβάνει το ίδιο επίπεδο αποδοχών και στο μέλλον, πρόσθετες προσπάθειες για εξασφάλιση της υποκίνησης του υπαλλήλου αυτού, για προώθησή του σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης με βάση μόνον τις αποδοχές, είναι βέβαιο ότι δεν θα έχουν το βαθμό επιτυχίας που αναμένουμε, καθ' όσον όταν οι οικονομικές ανάγκες ικανοποιηθούν υποβαθμίζονται ως παράγων υποκίνησης, ενώ άλλες ανάγκες αποκτούν προτεραιότητα.



Με δεδομένες πάντως τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων ως προς τις επιθυμίες, τα κίνητρα και το γενικό σύστημα υποκίνησης τους είναι φυσικό οι ανάγκες τους να ποικίλλουν, τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση από άτομο σε άτομο. Στα πλαίσια αυτά είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος να δίνει έμφαση στις οικονομικές ανάγκες, ενώ ένας άλλος με το ίδιο επίπεδο αμοιβών να δίνει έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες ή στις ανάγκες του εγώ.

2.1.5. Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Διάγνωση και Ικανοποίηση των Αναγκών

Η κύρια δυσκολία που αντιμετωπίζουν συνήθως οι προϊστάμενοι στο θέμα του χειρισμού του ανθρωπίνου δυναμικού, έγκειται στη σωστή διάγνωση και ερμηνεία των αναγκών του προσωπικού, ώστε να ανακαλύπτουν έγκαιρα τα ειδικότερα κίνητρα που

ωθούν τα άτομα σε μια δεδομένη μορφή συμπεριφοράς. Πρέπει δηλαδή να είναι σε θέση να κατατάσσουν κάθε έναν από τους υφισταμένους τους σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων, να καθορίζουν τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιούν προκειμένου να προσφέρουν στους υφισταμένους τους τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες για ικανοποίηση των αναγκών τους.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, σε ορισμένες δε περιπτώσεις και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, δεν εκφράζονται ανοικτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται κάτω από άλλες ανάγκες που αναδύονται στην επιφάνεια. Για παράδειγμα στην περίπτωση αυτή ας πάρουμε ως δεδομένο ότι η κοινωνική προβολή είναι μία ανάγκη η οποία διακατέχει όλα τα άτομα. Επειδή όμως είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς το στόχο αυτό, είναι δυνατόν ένας υπάλληλος στο ερώτημα «τι είναι εκείνο που αναμένετε περισσότερο από την εργασία σας;», να προβάλλει ως κίνητρο το χρήμα με την επιφανειακή δικαιολογία ότι όταν έχει τις υψηλές αμοιβές εξασφαλίζει ταυτόχρονα και την κοινωνική προβολή. Όμως στο σημείο αυτό ο προϊστάμενος, πρέπει να είναι ευαίσθητος και να έχει την ικανότητα να διαβλέπει τότε ο υπάλληλος αναζητεί με έμμεσους τρόπους ικανοποιήσεις διαφορετικές από αυτές που προβάλλει ανοικτά (αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία διότι τυχόν ικανοποίηση επιφανειακά προβαλλόμενης ανάγκης, δεν ικανοποιεί και την ανάγκη που υποκρύπτεται κάτω από αυτήν). Πρέπει δηλαδή ο προϊστάμενος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σκοπό, σημασία και κατεύθυνση, αν και κατά πόσο υποκινούνται κατάλληλα για τις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς και αν στις περιπτώσεις που οι ανάγκες για ολοκλήρωση, αναγνώριση, ανάπτυξη και προαγωγή μέσα στην εργασία, προβάλλονται ως ιδιαίτερα σοβαρές, υπάρχει το κατάλληλο κλίμα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πάντοτε ευαίσθητος στις αλλαγές αυτές⁴.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής εκ μέρους του προϊσταμένου είναι ότι, τα άτομα για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης αναπτύσσουν διαφορετική μορφή συμπεριφοράς. Για παράδειγμα ας πάρουμε το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν την αναγνώριση του ρόλου τους και της συνεισφοράς τους μέσα στο χώρο της εργασίας τους για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, όπως επίσης και την ανάλογη μεταχείριση και συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι τους. Στις περιπτώσεις αυτές είναι λογικό οι υπάλληλοι (προφανώς με ικανότητες άνω του μέσου όρου) να κερδίζουν την αναγνώριση αυτή και την προσωπική μεταχείριση μέσα από την ανάλογη θετική συμπεριφορά, από την ποιότητα και την ποσότητα του παραγομένου έργου, από την προθυμία για εργασία πέραν του κανονικού ωραρίου σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης κ.ο.κ. Σε αντίθεση με την κατηγορία αυτή υπάρχει συνήθως μια άλλη κατηγορία εργαζομένων των οποίων η ποιοτική και ποσοτική απόδοση βρίσκεται σε οριακό σημείο, ενώ τα προγράμματα τους καλύπτονται μετά βίας και πάντοτε με προσπάθεια της τελευταίας στιγμής, ενώ βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς πίεσης για την κάλυψη των στόχων τους. Βασικό ερώτημα που ανακύπτει στην προκειμένη περίπτωση είναι, αν πρέπει οι εργαζόμενοι αυτοί να απολαμβάνουν της ίδιας μεταχείρισης που απολαμβάνουν οι συνάδελφοί τους της πρώτης κατηγορίας. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι σαφώς Ναι.

4.Κάτσαλης,Α.(2000), *Αποτελεσματική διοίκηση σκέψεις και συμβουλές*, σελ 212

Στην πράξη η συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι σ' αυτή την κατηγορία του προσωπικού θα πρέπει ενδεχομένως να είναι πιο προσωπική και πιο διαλλακτική από τη συμπεριφορά που επιδεικνύει στους υπαλλήλους της πρώτης κατηγορίας. Κρίσιμης σημασίας για τον προϊστάμενο στο σημείο αυτό είναι η ανάγκη διερεύνησης του αν και κατά πόσον η όλη στάση των υπαλλήλων της κατηγορίας αυτής είναι αποτέλεσμα σειράς απογοητεύσεων από την προηγούμενη υπηρεσία τους στον οργανισμό από την οποία το μόνο που ενδεχομένως διδάχθηκαν είναι ότι το με το να κάμουν στο χώρο της εργασίας τους κάτι σωστό, το μόνο που κερδίζουν είναι η αδιαφορία, η οποία τους έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας σειράς αρνητικών διαθέσεων και συμπεριφορών .

Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο, στην προκειμένη περίπτωση, συνίσταται στο πώς θα διατηρήσει τους ανθρώπους αυτούς στην εργασία και πώς θα τους δείξει με το παράδειγμα και την προσωπική μεταχείριση, ότι μπορεί να αποσπάσουν μεγαλύτερη προσοχή και αναγνώριση με την ανάπτυξη της αναγκαίας θετικής συμπεριφοράς.

2.1.6. Συγκρούσεις Μεταξύ των Αναγκών

Η έκταση, η ένταση και η μορφή των ψυχολογικών αναγκών, διαφοροποιείται μεταξύ των ατόμων , κατά τρόπο εντονότερο σε σχέση με τις φυσιολογικές ανάγκες.

Συνέπεια της διαφοροποίησης αυτής είναι η σύγκρουση η οποία παρατηρείται μεταξύ των ψυχολογικών αναγκών. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να παρουσιάζεται σε διαφορετικά άτομα, όπως μπορεί να παρουσιάζεται και στο ίδιο το άτομο.

Παράδειγμα: όταν ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη της προβολής, είναι ενδεχόμενο να προσπαθεί να επιτύχει τον στόχο αυτόν μέσα από τον έντονο τονισμό της προσωπικότητάς του. Με αυτό όμως τον τρόπο μειώνει τα άλλα μέλη της ομάδας τα οποία διακατέχονται ταυτόχρονα από την ανάγκη να ανήκουν στην ομάδα ως ισότιμα μέλη.

Στο ίδιο παράδειγμα παρατηρούμε ότι οι ανάγκες της "αυτοπροβολής" και του «ανήκειν» ως ισότιμο μέλος σε μια ομάδα, συγκρούονται στο ίδιο πρόσωπο, γιατί η επιδίωξη της μιας προϋποθέτει τον περιορισμό της άλλης.

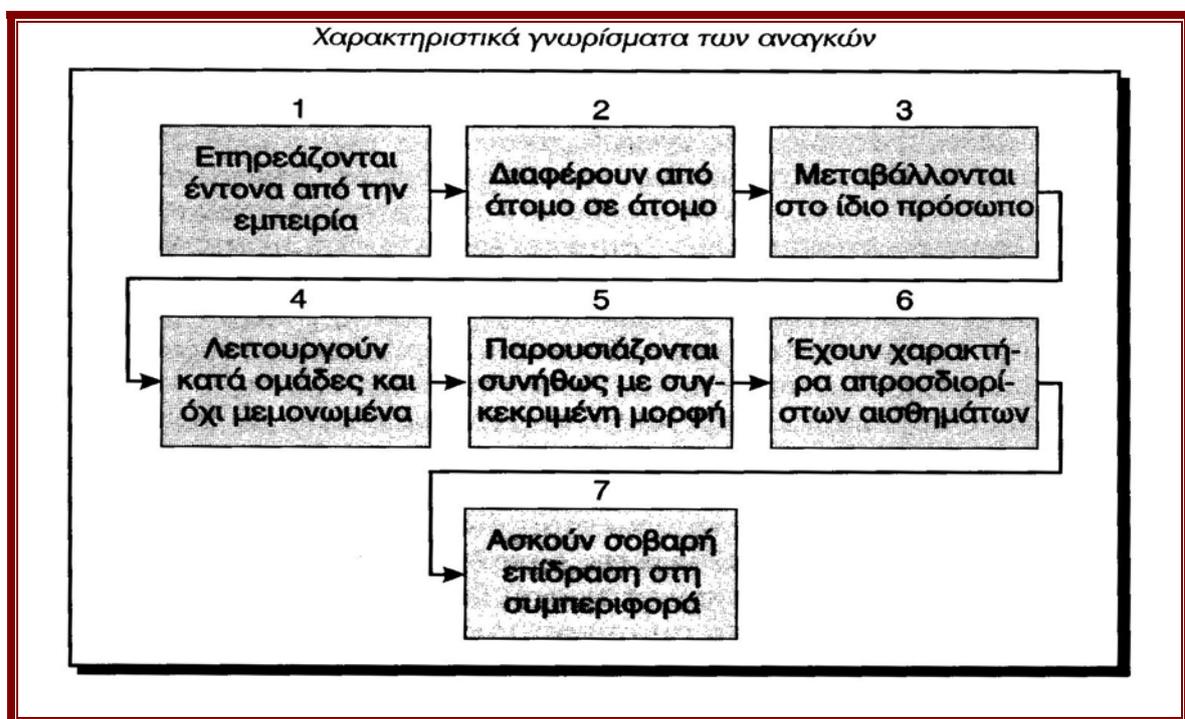
Είναι δυνατόν επίσης, και οι συνθήκες της εργασίας να προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων αναγκών. Παρατηρείται π.χ ότι ορισμένα άτομα αρνούνται την παρουσιαζόμενη σ' αυτά ευκαιρία για προαγωγή σε ανώτερη θέση, προσποιούμενα ότι δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες ή ότι δεν έχουν ηγετικές ικανότητες, ενώ στην πραγματικότητα αποδεικνύεται ότι η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη (απαραίτητη συνέπεια μιας προαγωγής), περιέχει τον κίνδυνο της αποκοπής του ατόμου από το κοινωνικό του περιβάλλον και διακοπής των σχέσεων του με τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει. Έτσι στη σύγκρουση που υπάρχει ανάμεσα στις ανάγκες ενός ατόμου για συμμετοχή του ως ισότιμου μέλους της ομάδας και της αυτοπραγμάτωσης, επιλέγει την πρώτη για ν' αποφύγει τη διάσπαση των δεσμών του με τον κύκλο των συναδέλφων του. Συνήθως η ικανοποίηση μιας βασικής φυσιολογικής ανάγκης είναι δυνατόν να έχει ως επακόλουθο την ικανοποίηση ορισμένων ψυχολογικών αναγκών, π.χ. ο άνθρωπος εργάζεται πρωτίστως για την ικανοποίηση των οικονομικών του αναγκών, μέσο δε για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών , είναι συνήθως ο μισθός, ο οποίος μεταφράζεται σε χρήμα. Το χρήμα όμως το οποίο το άτομο παίρνει ως αποζημίωση για την εργασία που προσφέρει, δεν καλύπτει μόνο φυσιολογικές ανάγκες, αλλά και ψυχολογικές ανάγκες, όπως π.χ. της προβολής.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν τις ψυχολογικές ανάγκες δεν αποκαλύπτονται εύκολα. Ως εκ τούτου και το ίδιο το άτομο πολλές φορές αδυνατεί να κρίνει και να προσδιορίσει τη φύση και τη μορφή της ανάγκης που προκύπτει από αυτά. Λόγω της δυσχέρειας αυτής, το μη ικανοποιούμενο άτομο, αποδίδει συνήθως την μη ικανοποίησή του, σε κάτι περισσότερο συγκεκριμένο, όπως είναι π.χ. ο μισθός. Συνέπεια αυτού είναι, ότι πολλές αμφισβητήσεις που αφορούν σε μισθολογικά θέματα δεν οφείλονται πράγματι σ' αυτό, τυχόν δε ικανοποίηση των μισθολογικών απαιτήσεων δεν εξαφανίζει και τη βασική αιτία της μη ικανοποίησης.

2.1.7. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Ψυχολογικών Αναγκών

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ψυχολογικών αναγκών, μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

- Επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εμπειρία, η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα των αναγκών αυτών .
- Διαφέρουν από άτομο σε άτομο, τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση.
- Μεταβάλλονται στο ίδιο πρόσωπο, ανάλογα με τα ειδικότερα κίνητρα, τα οποία υποκινούν το άτομο αυτό.
- Λειτουργούν κατά ομάδες και όχι μεμονωμένα.
- Παρουσιάζονται συνήθως με συγκεκριμένη μορφή, ώστε να μη γίνεται δυνατή ή ενσυνείδητη αναγνώριση τους από το συγκεκριμένο άτομο.
- Έχουν κυρίως χαρακτήρα απροσδιόριστων αισθημάτων, παρά σαφώς προσδιορισμένων φυσικών αναγκών και τέλος
- Ασκούν σοβαρή επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρώπου⁵.



5. Δημητρίου, Κ. (1991), *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων*, σελ 107

2.2. Υποκίνηση - Θεωρία της Υγιεινής

Η διατύπωση από μέρους του Maslow της Ιεραρχικής Κλίμακας των αναγκών , αποτελεί πράγματι μια σημαντική ιδέα, τουλάχιστον κατά το μέτρο που η ιδέα αυτή έχει εφαρμογή στο εργασιακό πλαίσιο.

Ως γνωστό κατά το παρελθόν τόσο οι οργανισμοί όσο και οι επί μέρους προϊστάμενοι, ήσαν προσκολλημένοι στην ιδέα ότι το μόνο κίνητρο το οποίο θα μπορούσε να προσφερθεί με σκοπό την υποκίνηση των ανθρώπων ήταν το χρήμα και στη βάση αυτή ήταν δομημένο όλο το σύστημα των εργασιακών σχέσεων . Η πρώτη σημαντική προσπάθεια αντικρούσεως αυτής της αντίληψης και των συνεπειών της έγινε από τον Frederick Herzberg, ο οποίος υπήρξε στην πράξη ο θεμελιωτής της θεωρίας περί υποκινήσεως και του οποίου οι βασικότερες απόψεις, όπως αναπτύχθηκαν από τον ίδιο, περιγράφονται συνοπτικά πιο κάτω.

Υπάρχουν δύο διακεκριμένες κατηγορίες παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της υποκίνησης των ανθρώπων στο πλαίσιο της εργασίας οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Οι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου λειτουργίας του οργανισμού, και οι οποίοι συμβάλλουν στην πρόληψη τυχόν απογοητεύσεων. Τους παράγοντες αυτούς, ο Herzberg αποκαλεί παράγοντες συντηρήσεως ή παράγοντες υγιεινής και
2. Οι παράγοντες οι οποίοι όταν είναι παρόντες, μπορεί να συντελέσουν σε πιο θετικές διαθέσεις και στην πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων, γι ' αυτό και είναι γνωστοί ως παράγοντες υποκίνησης.

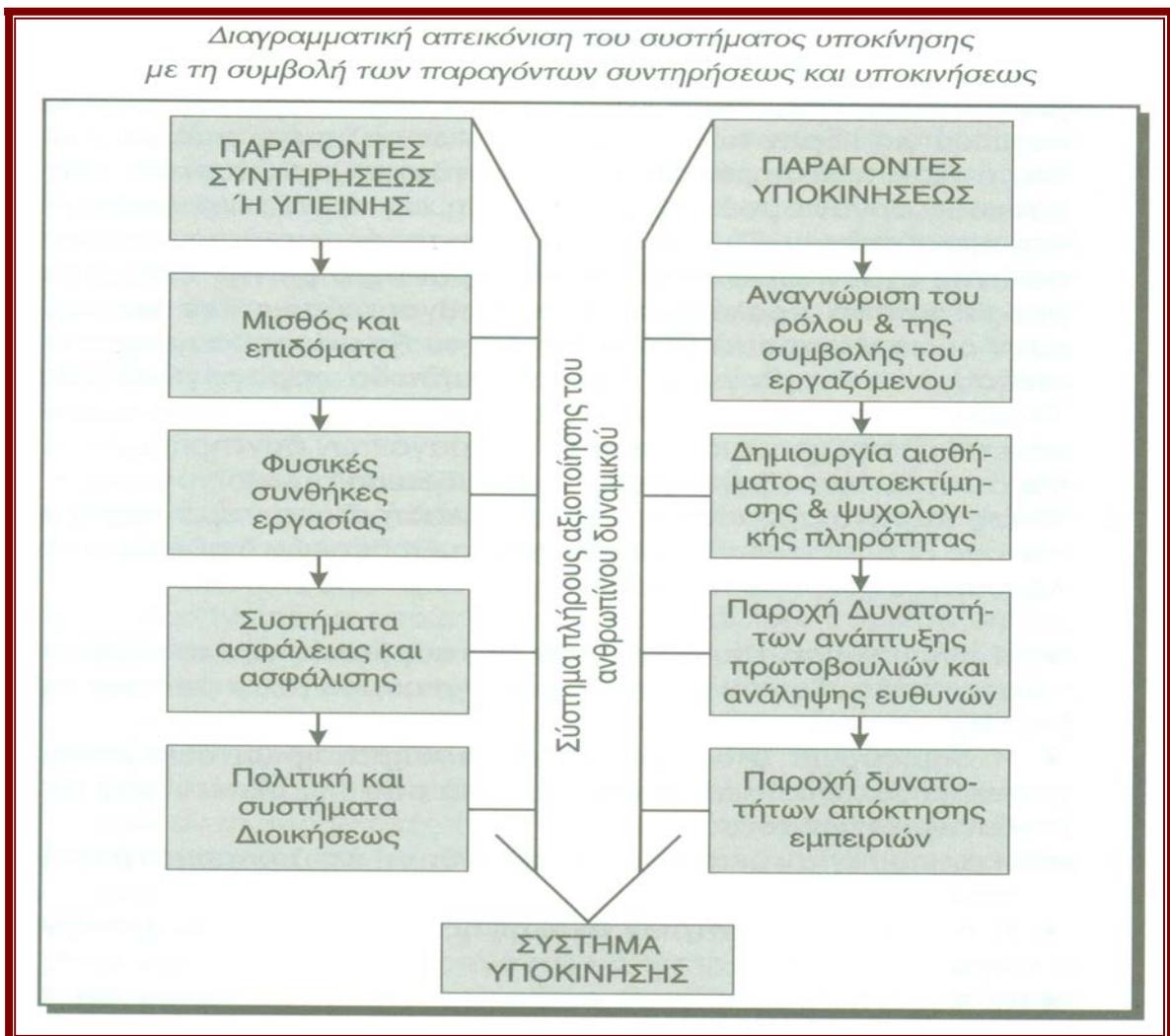
Στην κατηγορία των παραγόντων συντηρήσεως εντάσσονται οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο όταν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του προσωπικού προλαμβάνουν την εκδήλωση απογοητεύσεων καθώς και τα αρνητικά αποτελέσματα που συνεπάγονται οι καταστάσεις αυτές. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται: ο μισθός, τα επιδόματα, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, τα συστήματα ασφάλειας και ασφάλισης, η πολιτική και τα συστήματα Διοικήσεως κλπ. Όταν ο οργανισμός εξασφαλίζει τα στοιχεία αυτά σε ικανοποιητικό βαθμό συμβάλλει στην πρόληψη καταστάσεων δυσαρέσκειας και απογοήτευσης εκ μέρους του προσωπικού, δηλαδή διατηρεί στο προσωπικό ένα ανεκτό επίπεδο ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό το σύνολο των πιο πάνω στοιχείων είναι γνωστά και ως παράγοντες συντηρήσεως. Πέρα όμως από το σημείο αυτό ουδέποτε τα στοιχεία αυτά είναι δυνατόν να συμβάλλουν στην υποκίνηση του προσωπικού για πέραν των κανονικών ορίων αυξημένη απόδοση και τούτο διότι η εξασφάλιση των παραγόντων αυτών στους σύγχρονους οργανισμούς θεωρείται ήδη ως κεκτημένο δικαίωμα του εργαζομένου. Οι παράγοντες συντηρήσεως ή παράγοντες υγιεινής έχουν απλά προληπτικό χαρακτήρα με την έννοια ότι μπορεί μεν να προλάβουν τυχόν απογοητεύσεις δεν λειτουργούν όμως ως προσωπικό κίνητρα που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τα άτομα για υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως έχει αποδείξει ο Herzberg το μόνο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση των παραγόντων συντηρήσεως, είναι ότι τα άτομα οδηγούνται σ' ένα ουδέτερο σημείο.

Στους παράγοντες υποκινήσεως ,δηλαδή στους παράγοντες εκείνους οι οποίοι οδηγούν στην ανάπτυξη θετικών διαθέσεων και λειτουργούν ως προσωπικά κίνητρα, περιλαμβάνονται:

- Η αναγνώριση του ρόλου και της συμβολής του υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα από την εκπλήρωση της αποστολής του
- Η δημιουργία στο προσωπικό αισθήματος αυτοεκτίμησης και ψυχολογικής πληρότητας, μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του
- Η δημιουργία ευκαιριών για προώθηση και προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού
- Η παροχή δυνατοτήτων ανάληψης ευθυνών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών
- Η παροχή δυνατοτήτων απόκτησης νέων εμπειριών και η δημιουργία προϋποθέσεων στο πλαίσιο της εργασίας για υψηλότερα επίπεδα αποτελεσμάτων

Ενώ οι παράγοντες συντηρήσεως ικανοποιούν τις οικονομικές ανάγκες του προσωπικού, οι παράγοντες υποκινήσεως ικανοποιούν κυρίως τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες καθώς και στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης.

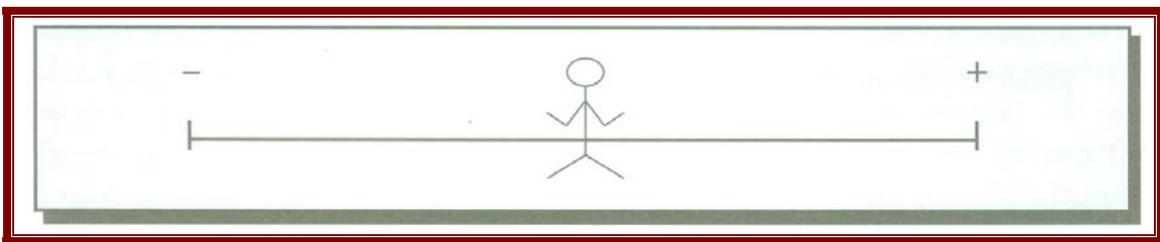
Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει την κλίμακα υποκινήσεως και δίνει μια παραστατική εικόνα της λειτουργίας του συστήματος μέσα στους οργανισμούς.



Στην αριστερή πλευρά της κλίμακας που απεικονίζεται στο σχήμα υπάρχει το σημείο -(πλην) το οποίο αντιπροσωπεύει την κατάσταση μη ικανοποίησης του προσωπικού ενώ στη δεξιά πλευρά υπάρχει το σημείο + (σύν) που αντιπροσωπεύει το ανώτατο δυνατό όριο υποκίνησης. Το μέσον περίπου της κλίμακας αντιπροσωπεύει την τυπική απόδοση ενός εργαζομένου, σε περιβάλλον ουσιαστικής ικανοποίησης των απαιτήσεων που προκύπτουν από τους παράγοντες συντηρήσεως. Η μέση τυπική απόδοση των εργαζομένων στο περιβάλλον αυτό, βρίσκεται γύρω στο 66 2/3 τοις εκατό των συνολικών δυνατοτήτων τους για απόδοση (και το οποίο πρέπει να σημειωθεί, θεωρείται ως ένα αποδεκτό ύψος αποδόσεως). Το υπόλοιπο κενό καλύπτεται μόνο με την ενεργοποίηση των παραγόντων υποκινήσεως.

Κλίμακα Υποκινήσεως

Από το σχήμα αυτό προκύπτει ότι η ικανοποίηση των παραγόντων συντηρήσεως συμβάλλει στην ανάπτυξη της απόδοσης του Προσωπικού σε ποσοστό 66,2/3% το υπόλοιπο ποσοστό απόδοσης καλύπτεται με τους παράγοντες υποκινήσεως



Με την ανάλυση αυτή ο Herzberg απέδειξε ότι, η διοίκηση προσεγγίζει το θέμα της υποκίνησης μόνο κάτω από το πρίσμα των παραγόντων συντηρήσεως, αποδυναμώνει σοβαρά και με πολλούς τρόπους τον εαυτό της, βασικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

Αν υποθέσουμε ότι η Διοίκηση ικανοποιεί με πληρότητα τους παράγοντες «υγιεινής» τότε:

- Δημιουργεί συνθήκες λειτουργίας του Προσωπικού σε ένα ανεκτό εργασιακό περιβάλλον προλαμβάνοντας τυχόν δυσαρέσκειες και απογοητεύσεις, δεν εξασφαλίζει όμως κανένα θετικό υποκίνησιακό αποτέλεσμα πέρα πιθανώς από ένα ουδέτερο σημείο όπως προκύπτει και από την σχετική παράσταση στο ανωτέρω σχήμα⁶.
- Περιορίζει τον εαυτό της στον έλεγχο των υλικών στοιχείων και στο θέμα των αμοιβών (οι οποίες όπως είναι γνωστό αποτελούν τον σπουδαιότερο από όλους τους παράγοντες υγιεινής). Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να πει κανείς ότι όσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο των αποδοχών, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα της Διοικήσεως για άσκηση ελέγχου επί των αποδοχών. Δεδομένου όμως ότι οι οργανισμοί έχουν σαφώς καθορισμένες και περίπου πάγιες πολιτικές στο θέμα αυτό οι οποίες προβλέπουν ακριβή χρονικά όρια για αναθεώρηση τους, οι δυνατότητες της Διοικήσεως για υποκίνηση του προσωπικού με βάση το οικονομικό κίνητρο είναι περιορισμένες. Εκτός αυτού, υπάρχουν πάγια συστήματα διάρθρωσης των μισθών και των επιδομάτων όπως επίσης και σταθερά όρια σε ότι αφορά το γενικό ύψος των αμοιβών, τα οποία περιορίζουν

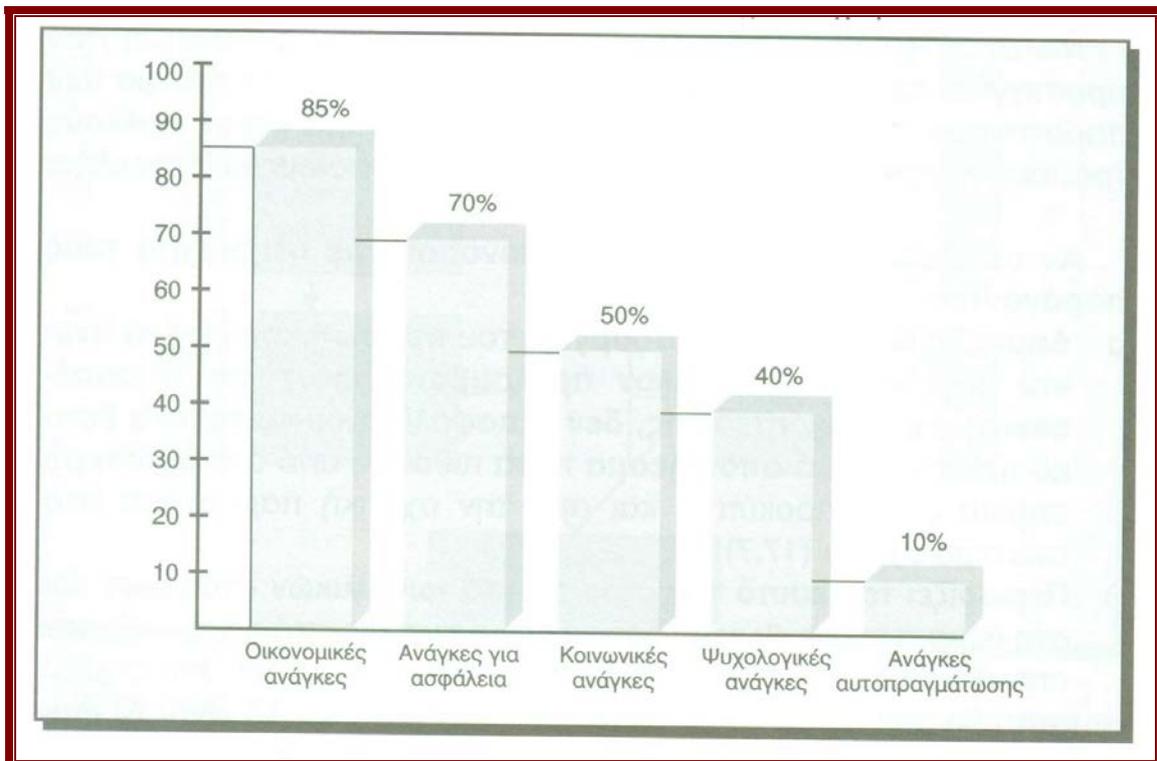
6. Φαναριώτης, Π. (2001) Αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων, σελ 209

ακόμη περισσότερο τις δυνατότητες της Διοικήσεως στο θέμα αυτό, πέραν βέβαια του γεγονότος ότι δεν αμφισβητείται μόνο η αποτελεσματικότητα του χρήματος ως παράγοντα υποκινήσεως, αλλά επίσης και η έκταση κατά την οποία κάθε συγκεκριμένος manager, μπορεί να ασκεί έλεγχο πάνω σ' αυτό.

- Ο Maslow έχει εκτιμήσει ότι για τον μέσο εργαζόμενο, στις ανεπτυγμένες χώρες, οι οικονομικές ανάγκες ικανοποιούνται σε ποσοστό 85%, οι ανάγκες για ασφάλεια σε ποσοστό 70%, οι κοινωνικές ανάγκες σε ποσοστό 50%, οι ψυχολογικές ανάγκες ικανοποιούνται σε ποσοστό 40% και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση σε ποσοστό 10%.

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο παρακάτω σχεδιάγραμμα

✚ Κλίμακα ικανοποίησης των αναγκών στις ανεπτυγμένες χώρες κατά Maslow



Αν υποθέσουμε ότι οι εκτιμήσεις αυτές, που αφορούν συνήθως στο μέσο άτομο, είναι αντιπροσωπευτικές, τότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η μέγιστη δυνατότητα που έχει η Διοίκηση στη διάθεσή της για υποκίνηση του προσωπικού στο πλαίσιο της εργασίας, βρίσκεται στην προσφορά κινήτρων τα οποία ικανοποιούν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι οικονομικές ανάγκες και οι παράγοντες συντηρήσεως γενικώς δεν έχουν τη δική τους και μάλιστα πολύ μεγάλη σπουδαιότητα, διότι είναι στην πράξη ιδιαίτερα σπουδαίοι και αν δεν τύχουν της αναγκαίας προσοχής κάθε προσπάθεια για ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών θα έχουν μηδαμικό ή εν πάση περιπτώσει πολύ περιορισμένο ποσοστό επιτυχίας.

Τέλος, ένα βασικό σημείο που πρέπει να τονισθεί στην προκειμένη περίπτωση, είναι ότι η απουσία των παραγόντων συντηρήσεως σ' έναν οργανισμό γίνεται μεν αιτία πρόκλησης απογοητεύσεων, όμως η απουσία τους δεν είναι και δεν μπορεί να είναι

ολοκληρωτική και πλήρης και για το λόγο αυτό δεν είναι δυνατόν να εξαφανίζονται τελείως οι δυνατότητες ικανοποίησης από το περιβάλλον της εργασίας, όπως επίσης και οι δυνατότητες υποκίνησης. Το τελευταίο, αυτό σημείο αποτελεί μια ξεχωριστή διάσταση στο γενικότερο πρόβλημα της υποκίνησης και εξαρτάται από μια σειρά τελείως διαφορετικών αναγκών και παραγόντων .

2.3. Πως Σχολιάστηκε η Θεωρία του Frederick Herzberg

Έπειτα από τις πιο πάνω αναλύσεις προκύπτουν τα εξής δύο ερωτήματα:

- ⇒ Γιατί οι παράγοντες συντήρησης αποτελούν πηγές μη υποκίνησης και
- ⇒ Γιατί οι υποκινητικοί παράγοντες αποτελούν πηγές ικανοποίησης και υποκίνησης του ατόμου

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες της συντήρησης (υγιεινής) αναφέρονται στο σωματικό μέρος της ανθρώπινης υπόστασης αντιπροσωπεύουν, δηλαδή, το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο η ανθρώπινη φύση, σωματικά και όχι ψυχικά, προσπαθεί να προσαρμοζέται. Ενώ στο δεύτερο ερώτημα αντίθετα υποστηρίζει ότι οι παράγοντες της υποκίνησης αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης υπόστασης και ιδιαίτερα στην ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση του ατόμου.

Ο ίδιος πάλι καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν άτομα, τα οποία επιθυμούν πρώτα να ικανοποιήσουν τους παράγοντες συντήρησης. Τα άτομα αυτά, υποκινούνται μάλλον περισσότερο από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται, παρά από την ίδια τους την εργασία. Όμως η υποκίνηση αυτή, θα είναι παροδική, κι αυτό γιατί ανταποκρίνεται περισσότερο στην ζωτική φύση του ανθρώπου και δεν συνδέεται με ψυχικές ικανοποιήσεις. Τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται και ανταποκρίνονται μόνο σε φανερές ανταμοιβές όπως π.χ αύξηση μισθού, βελτίωση συνθηκών κ.α. και δείχνουν αδιαφορία για την ποιότητα και το είδος της εργασίας την οποία εκτελούν.

Αντίθετη συμπεριφορά έχουν τα άτομα εκείνα τα οποία ενδιαφέρονται πρώτα να ικανοποιήσουν τους παράγοντες της υποκίνησης. Τα άτομα αυτά, υποκινούνται από την ίδια τους την εργασία και είναι ανεκτικοί στην έλλειψη παραγόντων συντήρησης. Τους δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση, το να εκτελούν με επιτυχία το έργο που τους έχει ανατεθεί και παράλληλα να διδάσκονται από την πείρα τους (πράγμα που δεν ενδιαφέρει καθόλου τα άτομα της προηγούμενης περίπτωσης). Η υποκίνηση στην περίπτωση αυτή έχει μεγαλύτερη χρονική διάρκεια και συνδέεται με τις ψυχικές ικανοποιήσεις και την θετική στάση του εργαζόμενου, τόσο απέναντι στην εργασία του όσο και στη ζωή του γενικότερα.

Τα δύο αυτά είδη παραγόντων που προσδιορίστηκαν από τον Frederick Herzberg, είναι μεταξύ τους ανεξάρτητα. Για να μπορέσει όμως ο κάθε εργαζόμενος να αναπτυχθεί και να δρα σαν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, πρέπει και τα δυο να ικανοποιούνται με απόλυτη ισορροπία. Αυτό όμως που παρατηρείται περισσότερο στις επιχειρήσεις σήμερα, είναι υπερβολική προσπάθεια εκμέρους τους, για την ικανοποίηση των παραγόντων συντήρησης και παραμέληση των υποκινητικών παραγόντων. Μ' αυτόν τον τρόπο βλέπουμε να δίνεται ιδιαίτερη σημασία και να επιδιώκεται η βελτίωση των συνθηκών εργασίας , των μισθών, των διαπροσωπικών σχέσεων κ.λ.π. της μιας πλευράς και να αγνοείται τελείως η ψυχολογική ανάπτυξη του ατόμου, σε σχέση με το έργο που εκτελείται, της άλλης πλευράς. Μια τέτοια όμως

μονόπλευρη ανάπτυξη, ενισχύει τις συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, διαταράσσει τις σχέσεις και επιδρά, φυσικά, αρνητικά στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο Herzberg προτείνει την μέθοδο *εμπλουτισμού της εργασίας*, με την οποία πιστεύει, ότι βελτιώνεται τόσο η επίδοση του ατόμου, όσο και η ικανοποίησή του.

2.4. Κριτική και Νεότερες Έρευνες

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg έχει υποστεί έντονη κριτική, ωστόσο όμως κανείς δεν αρνείται ότι άνοιξε τον δρόμο για μια συστηματική μελέτη των σχετικών προβλημάτων, καθόσον τις έρευνες του Herzberg, ακολούθησε πλήθος από ανάλογες έρευνες, τόσο στην Αμερική όσο και σε άλλες χώρες. Οι έρευνες αυτές επιβεβαιώνουν ή διαφοροποιούν κάπως την αρχική θεωρία. Ο ίδιος ο Herzberg έκανε στην Φιλανδία, με την βοήθεια του *Ινστιτούτου Έρευνών της Σχολής Κοινωνικών επιστημών* του Tampere και του *Ινστιτούτου Βιομηχανικής Εποπτείας* του Ελσίνκι, μια ανάλογη έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας δικαίωσαν τη βασική του θέση.

Μεταξύ των διαφόρων ερευνών που έγιναν αναφέρονται επίσης:

- Του **Dr Perczet**, που έγινε στα εργοστάσια Gauz Mauorg Logomotive στην Ουγγαρία και που επιβεβαιώνει πλήρως την θεωρία του Herzberg
- Του **Yadov**, που έγινε σε βιομηχανίες του Λένινγκραντ και όπου διαπιστώθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει την επίδοση των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση τους από την εργασία (αντικείμενο της εργασίας)
- Του **Ινστιτούτου Κοινωνιολογικής Έρευνας της Μόσχας**, όπου διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν πλέον πολύ περισσότερα πράγματα από έναν καλό μισθό. Τα κίνητρα, που επηρεάζουν πια την θετική τους στάση προς την εργασία τους, είναι πολλά και σαν σημαντικότερα θεωρούνται: το αντικείμενο της εργασίας που εκτελούν, το αν τους προσφέρει ευκαιρίες για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, καθώς και το αν έχουν τη δυνατότητα για κοινωνική κι επαγγελματική προώθηση.

Τελειώνοντας θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι και στην Ελλάδα έχει γίνει μια σχετική έρευνα, η οποία βασικά επιβεβαιώνει τη θεωρία του F. Herzberg. Η έρευνα έγινε τόσο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τους υποκινητικούς παράγοντες παρά για τους παράγοντες συντήρησης.

Υπάρχουν βέβαια, ορισμένες διαφορές ανάμεσα στην κατάταξη αυτή και σε εκείνη που παρουσίασε ο F. Herzberg. Οι διαφορές αυτές νομίζουμε ότι ένια φυσικό να υπάρχουν, λόγω των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών διαφοροποιήσεων, που υπάρχουν στα περιβάλλοντα, όπου έγιναν οι δύο αυτές έρευνες.

2.5. Το Πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler

Το πρότυπο αυτό κυρίως βασίζεται στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom και μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας.

Όπως αναφέρεται στο συγκεκριμένο πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου που του έχει ανατεθεί, εξαρτάται :

- ⇒ Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- ⇒ Από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές

Η προσπάθεια αυτή που θα καταβάλει ο εργαζόμενος θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, μόνο εάν ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και την αντίληψη που απαιτείται από αυτόν.

Εφόσον τώρα ο εργαζόμενος καταφέρει να φτάσει στην επιθυμητή επίδοση, σαν αντάλλαγμα παίρνει κάποιες ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να είναι *εσωτερικές* όπως π.χ αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση κ.α ή *εξωτερικές* όπως π.χ αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας κ.α. Αν οι ανταμοιβές αυτές, που δίνονται από την επιχείρηση, είναι οι επιθυμητές, τότε είναι λογικό και ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποίηση, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η αξία που αποδίδει στις διάφορες ανταμοιβές και να δημιουργηθεί ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί ν' αποδίδει συνέχεια, εφόσον θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που ήδη απολαμβάνει ή ακόμη και να επιτύχει νέες⁷.

Σύμφωνα με το πρότυπο των Porter – Lawler η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό, στον οποίο η επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, στον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και της υπευθυνότητας που αναλαμβάνουν τα στελέχη, καθώς επίσης και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

2.6. Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και « οδού προς το στόχο»

Μια άλλη άποψη η οποία μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης, είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην οδό που μας οδηγεί στις προσδοκίες αυτές. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, τόσο η έκταση όσο και ο βαθμός της υποκίνησης αποτελεί συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο καθώς επίσης και του πώς αντιλαμβάνεται αυτό το άτομο, αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς οδηγεί στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Έτσι λοιπόν το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη σπουδαιότητα για το άτομο, το οποίο πρέπει να αντιληφθεί ότι τον προσφερόμενο στόχο θα μπορέσει να τον πετύχει και να τον κατακτήσει με την θετική συμπεριφορά. Σε αντίθεση, αν το άτομο δεν πιστεύει πως με την θετική ανταπόκριση από μέρους του θα καταφέρει να το πετύχει, τότε δεν μπορεί να υποκινηθεί. Το βασικότερο χαρακτηριστικό εδώ είναι ότι οι δύο αυτές συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Έτσι λοιπόν, τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και η οδός που θα ακολουθήσει, η συμπεριφορά που απαιτείται προκειμένου να επιτευχθεί, θα πρέπει να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου. Π.χ εάν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θεωρεί σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την

⁷Ξηροτόρη,Σ.(2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, σελ 204

επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, θα μπορούσε αυτό να αποτελέσει ένα στοιχείο υποκίνησης, εφόσον υπάρχουν βέβαια οι παρακάτω συνθήκες, σύμφωνα πάντα με την άποψη του εργαζόμενου:

1. Μία ανώτερη επίδοση θα έχει σαν αποτέλεσμα και κάποια « *εξαιρετική* » οικονομική αμοιβή. Άσχετα από το αν ο φορέας διαφημίζει αυτή την συγκεκριμένη θέση, αν για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι, άλλες φορές δίκαια και άλλες άδικα, αισθανθούν ότι δεν υπάρχει πραγματικά τέτοια σχέση ότι όλα αυτά, που λέγονται, είναι « *μεγάλα λόγια* » δεν θα υποκινηθούν.
2. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να αντιληφθεί, ότι το μέγεθος της αύξησης αξίζει την επιπλέον απαιτούμενη προσπάθεια από την πλευρά του. Εάν έχει συνηθίσει να παίρνει μια αύξηση της τάξης 4% - 5% και τώρα του δίνεται μια αύξηση της τάξεως 6% - 8%, προκειμένου να λειτουργήσει σαν κίνητρο, τότε είναι πολύ πιθανόν να μην έχουμε την επιθυμητή υποκίνηση.
3. Ο εργαζόμενος πρέπει πάνω από όλα να τοποθετεί το χρήμα.

Αν υποθέσουμε τώρα ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας και οι δύο αυτές επιδιώξεις αποτελούν τους στόχους του. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι ο σωστός δρόμος προκειμένου να επιτύχει αυτόν του το στόχο, είναι η θετική επίδοσή του στην εργασία. Υπάρχει όμως η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος αυτός να έχει εργαστεί μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους, που να είχαν την φιλοσοφία ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν σωστά την δουλειά τους και ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Έτσι ο εργαζόμενος αυτός, πολύ γρήγορα, θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της θετικής επίδοσης δεν είναι απόλυτα και ο δρόμος της αναγνώρισης, αλλά ο δρόμος να κάνεις λιγότερο από ότι περιμένουν οι άλλοι να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος, κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά στοιχεία, που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλε πολύ συχνά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε, τουλάχιστον, το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει την καθολική αφάνεια. Προκειμένου να αλλάξει η συμπεριφορά του, είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας προϊστάμενος, που η φιλοσοφία του θα είναι η επίτευξη των στόχων και που θα μπορεί να αναγνωρίζει και ανάλογα να ανταμοίβει την θετική απόδοση.

Καταλήγουμε έτσι στο συμπέρασμα ότι έχει στρατηγική σημασία, το τι θέτει ο εργαζόμενος πρωταρχικά σαν στόχους, καθώς επίσης και το πώς αντιλαμβάνεται « τον δρόμο, με βάση τον οποίο θα καταφέρει να τους πετύχει ». Θα πρέπει να δει και να αξιολογήσει το ερέθισμα αυτό που του προσφέρουν, σαν ένα μέσον με το οποίο θα μπορέσει να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη του και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά, που του υποδεικνύεται για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει αυτό που του προσφέρουν, είναι πραγματικά επιτυχής.

2.7. Η Θεωρία του Mc Clelland

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις:

- ⇒ Η ανάγκη για δύναμη
- ⇒ Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους

⇒ Η ανάγκη για επίτευγμα

Τις ανάγκες αυτές θα πρέπει τα άτομα τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση να τις αισθάνονται πολύ έντονα, γιατί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες:

1. Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για *απόκτηση δύναμης*, έχουν την τάση να ασκούν επιρροή και έλεγχο στους άλλους ανθρώπους. Αυτοί οι άνθρωποι είναι καλοί συζητητές, επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, πρακτικοί, ειλικρινείς, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια μπροστά σε κοινό.
2. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για *επίτευγμα* επιθυμούν έντονα την επιτυχία ενώ φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους αλλά όμως όχι ακατόρθωτους στόχους, αναλύουν τα προβλήματα και πολλές φορές ριψοκινδυνεύουν, μέχρι ενός σημείου βέβαια, αναλαμβάνουν σε ακέραιο σημείο την ευθύνη των έργων τους και επιθυμούν και δέχονται και την κριτική όσον αφορά αυτά, ενώ είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους αυτούς και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.
3. Τέλος τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για *συνεργασία* και *επαφή* με τους άλλους ανθρώπους, τους ευχαριστεί περισσότερο να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να αποκτούν οικειότητα και πολλές φορές να παρηγορούν και όσους έχουν στενοχώριες και προβλήματα.

Μέσα από τις έρευνες αυτές του Mc Clelland οι οποίες έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Η ανάγκη για επίτευγμα καθώς επίσης και η ανάγκη για δύναμη, εμφανίζονται σε υψηλότερα επίπεδα στους επιχειρηματίες, σε αντίθεση με την ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή οι οποίες εμφανίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα
- Η ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη είναι εντονότερη στα διευθυντικά στελέχη, ενώ δεν αισθάνονται την ίδια ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή
- Η ανάγκη για επίτευγμα στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εμφανίζεται σε μέτριο βαθμό, σε αντίθεση με τις ανάγκες για δύναμη, συνεργασία και συναναστροφή οι οποίες εμφανίζονται σε πιο έντονο βαθμό
- Τέλος η ανάγκη για επίτευγμα εμφανίζεται σε έντονο βαθμό στα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων

Ο Mc Clelland θεωρεί ότι η ανάγκη για επίτευγμα, μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα αυτά τα οποία υποκινούνται μέσα από την ανάγκη για επίτευγμα, είναι εντελώς ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και γενικώς για εργασίες οι οποίες εποπτεύονται στενά. Όμως είναι απολύτως απαραίτητα για εργασίες οι οποίες απαιτούν φαντασία και δημιουργικότητα.

Το χρήμα πλέον παύει να είναι για αυτούς ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης, χωρίς βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές να είναι καθόλου

ευκαταφρόνητες , αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσης τους. Το συναίσθημα της αυτοεκπλήρωσης και ολοκλήρωσης, καθώς και η ικανοποίηση την οποία θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν θα μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, δεν μπορεί να τους προσφέρει καμία χρηματική αμοιβή. Στην περίπτωση όμως αυτή δημιουργείται το εξής ερώτημα: Τα άτομα αυτά, τα οποία κατά κάποιο τρόπο θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανά ηγετικά στελέχη; Η απάντηση είναι, όχι πάντα , κι αυτό συμβαίνει γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο που έχουν αναλάβει, που έχουν παραμελήσει την καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Για τον λόγο αυτό τα διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητο να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών, τα οποία διερευνήθηκαν από τον Mc Clelland.

2.8. Η Θεωρία του Kurt Lewin

Ο Κ. Lewin είναι ο πρώτος, ο οποίος εξηγεί πως η υποκίνηση δέχεται επιρροή από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, και ότι πρέπει να μελετάται σαν ένα τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Σύμφωνα με τον Lewin, η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε την συμπεριφορά κάποιου ατόμου θα πρέπει να γνωρίσουμε πρώτα κάποια πράγματα για το ίδιο το άτομο, καθώς επίσης και για το περιβάλλον του, κι αυτό γιατί τα άτομα υποκινούνται από διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά και σε διαφορετικό χρόνο ενώ η ένταση τους εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται κάθε φορά, δηλαδή, από το πώς διαμορφώνονται οι συνθήκες κάθε φορά.

Η ένταση που έχουν οι ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι ασχολούνται θα επηρεάσει την συμπεριφορά τους.

Έτσι λοιπόν το κάθε διευθυντικό στέλεχος θα έχει σαν σκοπό να θέσει αυτές τις δυνάμεις υπό έλεγχο, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις καθοδηγητικές (υποκινητικές) και εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης τις οποίες διαθέτει.

2.9. Η Διατήρηση της Υποκίνησης

Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση έχει κατορθώσει να επιτύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά, που στην συγκεκριμένη περίπτωση που μας απασχολεί εδώ, την αποδοτική συμπεριφορά. Παρόλα αυτά όμως προκύπτει το εξής ερώτημα : με ποιους τρόπους θα μπορέσει να διατηρηθεί η συμπεριφορά αυτή;

Όπως αναφέραμε και πιο πριν, όταν ένα άτομο καταφέρει και επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, είναι πολύ πιθανόν να πάψει να υποκινείται αφού αισθάνεται ικανοποίηση επειδή τα έχει καταφέρει. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί σωστό μέχρι ενός σημείου, κι αυτό γιατί , μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τα αποτελέσματα που έχει πετύχει, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και από το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέφτεται δηλαδή ότι αφού μπόρεσε να κατακτήσει έναν στόχο, γιατί να μην μπορεί να κατακτήσει και κάποιον ανώτερο. Σύμφωνα και με την θεωρία του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά και οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να

ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους στο υψηλότερο επίπεδο των αναγκών , την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Βλέπουμε δηλαδή ότι τα άτομα μετατοπίζουν το επίπεδο των φιλοδοξιών τους συνεχώς, και έτσι δικαιολογείται το γεγονός ότι ορισμένα άτομα παραμένουν υποκινούμενα σε όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Έτσι π.χ. αν κάποιος εργαζόμενος πάρει προαγωγή, θα νιώσει ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που έχει προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα , του δίνει την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια υψηλότερη θέση στη ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όμως, όσο αυξάνεται η ικανοποίηση, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ αντίθετα, όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνεται και η υποκίνηση. Δηλαδή, βλέπουμε πως η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά την υποκίνηση.

Το ερώτημα που δημιουργείται τώρα είναι το εξής: Όταν το άτομο θα φτάσει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή, αισθάνεται ικανοποιημένο αφού έχει καταφέρει πια να εκπληρώσει τους στόχους του και παύει να ενδιαφέρεται για κάποια παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός σταματάει πια να υποκινείται και να αποδίδει; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα είναι αρνητική, γιατί αυτό δεν ισχύει , δηλαδή ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά, για να παραμείνει στο επίπεδο πού έφτασε, πρέπει να το συντηρήσει, να εξακολουθήσει να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επεδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό⁸.

8. Ξηροτόρη, Σ,(2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, σελ 211

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. Γενικά

Το θέμα που αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων απασχολεί εδώ και χρόνια, τόσο τους επιστήμονες, όσο και τους ανθρώπους της πράξης. Από την πλευρά της διοίκησης των επιχειρήσεων, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια φιλοσοφία της διοίκησης, η οποία προσπαθεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να μπορέσει να τους υποκινήσει, προκειμένου να έχουν μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, εντούτοις όμως αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από κάθε πλευρά .

Έτσι, για παράδειγμα, ορισμένοι πιστεύουν ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια παρέκκλιση από το βασικό καθήκον της διοίκησης, το οποίο είναι, να προμηθεύει κερδοφόρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πελάτη, καθώς επίσης, και ότι η εργοδοσία θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν της τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου. Ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν, ότι η θεώρηση αυτή των πραγμάτων έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα δημοκρατικά ιδεώδη στα οποία βασίζονται οι αναπτυγμένες κοινωνίες σήμερα και ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν γνώμη, για τις αποφάσεις εκείνες, οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή τους σχέση και κατάσταση.

Ο θεσμός αυτός αποφέρει κάποια πλεονεκτήματα καθώς επίσης και κάποια μειονεκτήματα και στις δύο πλευρές. Ως πλεονεκτήματα, τα οποία ενδιαφέρουν άμεσα τόσο την πλευρά των εργοδοτών όσο και την πλευρά των εργαζομένων θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής. Συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, να ικανοποιούνται τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια , η επιτυχία ή αποτυχία αυτής εξαρτάται κατά ένα βαθμό και από την δική του συμπεριφορά. Είναι πολύ λογικό, ο εργαζόμενος να επιδιώξει με μεγαλύτερο ζήλο να υλοποιηθεί μια απόφαση που στην λήψη της συμμετείχε και ο ίδιος από την υλοποίηση μιας απόφασης η οποία πάρθηκε από κάποιους άλλους και απλά επιβλήθηκε σ' αυτόν, χωρίς καν να ρωτηθεί αν συμφωνεί ή όχι και γιατί. Ο θεσμός αυτός αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνοντας την δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ βοηθάει ακόμη και στην βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Σε αντίθεση, ως μειονεκτήματα του θεσμού μπορούν να αναφερθούν τα εξής: Μερικές φορές μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ή οποία είναι υπεύθυνη να πάρει αποφάσεις, με αποτέλεσμα η τελική απόφαση που θα παρθεί να είναι προϊόν των ισχυρότερων, αλλά όχι απαραίτητα και των καλά πληροφορημένων μελών. Η πάλι, στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν επιτευχθούν, υπάρχει η τάση, οι ευθύνες για την αποτυχία να επιρρίπτονται αλλού. Ένα συμβούλιο ή μια ομάδα εργασίας είναι κάτι απρόσωπο, στο οποίο οι ευθύνες προσδιορίζονται δυσκολότερα από ότι σε ένα άτομο μεμονωμένα.

1.2. Έννοια και Μορφές Συμμετοχής

Ο όρος συμμετοχή έχει μια αρκετά ευρεία έννοια και η έκταση του διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά όμως θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως τον θεσμό εκείνο, όπου οι μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Από την νομική πλευρά όμως έχει εκφραστεί η άποψη ότι στο εμπορικό δίκαιο, σύμφωνα με την αρχή της συνύπαρξης εξουσίας διοίκησης με την απεριόριστη ευθύνη, το εννοιολογικό ζεύγος εξουσία διοίκησης της εταιρείας και απεριόριστη ευθύνη του εταίρου για τις εταιρικές υποχρεώσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο. Το φαινόμενο της συμμετοχής του εργαζομένου στη διοίκηση της εταιρείας διασπά την παραπάνω αρχή. Αυτό γίνεται γιατί, δίνει εξουσία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρείας, χωρίς όμως να θεσπίζεται και η ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Διευρύνει την ευθύνη του εταίρου, περιορίζει την εξουσία διοίκησης χωρίς να προβλέπεται ανάλογο αντίβαρο για τον εργαζόμενο. Έτσι δημιουργείται ένα πρόβλημα νομοθετικής πολιτικής αρκετά δύσκολο, αυτό της θέσπισης της εξουσίας στην οποία δεν ανταποκρίνεται ανάλογη ευθύνη.

Ο βαθμός της συνεργασίας μεταξύ των δύο εταίρων, μπορεί να έχει σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα, ενώ άλλες φορές μπορεί να εμφανίζεται εθελοντικά και άλλες φορές να ρυθμίζεται νομοθετικά. Ανεξάρτητα όμως από τον τρόπο τον οποίο μπορεί να εμφανίζεται, δύο μπορούν να θεωρηθούν σαν βασικοί του στόχοι:

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του
- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης

Θα θεωρούνταν λοιπόν αναμενόμενο από όλους ο θεσμός αυτός να γίνει αποδεκτός και από τις δύο πλευρές, από τους εργαζόμενους και από τους εργοδότες. Εντούτοις ο θεσμός αυτός αντιμετωπίζεται με κάποιες επιφυλάξεις. Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στη πράξη αποτελούν ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν πεισθεί ακόμη για την αποτελεσματικότητά της, ενώ ορισμένοι την θεωρούν σαν απειλή για τη εξουσία την οποία κατέχουν, αλλά και την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι παρά τις όποιες επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πεισθεί τουλάχιστον να δοκιμάσει την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον υπάρχει κάποια προθυμία και από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Η πλευρά των εργαζομένων φαίνεται επίσης διχασμένη. Αν και δεν φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση της συμμετοχής, οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Στρέφουν το ενδιαφέρον τους κυρίως για την συμμετοχή στον σχεδιασμό και τον έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματά της.

Μια όψη του προβλήματος ακόμη αποτελεί και η δυσπιστία με την οποία πολλές φορές αντιμετωπίζεται η συμμετοχή από τα εργατικά σωματεία, τα οποία

φοβούνται ότι ο θεσμός αυτός θα έχει σαν αποτέλεσμα να υποβαθμιστεί ο διαπραγματευτικός τους ρόλος.

3.3 Συμμετοχή στην Λήψη των Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων μπορεί να έχει δύο μορφές, την άμεση και την έμμεση.

Άμεση: είναι η μορφή συμμετοχής, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οι ίδιοι προσωπικά εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας και οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Έτσι, άμεση συμμετοχή είναι όταν π.χ. ο προϊστάμενος αποφασίζει αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης αυτών των στόχων.

Έμμεση: είναι εκείνη η μορφή συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όχι αυτοπροσώπως, αλλά μέσω κάποιων εκπροσώπων τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν κάποιον εκπρόσωπο τους, προκειμένου να δράσει αυτός για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι αυτοί που έχουν οριστεί, οφείλουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών⁹.

Μορφές άμεσης συμμετοχής

Οι βασικότερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι οι εξής:

- ⇒ Ομάδες ενημέρωσης (Briefing groups)
- ⇒ Σχεδιασμός έργου
- ⇒ Κύκλοι ποιότητας
- ⇒

Μορφές έμμεσης συμμετοχής

Οι βασικότερες μορφές έμμεσης συμμετοχής είναι οι εξής:

- ⇒ Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής (Joint consultation committees)
- ⇒ Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ. (Worker directors)
- ⇒ Εργατικά συμβούλια (Work councils)
- ⇒ Εποπτικά συμβούλια (Supervisory boards)
- ⇒ Συλλογική διαπραγμάτευση (Collective bargaining)

9. Ξηροτύρη Σ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 341

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ & ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

✿ ΑΜΟΙΒΗ

✿ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

✿ ΚΙΝΗΤΡΑ

✿ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

✿ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΜΟΙΒΗ

1.1. Η Σημασία της Αμοιβής

Ένα από τα σπουδαιότερα θέματα όσον αφορά την υπηρεσία προσωπικού είναι αυτό των μισθών και ημερομισθίων . Οι μισθοί αποτελούν αναμφισβήτητα μια σημαντική πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να εργάζονται αποτελεσματικότερα ενώ ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται σε κάποιο άτομο που σκέφτεται να αναλάβει κάποια θέση είναι ένα από τα σπουδαιότερα ανταλλάγματα.

Γι' αυτό η αμοιβή αποτελεί επίμαχο ζήτημα για την υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο απασχολεί τόσο το ίδιο το στέλεχος όσο και την επιχείρηση, δεδομένου ότι δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί με απόλυτη ακρίβεια η ορθή και η σωστή αμοιβή για κάθε στέλεχος, η οποία, είναι ανάλογη της εργασίας που αυτός προσφέρει.

1.2. Απόψεις για τις Αμοιβές

Οι εργοδότες έπειτα από πολύχρονες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι η αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού σαν κόστος της επιχείρησης, αποτελεί πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και όχι μόνο, το μεγαλύτερο σε σύγκριση με όλες τις άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λ.π.). Γι' αυτό και κάθε φορά που υπάρχει κάποια σκέψη από τους εργοδότες, για κάποια αναπροσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν ν' αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως, μέσα από την εμπειρία τους έχουν μάθει πως για να μπορέσουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στην υπηρεσία τους ικανά στελέχη, πρέπει από την πλευρά τους να πληρώνουν ικανοποιητικούς μισθούς και ημερομίσθια.

Επίσης, οι αμοιβές θεωρούνται από όλους τους υπαλλήλους σαν ένα μέσο , με το όποιο μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, σύμφωνα πάντα με μερικά γενικά μέτρα. Π.χ., είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να αμοιβονται με τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Επιπλέον, άλλα από τα ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού είναι το κατά πόσο η αμοιβή τους είναι αρκετή για τη συντήρηση της οικογένειάς τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Έχει όμως διαπιστωθεί σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών , ότι οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές των στελεχών τους, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει και η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες όπως π.χ., στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη κ.λ.π.

Επίσης όμως, πρέπει να ειπωθεί, πως όταν ένας οργανισμός αμοιβεί τους υπαλλήλους του με χαμηλότερες αμοιβές, δεν συνεπάγεται πως έτσι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος. Μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: Υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα και ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες, κ.λ.π.

Παρόλο που όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς όμως, πολλά απ' αυτά γίνονται και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, και με αυτό το τρόπο δίνει μικρότερη προσοχή στη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων.

Ο όρος: **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** (Wage and Salary Administration) αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κι άλλα σχετικά θέματα.

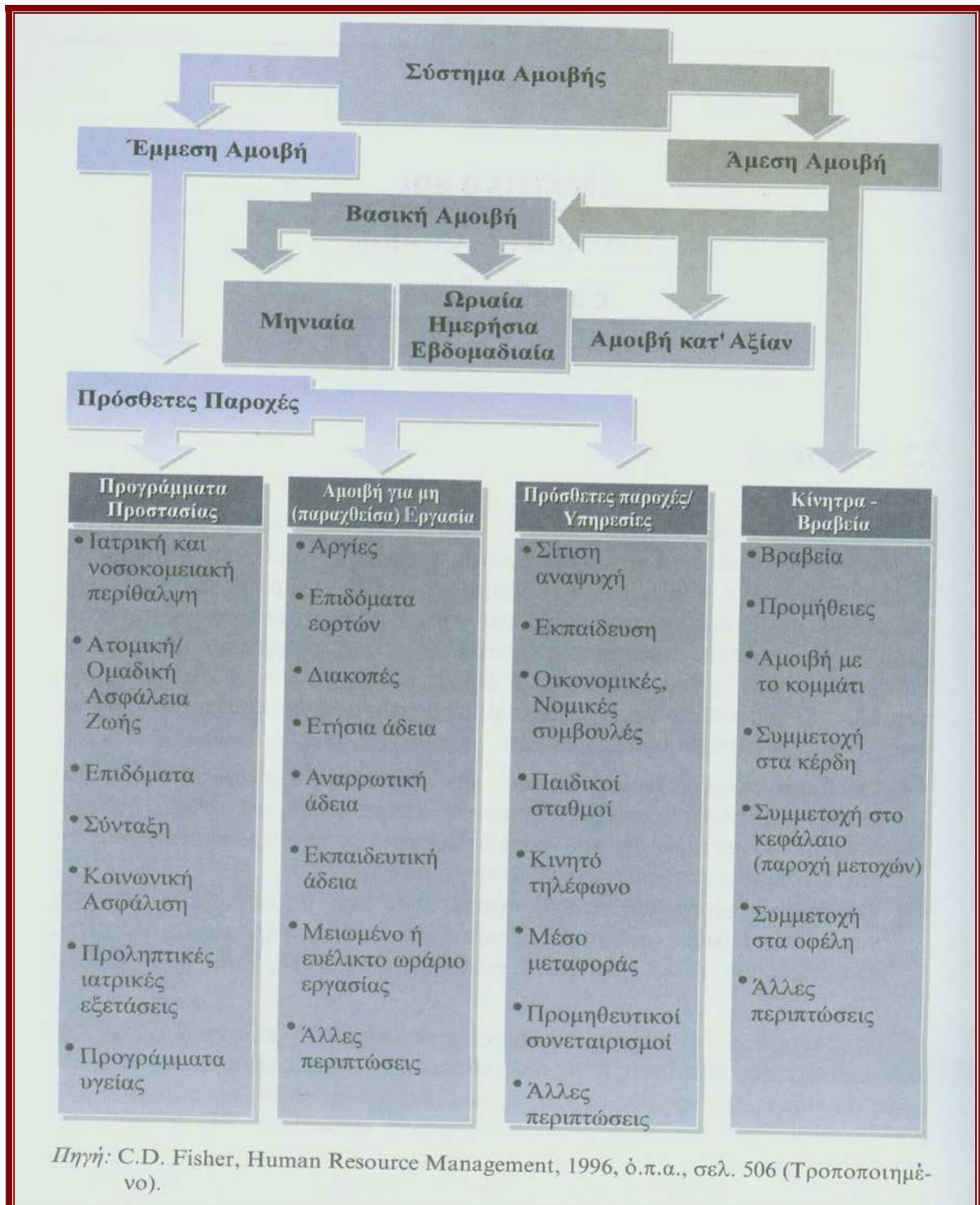
Ο όρος **ημερομίσθιο** συνήθως αναφέρεται στους εργάτες που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπάλληλους και τα διοικητικά κι επιστημονικά στελέχη, που αμοιβούνται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας κι αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- ⇒ Την άμεση οικονομική παροχή, που αποτελείται από το μισθό ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα - βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- ⇒ Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη και οι πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λ.π.

Με δεδομένα, την αύξηση που παρατηρείται στο εργασιακό κόστος (που προέρχεται π.χ. από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων), τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας (ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας), την έντονη ανάγκη για ανταγωνιστικότητα (ως προϊόν π.χ. της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων), κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη, σαφή και ξεκάθαρη πολιτική, στρατηγική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

✚ Στοιχεία του συστήματος αμοιβής



Όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να :

1. Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
2. Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
3. Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομίσθια, αποζημιώσεις, επιδόματα κ.λπ.)
4. Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
5. Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων, για την επιχείρηση.
6. Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για "αυθαίρετες" κι αδικαιολόγητες αυξήσεις.
7. Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
8. Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία.
9. Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανακλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας.

Όλοι οι άνθρωποι όταν πάρουν απόφαση να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, κυρίως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή ημερομίσθιο που παίρνουν. αλλά και στις όποιες άλλες οικονομικές παροχές, συγκεκριμένη αξία, όπως¹⁰:

- **Οικονομική.** Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν ν' αποκτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των φυσιολογικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους;
- **Ψυχολογική.** Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν; Δηλαδή πληρώνονται τόσο όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν άλλοι συνάδελφοί τους στην ίδια επιχείρηση; (Εδώ είναι προφανές ότι εφαρμόζουν αρχές και κριτήρια της θεωρίας της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης).
- **Προσωπική.** Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν. Η αμοιβή λοιπόν γι ' αυτούς αποτελεί ένα στόχο που προσπαθούν να τον επιτύχουν αναπτυσσόμενοι σε δεξιότητες και ικανότητες και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοια πακέτα αμοιβής.
- **Κοινωνική (αναγνώριση / καταξίωση).** Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο

10. Χυτήρης Α.(2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σελ 166

αξίζουν και άρα πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του μόρφωση, πείρα, δεξιότητες κ.λ.π. Άτυπα, αλλά ουσιαστικά, η κοινωνία τον κατατάσσει σε μια κλίμακα με βάση αυτή την αμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι τόσο πιο ψηλά στην κοινωνική αυτή κλίμακα αξίζει να είναι. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει σημασία σε μισθό, ημερομίσθιο και τις όποιες άλλες οικονομικές παροχές και ως προς αυτή τη διάσταση, σε συνάρτηση πάντα και με τη φύση της δουλειάς που κάνει. (Δεν κατατάσσεται κανείς υψηλά στην κοινωνική κλίμακα, ακόμη κι αν έχει πολύ υψηλές απολαβές, αν η δουλειά την οποίαν κάνει θεωρείται "μειωτική").

Η ανώτατη διοίκηση αποφασίζει για την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης. Η ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και θα υποκινεί τους εργαζομένους, (δηλαδή ενός συστήματος που θα λαμβάνει υπόψη του τους στόχους της επιχείρησης -σχετικά με την αμοιβή- και τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην αμοιβή), βαρύνει τόσο τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα στελέχη. Έτσι, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την ευθύνη να:

1. Συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών.
2. Αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών.
3. Εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.
4. Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.
5. Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών.
6. Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πώς λειτουργεί.

Τα (γραμμικά) στελέχη έχουν κάθε λόγο και ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του τμήματος διεύθυνσής τους και αυτό επηρεάζει τη διάθεση των υφισταμένων τους να εργασθούν, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ή και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Έτσι, τα (γραμμικά) στελέχη έχουν ευθύνη να:

1. Συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής.
2. Προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων .
3. Συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης εργασιών.
4. Κρατούν στοιχεία για την παρουσία /απασχόληση και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους.

Τα σωματεία των εργαζομένων, συνήθως, δεν δέχονται να συμμετέχουν άμεσα στις επιτροπές καθορισμού επιδομάτων και αυξήσεων, αλλά και αξιολόγησης των εργασιών. Τα εργατικά σωματεία, συνήθως, επιδιώκουν να επιτύχουν τον καθορισμό και την κλίμακα αυξήσεων και επιδομάτων μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

1.3. Βάσεις Υπολογισμού της Αμοιβής

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, δηλαδή αν είναι πνευματική ή σωματική, οι εργαζόμενοι (μισθωτοί) διακρίνονται σύμφωνα με την νομοθεσία που ισχύει σήμερα σε υπαλλήλους ή εργάτες. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κατά κύριο λόγο πνευματική εργασία. Εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κυρίως σωματική εργασία. Οι εργάτες αποκαλούνται πολλές φορές εργατοτεχνίτες ή τεχνίτες. Με τους εργάτες εξομοιώνονται γενικώς οι μαθητευόμενοι, οι μαθητές ή τεχνίτες και το υπηρετικό προσωπικό. (Η διάκριση αυτή των μισθωτών αμβλύνεται συνεχώς μετά από τη νομολογία των Δικαστηρίων και τη σύγχρονη εξέλιξη των συνθηκών εργασίας)

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πώς πρέπει να αμοιβεται ο κάθε εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις:

Χρόνος. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης (π.χ. υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται (α) με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου για το εργατοτεχνικό προσωπικό, (β) με τη μορφή μισθού, για υπαλλήλους και στελέχη. Συνήθης είναι και η περίπτωση, η αμοιβή γενικών διευθυντών, ή προέδρων διοικητικών συμβούλων ή διευθύνοντος συμβούλου, να δίνεται σε ετήσια βάση.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν:

1. Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετριοούνται.
2. Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
3. Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων.
4. Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφισταμένων τους.
5. Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες, για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση.
6. Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) και όχι στο εργατικό δυναμικό.

Απόδοση και Παραγωγικότητα (αμοιβή με το κομμάτι). Εδώ η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής (π.χ. ζεύγη υποδημάτων, αριθμό πελατών που εξυπηρετήθηκαν, τετραγωνικά μέτρα, αριθμός σελίδων) και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Για παράδειγμα, η ωριαία ή ημερήσια αποζημίωση ενός εργάτη διαιρείται με τον αριθμό των μονάδων (πρότυπα) που εκτιμάται ότι αυτός μπορεί να παράγει σε μια ώρα ή ημέρα. Για κάθε μονάδα, πέρα απ' αυτό το πρότυπο, ο εργαζόμενος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο δραχμικό ποσό (κίνητρο). Οι προμήθειες των πωλητών είναι ένα άλλο παράδειγμα αμοιβής που έχει ως βάση την απόδοση.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι σκόπιμη όταν:

1. Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες.
2. Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής.

3. Η εργασία είναι προτυποποιημένη, η ροή εργασιών κανονική και οι διακοπές πολύ λίγες.
4. Η ποιότητα είναι σχετικά λιγότερο σπουδαία από την ποσότητα.
5. Οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο και προσοχή για έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων τους.
6. Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν εκ των προτέρων τον ακριβή προσδιορισμό του εργατικού κόστους (παπούτσια, ρούχα).

Γνώση και Δεξιότητες. Τη βάση αυτή φαίνεται να χρησιμοποιούν στην Ευρώπη αλλά κυρίως στις ΗΠΑ (με πρώτες τις γνωστές Procter & Gamble, General Motors) όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, για τον καθορισμό της αμοιβής. Η λογική, για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιας βάσης, είναι ότι στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (φύση εργασιών, απαιτήσεις θέσεως εργασίας, τεχνολογία, κ.λ.π.) απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σ' αλλαγές (νέες θέσεις εργασίας) και στις όποιες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Άρα αυτοί πρέπει να πληρώνονται, ουσιαστικά, σε προσωπική βάση (γιατί έχουν προσόντα πέρα απ' αυτά που απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας) για να αποδώσουν τα μέγιστα σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων και έντονων ή και συχνών αλλαγών.

Η αμοιβή τους ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και λαμβάνουν αυξήσεις, καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες, μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνησή τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

1.4. Παράγοντες Καθορισμού Αμοιβών

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψιν και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι¹¹:

- **Αμοιβές των ανταγωνιστών.** Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.
- **Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις,** που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου (π.χ. 35 ωρο), αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λ.π.
- **Κόστος ζωής και πληθωρισμός.** Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας.

11.Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων 2001, σελ 171

Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνικό επίπεδο.

- **Συνθήκες αγοράς εργασίας.** Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δημιουργείται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση, σε μια αγορά εργασίας.
- **Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης .** Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- **Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις).** Οι εργαζόμενοι, μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία(σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη, π.χ. σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.
- **Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.** Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.λ.π., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- **Κύκλος ζωής επιχείρησης.** Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση "εισαγωγής" στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων.
- **Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.** Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λ.π.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, κ.λ.π. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.
- **Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου.** Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση (όπως αποδεικνύεται από τη συστηματική αξιολόγηση) θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

- **Η παραγωγικότητα.** Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά κι υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σ' άλλους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων-αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη¹².

Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και, επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει αξίες προσδοκίες και γενικότερα τη φιλοσοφία της Διοίκησης και ότι αυτή εκτιμά αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών της (π.χ. συμβατικές αυξήσεις που προτείνει ο προϊστάμενος ή ανταμοιβές για τις ικανότητες που κάποιος αναπτύσσει, τις νέες ιδέες που προσπαθεί να εφαρμόσει, την εξαιρετική του επίδοση, τη συμβολή του στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

¹² Ζευγαρίδη Σ. Σταματιάδη Γ. (1997), *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, σελ 392

 Η αμοιβή στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Στάδιο Κύκλου Ζωής Επιχείρησης

Αμοιβή	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Μισθοί/ Ημερομίσθια	Βασικοί, ελάχιστα ανταγωνιστικοί, κάτω από το επίπεδο αγοράς	Μέτριοι μισθοί	Μισθοί πάνω από το επίπεδο αγοράς	Υψηλοί μισθοί, αλλά δημιουργούνται πιέσεις για μείωσή τους
Κίνητρα	Δυνατότητες για απόκτηση μετοχών, συμμετοχή στα κέρδη	Χρηματικά κίνητρα για επίτευξη στόχων, παροχή μετοχών	Χρηματικά κίνητρα. Συστήματα κινήτρων, παροχή μετοχών	Μειωμένα χρηματικά κίνητρα, σχέδια μείωσης του κόστους των (συστημάτων) κινήτρων
Πρόσθετες παροχές	Πολύ βασικές, κάτω από το επίπεδο αγοράς	Ολοκληρωμένη σειρά πρόσθετων παροχών (σε μέτρια επίπεδα), περιορισμένες ειδικές παροχές σε ανώτατα στελέχη	Ουσιαστικές πρόσθετες παροχές, σε είδος και ύψος, ειδικές μη χρηματικές παροχές σε όλα τα ανώτατα στελέχη	Μείωση του κόστους των πρόσθετων παροχών, "πάγωμα" στις ειδικές, μη χρηματικές, παροχές των ανωτάτων στελεχών

1.5. Ποια είναι η Έννοια της Πολιτικής και των Αρχών

Η έννοια της πολιτικής διαφέρει κάπως από επιχείρηση σ' επιχείρηση. Οι αδύνατες τέτοιες, συνηθίζουν να πληρώνουν το minimum της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύουν κι ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις, που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπάλληλους με την καλύτερη κατάρτιση κι απόδοση και μ' αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος από κείνες τις επιχειρήσεις, που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζόμενους.

Όμως οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλ. να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να έχουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Προσέχουν δε κυρίως δυο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις αμοιβές, που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά και η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή και η παραγωγικότητα, θεωρούνται σαν βοηθητικοί, παρόλο που σε ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν η επιχείρηση επί χρόνια χάνει χρήματα) είναι δυνατόν να φέρει έναν απ αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Γενικά, μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός προγράμματος αξιολόγησης του έργου για τον καθορισμό δικαίων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές του περιεχόμενου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι σε μια θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά, σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση. Έτσι, η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή - αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια, δηλ. η λογική ισότητα μέσα στα όρια τα πληρωνόμενα από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

2.1. Θέματα Πολιτικής Αμοιβών

Η κάθε επιχείρηση, για τον αποτελεσματικότερο χειρισμό (διοίκηση) των συστημάτων αμοιβής, θα πρέπει να καθορίσει μια πολιτική (σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκει όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων). Ως πολιτική αμοιβών ορίζεται ένα σύνολο αρχών, οδηγιών, γενικού χαρακτήρα, που σχετίζεται με αποφάσεις που αφορούν την εν γένει ανταμοιβή εργαζομένων και συγκεκριμένα:

1. Αν οι μισθοί και τα ημερομίσθια που θα πληρώνει θα είναι πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας ή θα πληρώνει ότι ισχύει σ' αυτήν .
2. Ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αμοιβές.
3. Πόση και ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αυξήσεις.
4. Ποιες πρόσθετες παροχές θα δίνονται, με ποια κριτήρια, σε τι ύψος και για ποιες κατηγορίες εργαζομένων.
5. Ποια η σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας ή αμοιβής και άλλων οργανωσιακών στόχων (π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς).
6. Πώς θα καθορίζονται τα κίνητρα (σε τι βάση).
7. Ποια θα είναι η σχέση μεταξύ αμοιβής και των διαφόρων (κατηγοριών) εργασιών .
8. Ποια η κλίμακα καθορισμού της αμοιβής των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία εργασίας (π.χ. διοικητική, τεχνική, εκτελεστική, βοηθητική).
9. Ποια κριτήρια θα ισχύουν για τη δίκαιη και ίση ανταμοιβή των εργαζομένων.
10. Ποια και πόση η συμμετοχή και ο ρόλος του σωματείου στα θέματα αμοιβής.
11. Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών του θα είναι γνωστά και σε τι έκταση, στους εργαζόμενους.
12. Πόση βαρύτητα θα δίνεται στον παράγοντα αρχαιότητα.
13. Αν θα ισχύουν προσωπικές αμοιβές, πέρα από το κλιμάκιο αμοιβής που προβλέπεται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
14. Αν θα ισχύει ενοποιημένο σύστημα αμοιβών, για επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο.
15. Ποιο το ύψος μισθού για τους νεοπροσλαμβανόμενους (κατά κατηγορία εργαζομένων).
16. Ποιο το μέγεθος της διαφοράς μισθού μεταξύ νεοπροσλαμβανομένων και υπαλλήλων που έχουν χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση.

Ανάλογα λοιπόν σε ποιο περιβάλλον λειτουργεί μια επιχείρηση, π.χ. όμιλος επιχειρήσεων, εθνικό /διεθνές επίπεδο, τομέας δραστηριοτήτων, επίπεδο ανταγωνισμού, συνδικαλισμός εργαζομένων, ποια η οικονομική δυνατότητα που έχει, ποια η κουλτούρα της και ποιες οι νομοθετικές ρυθμίσεις, θα αποφασίσει για την πολιτική που θα καθορίσει στα θέματα αμοιβής. Η πολιτική αμοιβών κάθε επιχείρησης είναι υπόθεση που αφορά την ίδια και δεν την εξυπηρετεί η υιοθέτηση επιτυχημένων πολιτικών από άλλες επιχειρήσεις, εκτός αν οι συνθήκες και οι επί μέρους παράγοντες είναι αρκετά παρόμοιοι.

Οι αρχές που πρέπει να διέπουν την όποια πολιτική αμοιβών, με βάση τα σημερινά δεδομένα (ανταγωνισμός, επιδιώξεις /απαιτήσεις εργαζομένων, ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, νομοθετικές ρυθμίσεις, διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κ.λ.π.) είναι αυτές της ατομικής δικαιοσύνης, της εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα:

1. Ίση αμοιβή για ίση και όμοια εργασία, ανεξάρτητα ποιος την κάνει.
2. Η αμοιβή να συνδέεται με τους κάθε φορά συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.
3. Όποιος αποδίδει περισσότερο, πέραν του συμβατικού, αμοιβεται περισσότερο.
4. Οι διαφορές απολαβών, στο κάθε κλιμάκιο /κατηγορία αμοιβής ή και μεταξύ των κλιμακίων, θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία και να αιτιολογούνται πλήρως (π.χ. λόγω αρχαιότητας, εξαιρετικής απόδοσης, συνεχούς παρουσίας, ειδικών συνθηκών, κ.λπ.).
5. Ανεξάρτητα από το σύστημα αμοιβής που ισχύει κάθε φορά, οι παρεχόμενες αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες, τουλάχιστον, με τις επικρατούσες στην αγορά.
6. Η πολιτική και το συστήματα αμοιβών θα πρέπει ν' αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε τρία-τέσσερα χρόνια.
7. Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, αφού αυτή προκαλεί υποψίες και αμφιβολίες μεταξύ των εργαζομένων για τα πραγματικά επίπεδα αμοιβής ορισμένων ατόμων. Η μυστικότητα προκαλεί ακόμη κρίση εμπιστοσύνης ως προς την αντικειμενικότητα και την εντιμότητα της διοίκησης, σε ζητήματα αμοιβών.

2.2. Δημιουργία μιας Αξιόπιστης Πολιτικής Αμοιβών

Οι πάσης φύσεως ανταμοιβές που παίρνει ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο είναι το αντάλλαγμα για τις ικανότητές του, την προσπάθεια που καταβάλλεται, το συγκεκριμένο έργο που προσφέρει και το χρόνο που διαθέτει. Η προθυμία με την οποία θα συμβάλλει ένας εργαζόμενος στην συνολική προσπάθεια εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτός πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα ανταμοιφθεί όπως αξίζει.

2.2.1 Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων για την Αμοιβή

Είναι γνωστό ότι ο ρόλος των ανταμοιβών στην υποκίνηση του εργαζομένου έχει διερευνηθεί διεξοδικά τόσο από την άποψη της σημασίας των διάφορων ανταμοιβών για τους διάφορους τύπους των εργαζομένων όσο και από την άποψη της επίδρασης των ανταμοιβών στην ικανοποίηση, τις απουσίες, τις αποχωρήσεις και την επίδοση των εργαζομένων

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν σχετικά με την υποκίνηση χωρίζονται σε δύο ομάδες: σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν το μηχανισμό της διαδικασίας της υποκίνησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg και McClelland ενώ στη δεύτερη κατηγορία η θεωρία της

δικαιοσύνης (equity theory) και η θεωρία των προσδοκιών (instrumentality expectancy theory).

Κατά τη θεωρία των προσδοκιών ο εργαζόμενος θα υποκινηθεί και θα συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο μόνο αν θεωρεί σαν επιθυμητά τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την προσπάθεια του:

Αποδιδόμενη αξία X προσδοκίες = υποκίνηση

Αποδιδόμενη αξία είναι η αξία την οποία αποδίδει ο εργαζόμενος σε κάποια ανταμοιβή ή κάποιο αποτέλεσμα. Προσδοκία είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.



Κατά τη θεωρία της δικαιοσύνης ο εργαζόμενος συγκρίνει συνεχώς τον εαυτό του από άποψη ικανότητας, προσπάθειας, απόδοσης με άλλους που εκτελούν εργασία όμοια με την δική του στην ίδια ή άλλη επιχείρηση. Εάν η σύγκριση δεν τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι αμοιβεται λιγότερο από ό,τι θεωρεί δίκαιο τότε ο εργαζόμενος μπορεί να ακολουθήσει τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

1. να ζητήσει αύξηση (αυτός είναι ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις τηρούν μυστικές τις αμοιβές των στελεχών τους)
2. να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια ή να παραιτηθεί
3. να κάνει μια πιο ρεαλιστική σύγκριση
4. να αποδεχθεί την αδικία αλλά να κρίνει ότι δεν έχει σημασία και να το ξεχάσει.

Εάν όμως η σύγκριση τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι αμοιβεται περισσότερο από όσο πρέπει τότε δύο είναι τα ενδεχόμενα: ή να προσπαθήσει να εργασθεί περισσότερο ώστε να δείξει ότι αξίζει την αμοιβή που παίρνει ή να επιλέξει για σύγκριση μια πιο καλοπληρωμένη εργασία ή ένα άτομο με λιγότερα προσόντα για να ξεπεράσει τα δυσάρεστα συναισθήματα που ενδεχομένως νιώθει. Άρα μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε ένα σύστημα αμοιβών:

- Η **εξωτερική δικαιοσύνη** (ισορροπία) (external equity) όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή όμοιων ή παρεμφερών εργασιών σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αφορά τα επίπεδα αμοιβής (Pay level) των διαφόρων εργασιών στον κλάδο και διαπιστώνεται με έρευνα αγοράς.
- Η **εσωτερική δικαιοσύνη** (internal equity) όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή διαφορετικών εργασιών μέσα στην ίδια επιχείρηση αφορά τη δομή των αμοιβών η οποία δημιουργείται με την τεχνική της αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation) σε μια προσπάθεια καθορισμού της αξίας των διαφόρων εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση¹³.
- Η **διαδικαστική δικαιοσύνη** (procedural equity) όπου προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις της αμοιβής των διαφόρων κατηγοριών των εργασιών και ο τρόπος

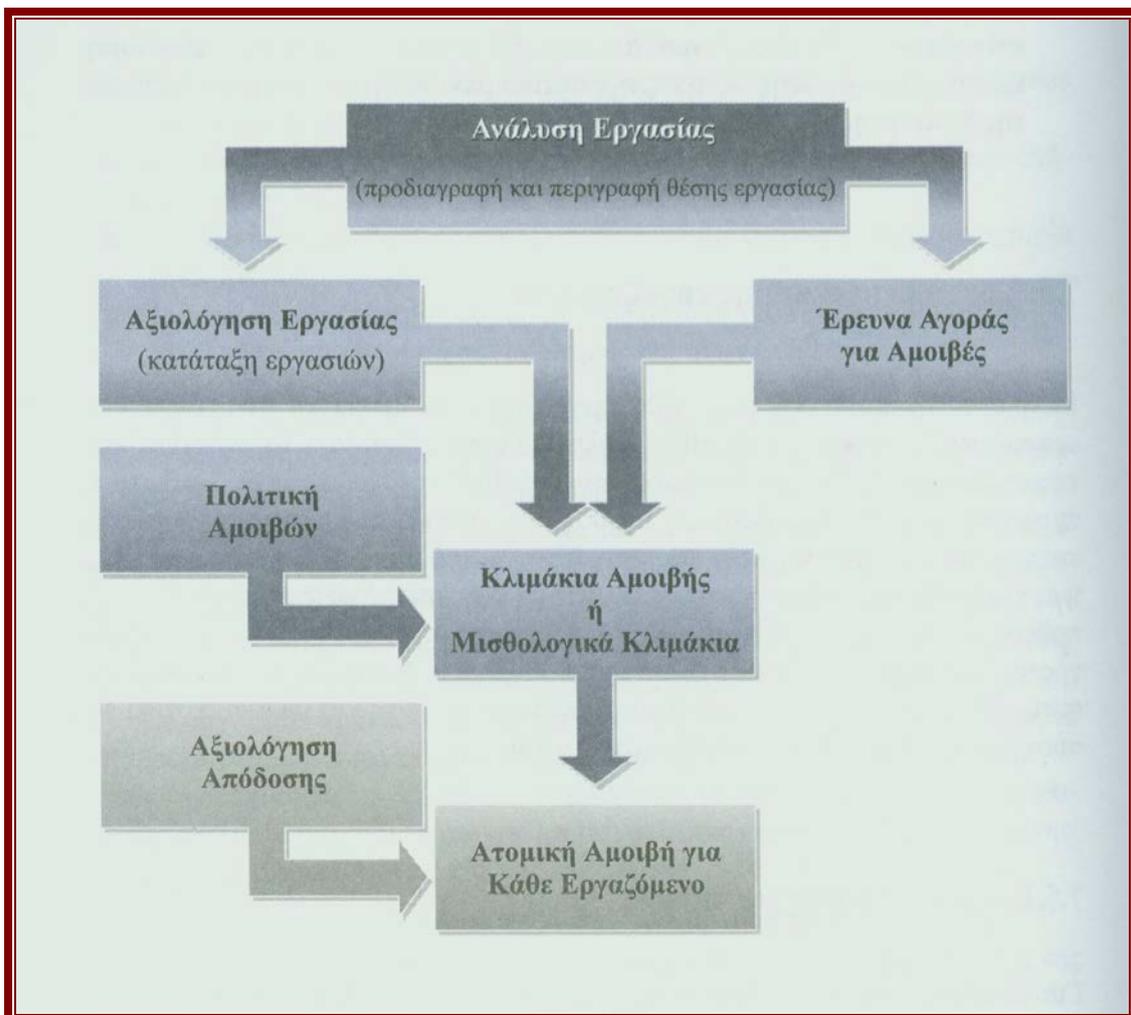
13. Χυτήρης Α. (2001) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, σελ 174

με τον οποίο γίνονται οι αυξήσεις. Αφορά την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και αν θα συνδέσει την αμοιβή με την επίδοση ή με την αρχαιότητα (αξιολόγηση επίδοσης εργαζομένων).

2.3. Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας.

Διαδικασία ανάπτυξης συστήματος αμοιβής



2.3.1. Έρευνα Αγοράς για Αμοιβές

Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει, για μια συγκεκριμένη εργασία, είναι λογικό και αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται στην αγορά. Δηλαδή, πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση (μισθός, ημερομίσθιο), τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη συλλογή αυτών των στοιχείων. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία άτυπα, σε προφορική βάση από τους άλλους εργοδότες. Σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, αναθέτουν τη συλλογή αυτών των στοιχείων σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Ο.Α.Ε.Δ., Γ.Σ.Ε.Ε., Σ.Ε.Β.). Πολύ μικρό ποσοστό εργοδοτών διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς, για αμοιβές.

Ανάλογα και με τη μέθοδο έρευνας αγοράς που χρησιμοποιεί ο εργοδότης θα πρέπει να προσεχθούν τα εξής:

1. Το μέγεθος δείγματος των συμμετεχόντων, στην έρευνα, να είναι στατιστικά αξιοποιήσιμο π.χ. (αριθμός επιχειρήσεων, μέγεθος επιχειρήσεων, τομέας και περιοχή δραστηριοτήτων, επιχειρήσεις με ή χωρίς σωματεία εργαζομένων, κ.λ.π.)
2. Να αντιπροσωπεύεται όσο γίνεται μεγαλύτερος αριθμός θέσεων εργασίας (εύρος).
3. Οι ομάδες εργασιών να μην είναι ούτε πολύ λίγες ούτε υπερβολικά πολλές.
4. Τα στοιχεία να είναι πρόσφατα.
5. Να εξασφαλίζεται η συγκρισιμότητα των περιγραφών των θέσεων εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, αφού τα στοιχεία της έρευνας αγοράς αμοιβών θα επηρεάσουν το ύψος της αμοιβής που θα λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, πρέπει να εξασφαλισθεί η αποδοχή και συνεργασία τους, αφού πρώτα τους εξηγηθεί η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα της έρευνας.

2.3.2. Αξιολόγηση Εργασίας

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας (για την επιχείρηση) της κάθε εργασίας, στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης, ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η (σχετική) αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που αφ' ενός μπορούν να προσδιορισθούν κι αφ' ετέρου είναι κρίσιμα για την εκτέλεση / απόδοση στη θέση εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας. Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών, στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης, που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί. Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί, για τις περισσότερες εργασίες και άρα μπορεί να γίνει σύγκριση, είναι: δεξιότητες,

προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες. Κατά την εταιρεία συμβούλων Hay Consultants αυτοί είναι: η τεχνογνωσία, η πνευματική ικανότητα / επίλυση προβλημάτων και η υπευθυνότητα.

Στην κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις μεγάλες εκτελούνται πλήθος εργασιών και άρα είναι δύσκολο να προσδιορισθούν για όλες, οι ίδιοι παράγοντες με βάση τους οποίους θα συγκριθούν. Γι' αυτό λοιπόν, είναι σκόπιμο και αναγκαίο, οι εργασίες να ομαδοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. πωλητές, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προϊστάμενοι, κ.λ.π.) και για κάθε ομάδα να προσδιορισθούν κοινοί παράγοντες /κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εργασιών γίνεται από ομάδες ειδικών (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) ή, το πιο σύνηθες, από ομάδα ειδικών της επιχείρησης, που την αποτελούν φορείς των θέσεων εργασίας, προϊστάμενοι, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και εκπρόσωποι του σωματίου των εργαζομένων. Το έργο αυτής της ομάδας / επιτροπής είναι **(α)** να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά ή οδηγούς που θα αξιολογηθούν και που γύρω απ' αυτές θα αξιολογηθούν και οι υπόλοιπες με βάση τη συγγένεια του περιεχομένου (εργασίας), **(β)** να προσδιορίσει τους παράγοντες /κριτήρια με βάση τα οποία αυτές θα συγκριθούν μεταξύ τους και **(γ)** να προσδιορίσει την αξία της κάθε μιας από αυτές. Για τον προσδιορισμό αυτής της αξίας υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι.

2.3.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Εργασιών

Η αξιολόγηση εργασιών, όπως προκύπτει από τα παραπάνω (απόφαση γι' αυτή καθ' αυτή την ανάγκη για αξιολόγηση, δημιουργία επιτροπής, επιλογή κριτηρίων σύγκρισης), είναι εν πολλοίς μια υποκειμενική διαδικασία και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε εργασίας θα μειώσει ή θα αυξήσει τον όλο βαθμό υποκειμενικότητας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών παρουσιάζονται παρακάτω, με βάση τον βαθμό απλότητας αλλά και υποκειμενικότητάς τους, ξεκινώντας από την περισσότερο υποκειμενική.

- **Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης.** Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό εργασιών. Η επιτροπή αξιολόγησης είναι, συνήθως, ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη Διοίκηση και εκπροσώπους εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η κάθε εργασία στο σύνολό της (με βάση ένα κριτήριο, π.χ. δυσκολία, απαιτούμενη γνώση, τεχνικές δεξιότητες) συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες. Έτσι δημιουργείται μία (ιεραρχική) κατάταξη εργασιών με βάση τη σχετική τους αξία (βαθμός κριτηρίου αξιολόγησης). Σε σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασιών (π.χ. εργοστάσιο, διοικητικές υπηρεσίες).
- **Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτατα (ιδίως στο δημόσιο τομέα) και είναι απλή στην εφαρμογή της. Όλες οι εργασίες μιας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε ομάδες. Κάθε ομάδα (κλάση) αποτελείται από εργασίες όμοιες ή παρόμοιες στο περιεχόμενο, π.χ. γραμματειακής φύσεως, πωλήσεων, διευθυντικές, κ.ο.κ. Για κάθε μια από αυτές τις ομάδες συντάσσεται περιγραφή, ανάλογη με την περιγραφή εργασίας, που είναι όμως γενικού χαρακτήρα για να περιλαμβάνει

αρκετές εργασίες. Αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση κάποιους κοινούς παρανομαστές ή κριτήρια, π.χ. δεξιότητες, γνώση, υπευθυνότητα, εμπειρία, κ.λ.π. Από τη στιγμή που θα καθορισθούν αυτές οι ομάδες (κλάσεις) ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία "τοποθετείται" στην ανάλογη κατηγορία. Η "τοποθέτηση" των εργασιών σε ομάδες γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της ομάδας (κλάσης).

Όπως και η μέθοδος απλής κατάταξης, έτσι και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο περιορίζεται κάπως με τη σύνταξη της περιγραφής για κάθε ομάδα εργασιών. Ακόμη, ως μειονέκτημά της θεωρείται και η υποκειμενική κρίση (αλλά και δυσκολία) για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες, αφού πολλές εργασίες φαίνεται να ταιριάζουν σε περισσότερες από μία ομάδες. Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι με τη δημιουργία ομάδων εργασιών όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο πολλές και αν είναι, μπορούν να αξιολογηθούν εντασσόμενες σε κάποια ομάδα.

- **Μέθοδος των συντελεστών (σημείων) βαρύτητας.** Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος χρειάζεται, για κάθε εργασία (ή ομάδα εργασιών), να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες (ή χαρακτηριστικά) που κρίνονται ως απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες, ουσιαστικά, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στον φορέα της θέσης εργασίας, π.χ. εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία, σωματική προσπάθεια, κ.λ.π. Στη συνέχεια, αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι (βαρύτητα) για την κάθε εργασία, και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα "λαμβάνουν" έναν αριθμό σημείων ή πόντων.

Για παράδειγμα, έστω σε μια διοικητική εργασία οι παράγοντες που κρίνονται ως κρίσιμοι για την επιτυχή εκτέλεσή της είναι: **(α)** Η λήψη αποφάσεων, **(β)** η αντιμετώπιση/ επίλυση προβλημάτων και **(γ)** οι γνώσεις, σε ποσοστό 100%, 85% και 60% αντίστοιχα. Το άθροισμα των επιμέρους ποσοστών $100 + 85 + 60 = 245\%$ μετατρέπεται σε εκατοστιαία κλίμακα ως ακολούθως:

Λήψη αποφάσεων	100 / 245 = 40,8%
Αντιμετώπιση/ επίλυση προβλημάτων	85 / 245 = 34,7%
Γνώσεις	60 / 245 = 24,5%
	100%

Αν υποτεθεί ότι στη συγκεκριμένη εργασία, η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών αποφασίσει να έχει ένα βαθμολογικό σχέδιο 500 σημείων, πόντων, τότε το χαρακτηριστικό "λήψη αποφάσεων" στην υψηλότερη βαθμίδα του(θα πάρει $40,8\% \times 500 = 204$ πόντους). Σε μια πενταβάθμια κλίμακα αυτού του χαρακτηριστικού οι πόντοι σε κάθε βαθμίδα θα είναι $204 / 5 = 40,8$ πόντοι. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της κάθε εργασίας ή ομάδας παρόμοιων εργασιών

- **Μέθοδος της σύγκρισης των παραγόντων / χαρακτηριστικών.** Η τεχνική σύγκρισης των χαρακτηριστικών είναι μια ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Παρουσιάζεται με πολλές παραλλαγές και αποτελεί μια από τις ευρύτερα εφαρμοζόμενες, αλλά και περισσότερο σύνθετες μεθόδους αξιολόγησης.

Συνεπάγεται την προαπόφαση του ποιες εργασίες έχουν τα σαφέστερα μετρήσιμα χαρακτηριστικά, σε σχέση με τις υπόλοιπες και ουσιαστικά αποτελεί

βελτίωση της μεθόδου κατάταξης (ranking method). Με τη μέθοδο σύγκρισης των χαρακτηριστικών, κατατάσσεται η κάθε εργασία πολλαπλές φορές - μια φορά για κάθε μετρήσιμο παράγοντα που επιλέγεται. Για παράδειγμα, οι εργασίες μπορεί να καταταχθούν πρώτα με βάση το χαρακτηριστικό "δεξιοτεχνία", έπειτα να καταταχθούν με βάση τις απαιτήσεις τους σε "πνευματικές ικανότητες", μετά να καταταχθούν με βάση την απαιτούμενη "υπευθυνότητα", κ.λ.π.

Στη συνέχεια αυτές οι κατατάξεις συνυπολογίζονται, για κάθε εργασία, ώστε να προκύψει ένα άθροισμα από τις θέσεις που έλαβε, η κάθε εργασία στις διάφορες κατατάξεις.

2.3.4. Κλιμάκια Αμοιβής (δομή αμοιβών)

Με βάση τις πληροφορίες - στοιχεία, που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση εργασιών και την έρευνα αγοράς για αμοιβές, θα καθορισθεί η δομή αμοιβών, δηλαδή το πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες κάθε κατηγορίας και η συγκεκριμένη εργασία σε κάθε κατηγορία. Βεβαίως, στη διαδικασία αυτή λαμβάνεται υπόψιν και η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης όπως π.χ. αν θα δίνει ανταγωνιστικές αμοιβές ή σύμφωνα με τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας.

Η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών και καθορισμού αμοιβών ορίζει το ύψος αμοιβής ή συνθηθέστατα το εύρος αμοιβής για κάθε εργασία, που είναι ανάλογο με την αξία ή τη δυσκολία της. Για μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών αυτό είναι εύκολο, αν όμως πρόκειται για μεγάλο αριθμό εργασιών τότε είναι αναγκαίο να ομαδοποιηθούν σε τάξεις ή κλιμάκια αμοιβής. Κάθε τάξη ή κλιμάκιο αμοιβής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εργασίες, που όπως έχει προκύψει από την αξιολόγηση, είναι περίπου της ίδιας δυσκολίας ή αξίας, π.χ. μια εργασία ελάχιστης δυσκολίας, δηλαδή 1ης κλάσης ή τάξης (π.χ. 0-100 βαθμών) θα πληρώνεται από 1000 έως 1400 δρχ. την ώρα, ενώ μια εργασία μέτριας δυσκολίας, δηλαδή 3ης κλάσης ή τάξης (301-500 βαθμών) θα πληρώνεται από 2500-3000 δρχ. την ώρα. Όλες οι εργασίες λοιπόν, κάθε τάξης, έχουν το ίδιο εύρος αμοιβής, ανεξάρτητα των σημείων ή βαθμών δυσκολίας τους, αν είναι δηλαδή 70,85 ή 100 βαθμών δυσκολίας (αφού ανήκουν στην τάξη 0-100 βαθμοί δυσκολίας).

Το αποτέλεσμα αυτής της αντιστοίχισης εργασιών και ύψους ή εύρους αμοιβών είναι να δημιουργείται μια ιεραρχία (δομή) αμοιβών, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα.

Το εύρος για κάθε κλιμάκιο αμοιβής καθορίζεται με βάση τη μέση τιμή αγοράς, στην οποία προστίθεται ή αφαιρείται το ίδιο ποσοστό χρημάτων που θα καθορίσει η επιτροπή αμοιβών. Έτσι, ορίζεται η μέγιστη και η ελάχιστη αμοιβή εργασίας για κάθε κλιμάκιο αμοιβής¹⁴.

2.3.5. Ατομική Αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)

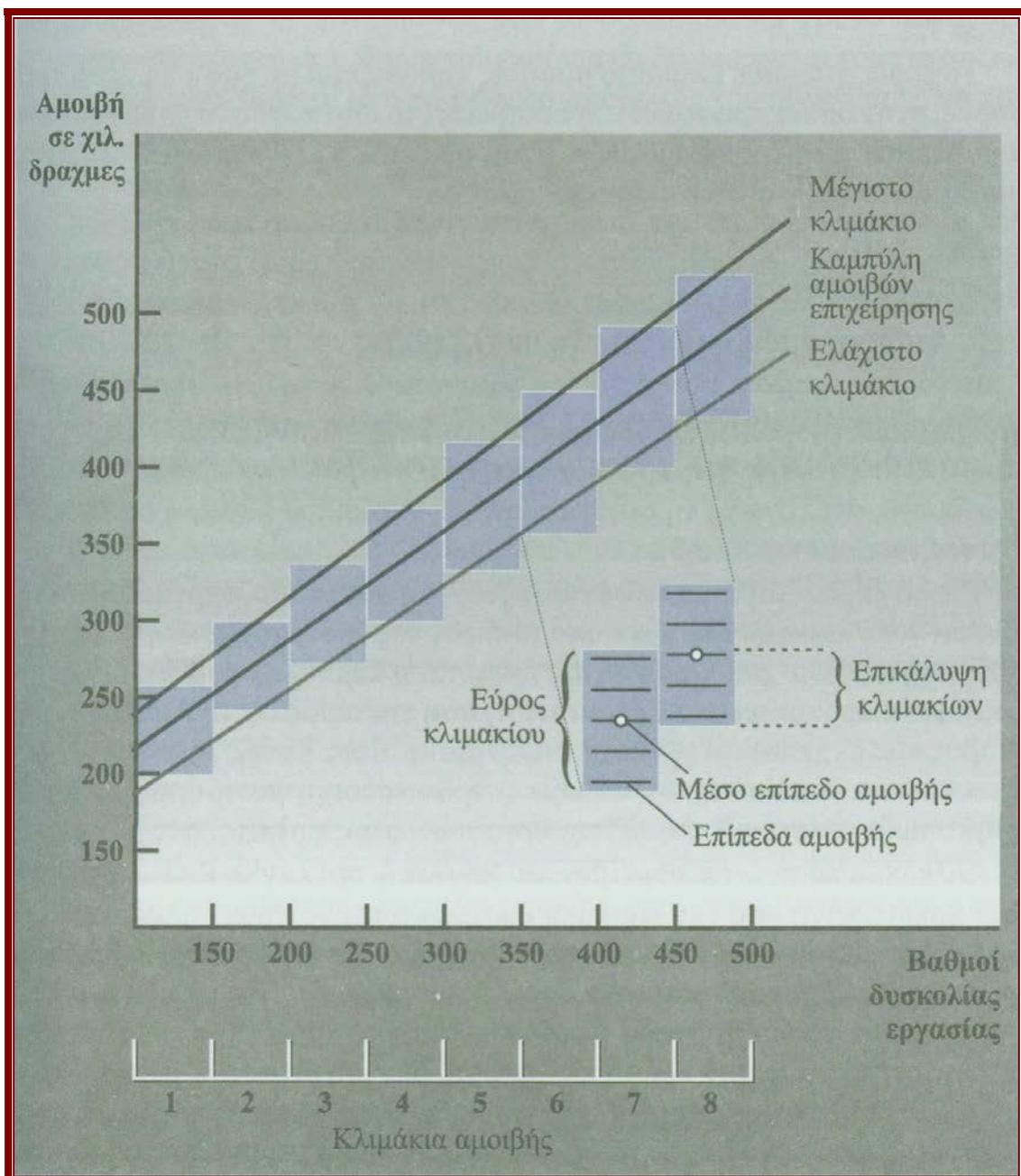
Μετά τον καθορισμό των μισθολογικών κλιμακίων ή την ανάπτυξη της δομής αμοιβών, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζει την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο,

14. Χυτήρης Α. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, σελ 182

ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει, η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής.

Για τον προσδιορισμό των ανισοτήτων, δηλαδή κάποια εργασία να πληρώνεται πολύ πάνω ή πολύ κάτω από το εύρος της αμοιβής της κλίμακας στην οποία ανήκει, είναι σκόπιμο να καταγράφεται η καμπύλη αμοιβών, δηλαδή η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασίας και της αμοιβής που πληρώνεται για αυτή την εργασία. Έτσι, σε σύστημα αξόνων X,Y σημειώνονται η αξία της εργασίας και η αντίστοιχη μέση αμοιβή, για το σύνολο των εργασιών ή των τάξεων εργασιών, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

Δομή αμοιβών



Οι εργασίες που υπεραμοιβονται (Red-circle Jobs) είναι αρκετά πάνω από την καμπύλη αμοιβών, δηλαδή, υπερβαίνουν το μέγιστο του κλιμακίου αμοιβής ενώ οι εργασίες που υποαμοιβονται (Green-circle Jobs) είναι αρκετά κάτω από την καμπύλη αμοιβών. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνουν γρήγορα διορθωτικές κινήσεις ώστε να αποκατασταθεί η ανισότητα. Στην πρώτη περίπτωση, δεν συνιστάται η μείωση αμοιβής, αλλά το πάγωμα για τόσο χρόνο ώστε να "έλθει" η αμοιβή, που εισπράττει κάποιος, στο κανονικό επίπεδο ή η ανάληψη από μέρους του περισσότερων ευθυνών - αρμοδιοτήτων ή η μετάθεσή του σε εργασία μεγαλύτερης αξίας. Είναι δυνατόν η ανισότητα αυτή να μην μπορεί να αποκατασταθεί, αν η ζήτηση για άτομα τέτοιων προσόντων είναι πολύ μεγάλη και η επιχείρηση αναγκάζεται να πληρώσει αμοιβή, πέρα από το μέγιστο κλιμάκιο αμοιβής που είχε καθορίσει για τη συγκεκριμένη εργασία. Όσον αφορά την δεύτερη περίπτωση, της υποαμοιβόμενης εργασίας συνιστάται η άμεση αύξηση της αμοιβής στο ελάχιστο του κλιμακίου, αν η επιχείρηση θέλει να κρατήσει τον εργαζόμενο.

Στο στάδιο αυτό, επίσης, λαμβάνονται και αποφάσεις που αφορούν τα κριτήρια με βάση τα οποία ένας εργαζόμενος θα δικαιούται αύξηση, πάνω απ' αυτή που καθορίζεται από την εθνική κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι τα εξής:

- **Η αρχαιότητα.** Ο εργαζόμενος που θα συμπληρώσει χρόνο παραμονής στην επιχείρηση π.χ. δύο ή τρία χρόνια θα δικαιούται αυτόματα αύξηση μισθού, ανεξάρτητα από το επίπεδο απόδοσής του (αρκεί αυτό να είναι κατ' ελάχιστον αποδεκτό).
- **Το κόστος ζωής.** Ο μισθός όλων των εργαζομένων αυξάνεται κατά το ποσοστό που αποφασίζει η επιχείρηση, για να καλύψει την αύξηση του κόστους ζωής (πληθωρισμός). Ουσιαστικά, το κριτήριο αυτό δεν διαφοροποιεί την αμοιβή σε ατομικό επίπεδο αφού όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυτή την αύξηση.
- **Το επίπεδο απόδοσης.** Ο ατομικός μισθός προσαρμόζεται ανάλογα με το επίπεδο απόδοσης του εργαζόμενου. Προϋπόθεση για να εφαρμοσθεί ένα τέτοιο σύστημα προσδιορισμού της ατομικής αμοιβής είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.
- **Η ωριμότητα.** Ο μισθός αυξάνει ανάλογα με την "καμπύλη ωριμότητας" του εργαζόμενου, που προκύπτει από τη συσχέτιση πείρας και μισθολογικού κλιμακίου. Η λογική εφαρμογής αυτού του κριτηρίου είναι ότι όσο αυξάνεται η πείρα κάποιου τόσο πιο πολύ ικανός – αποτελεσματικός γίνεται, στη δουλειά του.
- **Εφ' άπαξ καταβολή της ετήσιας αύξησης λόγω ικανοποιητικής απόδοσης,** που συνήθως δίνεται σε δύο δόσεις. Στην περίπτωση αυτή, καθοριστικός παράγοντας για να δικαιούται κάποιος αυτή την εφ' άπαξ καταβολή χρημάτων, είναι να έχει χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και να μην ανήκει σε ομάδα που εμφανίζει υψηλό δείκτη μετακίνησης (π.χ. αποχωρήσεις, απολύσεις, μεταθέσεις).

2.4. Αμοιβές Ανωτάτων Στελεχών και Επαγγελματιών

Τα στελέχη της ανώτατης βαθμίδας, όπως π.χ. Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, αλλά και τα

στελέχη της ανώτερης βαθμίδας, όπως π.χ. διευθυντές διευθύνσεων, αμοιβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής, από ότι όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Η διαφορετικότητα αυτή εστιάζεται στη λογική ότι οι ξεχωριστές ικανότητες **(α)** της λήψης αποφάσεων, **(β)** της υλοποίησης σχεδίων (ιδίως μακροχρονίων), **(γ)** της επίτευξης υψηλών στόχων και **(δ)** της ηγεσίας, αφ' ενός μεν είναι προσόντα που σπανίζουν αφ' ετέρου δε είναι απολύτως καθοριστικά για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Άρα, τα άτομα που έχουν αυτά τα προσόντα πρέπει να αμοιβονται πολύ περισσότερο σε σχέση με τους άλλους. Αυτή η συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη αμοιβή δίνεται από την επιχείρηση τόσο για να προσελκύσει άτομα τέτοιων προσόντων όσο και για να τα παρακινήσει να επιδείξουν αυτά τους τα προσόντα.

Για όλους τους εργαζόμενους, εκτός των ανωτάτων στελεχών, η αμοιβή τους βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Η σύγκριση όμως των εργασιών των ανωτάτων στελεχών δεν είναι εύκολη και σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι ούτε εφικτή, αφού οι παράγοντες που πρέπει να συγκριθούν είναι περισσότερο ποιοτικοί και λιγότερο ποσοτικοί (π.χ. πρωτοβουλία, αποφασιστικότητα, ηγεσία, κ.λ.π.). Πέραν αυτού, υποστηρίζεται ότι το αντικείμενο εργασίας των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται περισσότερο από τα ίδια τα ανώτατα στελέχη και λιγότερο από την περιγραφή της θέσης εργασίας τους.

Το πακέτο αμοιβής των ανωτάτων στελεχών, συνήθως, αποτελείται από **(α)** το μισθό, **(β)** τις παροχές - οφέλη, **(γ)** τα χρηματικά δώρα - επιβραβεύσεις (βραχυχρόνια bonuses), **(δ)** τα χρηματικά δώρα - κίνητρα (μακροχρόνια bonuses) και **(ε)** τα ειδικά προνόμια. Ο μισθός αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται, αναλογικά, τ' άλλα τέσσερα στοιχεία του πακέτου.

Το ύψος του μισθού καθορίζεται από την αξία της εργασίας, που προκύπτει από τις απαιτήσεις της εργασίας και το πόσο πληρώνεται στην αγορά. Στην Ευρώπη και Αμερική για τα ανώτατα στελέχη των πολυεθνικών, τουλάχιστον, επιχειρήσεων, τα τέσσερα τελευταία στοιχεία του πακέτου αποτελούν το 65% - 75% της συνολικής αμοιβής τους.

Το ύψος και η σύνθεση του πακέτου αμοιβής των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται από **(α)** το μέγεθος της επιχείρησης, όπως αυτό υπολογίζεται με βάση το σύνολο του ενεργητικού, τις συνολικές πωλήσεις, το σύνολο και την αξία των μετοχών και τα συνολικά κέρδη και άρα το ύψος των ευθυνών των ανωτάτων στελεχών, **(β)** τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και **(γ)** τη "δύναμη" που έχουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στο οποίο μετέχουν τα ανώτατα στελέχη, να καθορίζουν και αποφασίζουν το ύψος των αποδοχών τους. Οι μέσες ετήσιες απολαβές των ανωτάτων στελεχών των αμερικανικών επιχειρήσεων είναι 95 έως 150 φορές μεγαλύτερες από τις ετήσιες απολαβές του μέσου εργαζόμενου στην ίδια επιχείρηση, ενώ είναι 15 φορές μεγαλύτερες στην Ιαπωνία και 20 φορές στην Ευρώπη 11.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG, το 1998 οι μικτές αποδοχές των ανωτάτων και ανωτέρων στελεχών ανέρχονταν στα ποσά που αναγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί :



Αποδοχές ανωτάτων και ανώτερων στελεχών

Οι συνολικές μικτές ετήσιες αποδοχές των ανωτάτων στελεχών (Directors) (ποσά σε χιλ. δρχ.).

Κατηγορία	Κατώτερο* 10%	Διάμεσος**	Ανώτερο 10%	Παροχή αυτοκινήτου εταιρίας
Γενικός διευθυντής - διευθύνων σύμβουλος	25.000	39.501	80.000	98%
Οικονομικός και διοικη- τικός διευθυντής	20.272	30.400	43.126	95%
Εμπορικός διευθυντής	19.092	26.625	40.975	96%
Διευθυντής πωλήσεων	18.474	24.140	40.779	96%
Διευθυντής marketing	24.168	28.615	39.462	93%
Τεχνικός διευθυντής	19.261	29.436	38.745	100%
Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων	22.322	25.350	40.566	92%

Οι συνολικές μικτές ετήσιες αποδοχές των ανώτερων στελεχών (Managers) (ποσά σε χιλ. δρχ.).

Κατηγορία	Κατώτερο* 10%	Διάμεσος**	Ανώτερο 10%	Παροχή αυτοκινήτου εταιρίας
Οικονομικός διευθυντής	12.789	18.731	25.372	82%
Διευθυντής λογιστηρίου	9.734	13.950	20.582	35%
Διευθυντής μηχανογράφησης	15.644	18.000	24.976	73%
Διευθυντής πωλήσεων	10.604	16.055	22.405	90%
Διευθυντής marketing	10.811	16.380	24.696	84%
Διευθυντής εργοστασίου	12.379	22.000	27.682	89%
Διευθυντής παραγωγής	9.460	13.200	17.836	52%
Διευθυντής προσωπικού	9.022	13.338	20.339	49%

Οι πολύ υψηλές αυτές αμοιβές δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα και έχουν προκαλέσει σειρά συζητήσεων και ερωτημάτων που εγείρουν θέμα ηθικής τάξης και δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, πώς αξιολογείται η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, σε σχέση και με τη συμβολή και ανταμοιβή των άλλων εργαζομένων; Είναι λογική και δίκαιη η τόσο μεγάλη διαφορά στις αμοιβές ανωτάτων στελεχών και των άλλων εργαζομένων; Το "ρίσκο" που αναλαμβάνουν είναι τόσο μεγάλο ώστε να δικαιολογείται αυτό το ύψος

ανταμοιβών; Τα ερωτήματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα όπως είναι ευνόητο, όταν οι αμοιβές αφορούν ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα.

Οι νομικοί σύμβουλοι, οι οικονομικοί αναλυτές, οι ερευνητές, οι μηχανικοί και γενικά οι επιστήμονες απασχολούνται στις επιχειρήσεις σε μη εποπτικές θέσεις εργασίας. Το έργο τους είναι δημιουργικό και πρωτότυπο, όμως η συμβολή τους στα οικονομικά κυρίως αποτελέσματα της επιχείρησης δεν μπορεί να υπολογισθεί άμεσα και επακριβώς, αφού η επιτυχημένη εφαρμογή - υλοποίηση των προτάσεών τους δεν εξαρτάται από αυτούς αλλά από τους συναδέλφους τους στα παραγωγικά τμήματα. Το έργο τους όμως, απαιτητικό σε δημιουργικότητα και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, προϋποθέτει την κατοχή γνώσης και την ικανότητα εφαρμογής της, και εδώ ακριβώς ανακύπτει το πρόβλημα της αμοιβής τους.

Η ποσοτικοποίηση της γνώσης και της εφαρμογής της, μέσα από τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων, είναι σχετικά δύσκολη είτε αναφερόμαστε σε κατηγορία επαγγελματιών είτε σε μέγεθος και κατηγορία επιχείρησης. Όμως στην πράξη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής αυτών των επαγγελματιών εφαρμόζεται η αξιολόγηση της θέσης εργασίας, με έμφαση στους παράγοντες - κριτήρια: *δημιουργικότητα, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, εμπειρία - εξειδίκευση, τεχνική γνώση και περιεχόμενο ευθύνες της θέσης εργασίας*. Ακόμη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής των επαγγελματιών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η αγορά εργασίας. Η αμοιβή ανά κατηγορία επαγγελματιών εντάσσεται με βάση τα πιο πάνω κριτήρια, σ' ένα κλιμάκιο μισθών (π.χ. άλλο για οικονομικούς αναλυτές, άλλο για νομικούς συμβούλους) και για κάθε κλιμάκιο προσδιορίζεται το εύρος της αμοιβής ανάλογα με τα κριτήρια - παράγοντες που αξιολογούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΙΝΗΤΡΑ

3.1. Συστήματα Κινήτρων

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές του ιδιωτικού τομέα, για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, παρέχουν κίνητρα και βραβεία (bonuses). Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα (στο σύστημα ανταμοιβών) στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα παρεχόμενα, στην πράξη, κίνητρα είναι περισσότερο οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δραχμική αποζημίωση για τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά, δηλαδή, δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου), υπάρχει όμως ηθική κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες π.χ. διπλώματα /πλακέτες αναγνώρισης συγκεκριμένης συνεισφοράς ή συμπεριφοράς, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες διακοπές, κ.ά.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων και βραβείων είναι ότι:

1. Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
2. Δημιουργεί μια κουλτούρα (εργαζομένων) προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
3. Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατοϋπαλλήλων.
4. Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν .
5. Βοηθά στην παραμονή αξίων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμοίβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.
6. Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής.

Από την εφαρμογή όμως ενός συστήματος κινήτρων και βραβείων, αν δεν προσεχθούν κάποια βασικά σημεία, μπορεί να προκύψουν οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες:

1. Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
2. Εστίαση του ενδιαφέροντος (των εργαζομένων, ιδίως των στελεχών) σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι σε μακροχρόνιους στόχους.
3. Σκόπιμα ιδιοτελής χειρισμός του όλου συστήματος κινήτρων, από κάποιους διοικούντες.
4. Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται (αρνητικά) από εξωγενείς παράγοντες.
5. Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος αλλά και δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Ακόμη, η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Και αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι περισσότερο φανερή αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας η ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους.

Επίσης, για την επιτυχία των συστημάτων αυτών, είναι αναγκαία η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ότι θα αντεπεξέλθουν στα ήδη ορισθέντα κριτήρια. Απαιτείται ακόμη αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, η οποία όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή και αμφίπλευρη επικοινωνία. Η διοίκηση δεν πρέπει να δώσει στα συστήματα κινήτρων τη μορφή αναφαίρετου δικαιώματος. Αντιθέτως, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ανταμοιβή, ανάλογη της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Η εικόνα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί αν τα χρήματα, που προέρχονται από κίνητρα, δίνονται στους εργαζομένους ως ξεχωριστή πληρωμή.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Οτιδήποτε μπαίνει σε διαδικασία μέτρησης και ανταμοιβής, τραβά την προσοχή. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι πρώτη στην ποιότητα, τότε τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να διαμορφώνονται υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των πελατών, να εστιάζονται στην επικαιρότητα και να μην επιτρέπουν τυχόν λάθη. Αν ο στόχος όμως είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, τότε θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της παραγωγικότητας, με αναπόφευκτη επίπτωση, ίσως, τη χαμηλότερη ποιότητα του προϊόντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στην ποιότητα, τον έλεγχο του κόστους, ή την παραγωγικότητα, όταν αποφασίζουν να εφαρμόσουν συστήματα κινήτρων.

Η πιθανή αποτυχία των περισσότερων συστημάτων οφείλεται στο λανθασμένο καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο, τα κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικά, σαφώς καθορισμένα και άμεσα συσχετισμένα με τη βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, κατά την επιλογή κριτηρίων απόδοσης, είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τη μέτρηση της απόδοσης. Ο αναπροσδιορισμός των στόχων απόδοσης, για συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων, οδηγεί στην απογοήτευση των εργαζομένων και την πεποίθηση ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι, ουσιαστικά, ανέφικτοι. Το αποτέλεσμα θα είναι η απώλεια εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και μια αντίδραση απέναντι σε ολόκληρο το σύστημα κινήτρων.

Τα συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγικότητα μπορούν να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος, αλλά για να αποδώσουν θα πρέπει να σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με σωστό τρόπο. Ένας θεμελιώδης κανόνας αναφέρεται

στο ότι ο λεπτομερής σχεδιασμός πρέπει να συνδυάζεται με τη λογική **"βήμα προς βήμα"**.

Σύμφωνα με τις παραπάνω επισημάνσεις, για να επιτύχουν τα συστήματα κινήτρων πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Να είναι απλά και σαφή. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.
2. Το ύψος των κινήτρων και βραβείων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής (αυτή πρέπει να είναι ανταγωνιστική).
3. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι. Κάθε εργαζόμενος να προσδοκά, βάσιμα, ότι μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος.
4. Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζόμενους ότι δεν ανταμοίβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους.
5. Τα κίνητρα και βραβεία να χορηγούνται σε τακτή βάση.
6. Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος (από την εφαρμογή του συστήματος) πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κάθε εργαζόμενο.
7. Να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη (αν δεν είναι δυνατή η υποστήριξη) των εργατικών σωματείων. Τα συνδικάτα αντιδρούν στα συστήματα κινήτρων, διότι προτιμούν τις αμοιβές με βάση την αρχαιότητα και διότι φοβούνται πως η αυξημένη παραγωγικότητα θα οδηγήσει τελικά σε μείωση των θέσεων εργασίας (απολύσεις). Ακόμη, φοβούνται αυθαίρετες αυξήσεις των προτύπων απόδοσης που οδηγούν σε εντατικοποίηση της παραγωγής.
8. Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (ανάλογα με την ηλικία, τη βαθμίδα, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο), πέρα από τις ανάγκες-στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση¹⁵.

3.1. Κίνητρα για τους Εργατοϋπαλλήλους

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο μόνο μια λέξη, **"ευελιξία"**, περιγράφει το σχεδιασμό των συστημάτων κινήτρων για μη διοικητικά στελέχη. Για παράδειγμα, η τεχνολογία, το είδος των εργασιών, και οι επιχειρησιακοί στόχοι επιδρούν στην επιλογή, από την επιχείρηση, του συστήματος κινήτρων. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες, είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί ένα ομαδικό σύστημα κινήτρων καθώς η ατομική προσπάθεια μπορεί να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμη, μέσα από τη συνολική ομαδική προσπάθεια. Τα στελέχη συχνά επισημαίνουν ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων, στα πλαίσια της ομαδικής προσπάθειας, ελαττώνει τον ανταγωνισμό και την αντιζηλία και προωθεί τη συνεργασία και το ενδιαφέρον για τη συνολική απόδοση της μονάδας. Επιπρόσθετα, σε βιομηχανίες υψηλού ανταγωνισμού, όπως τρόφιμα και λιανικό εμπόριο, τα μικρά περιθώρια κέρδους επηρεάζουν το πόσα χρήματα μπορούν να διατεθούν για κίνητρα.

15. *Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων 2001, σελ 191*

3.2.1. Αμοιβή με το Κομμάτι

Ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων, που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι. Σε ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωσή τους καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που θα παράγουν π.χ. ζεύγη υποδημάτων, δακτυλογραφημένες σελίδες. Στο διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι, οι εργάτες των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι, που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή.

Ένα τέτοιο σύστημα έχει προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κινήτρων για διάφορους λόγους, κυρίως όμως επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος με ικανοποιητική ακρίβεια, καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα.

Παρόλο που οι πρότυποι χρόνοι καθορίζουν το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, εντούτοις δεν καθορίζουν το ύψος του

κινήτρου, το οποίο βασίζεται στα ωρομίσθια τα οποία υπό άλλες συνθήκες θα καταβάλλονταν για αντίστοιχη εργασία. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι σε εργασία που αμοιβεται με 650 δρχ. την ώρα, ο συνήθης απαιτούμενος χρόνος για τη παραγωγή μιας μονάδας ανέρχεται σε δώδεκα (12) λεπτά. Η τιμή κάθε κομματιού θα είναι 130 δρχ., αφού:

$$\begin{aligned} 60 \text{ (λεπτά την ώρα)} / 12 \text{ (χρόνος ανα μονάδα)} &= 5 \text{ μονάδες / ώρα} \\ 650 \text{ δρχ (ωρομίσθιο)} / 5 \text{ (μονάδες ανα ώρα)} &= 130 \text{ δρχ./μονάδα} \end{aligned}$$

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματά τους - συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης σύνδεσης με τη φιλοσοφία της πληρωμής με βάση την απόδοση - τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι, παρουσιάζουν μειονεκτήματα, που αντισταθμίζουν τη χρησιμότητά τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν πρότυπα παραγωγής /απόδοσης για διάφορους τύπους εργασίας. Εργασίες που η ατομική συμμετοχή είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί ή μετρηθεί, ή όπου η δουλειά είναι μηχανοποιημένη, σε σημείο ώστε οι εργάτες να έχουν μικρό έλεγχο της παραγωγής, η αμοιβή με το κομμάτι πιθανόν να μην αποδίδει ως σύστημα.

Κυρίως όμως, η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να λειτουργεί ως εμπόδιο στη φιλοσοφία της επιχείρησης που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, ή την ομαδική επίλυση προβλημάτων, καθώς καθένας από τους στόχους αυτούς μπορεί να απορροφήσει το χρόνο και να μειώσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, να του στοιχίσει δηλαδή την επιπλέον αμοιβή.

Μια από τις πιο σημαντικές αδυναμίες της αμοιβής με το κομμάτι, όπως και των άλλων συστημάτων κινήτρων που στηρίζονται στην ατομική προσπάθεια, είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να μη λειτουργεί πάντα αποτελεσματικά στον τομέα της παρακίνησης. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητά τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε υπάρχει πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, γιατί η ανάγκη τους για κοινωνική αποδοχή εκτοπίζει τη θέληση για περισσότερα χρήματα. Ακόμη, μετά από ένα χρονικό διάστημα, οι πρότυπες τιμές για κάθε κομμάτι (μονάδα) έχουν την τάση να χαλαρώνουν, και αυτό γίνεται, είτε εξ' αιτίας μιας ομόθυμης πίεσης

προς αυτήν την κατεύθυνση, είτε επειδή οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τρόπους για να εκτελούν την εργασία τους σε χρόνο λιγότερο του συνηθισμένου.

3.2.2. Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο (bonus) είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Η αμοιβή με τη μορφή βραβείου μπορεί να βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως ακριβώς στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι. Για παράδειγμα, αν προσθέσουμε στη βασική αμοιβή αξίας 700 δρχ. την ώρα, ένα βραβείο της τάξης των 15 δρχ. ανά μονάδα, ο εργαζόμενος που παράγει 100 μονάδες κατά τη διάρκεια οκτάωρης εργασίας, θα πληρώνεται 7.100 δρχ., σύμφωνα με τους κάτωθι υπολογισμούς:

$$\begin{aligned} & (\text{\textbf{\Omega}}\text{ρες} \times \text{\textbf{Αξία μισθού}}) + (\text{\textbf{αριθμός μονάδων}} \times \text{\textbf{αξία μονάδας}}) = \text{\textbf{Αποδοχές}} \\ & (8 \times 700 \text{ \textbf{δρχ.}}) + (100 \times 15 \text{ \textbf{δρχ.}}) = 7.100 \text{ \textbf{δρχ.}} \end{aligned}$$

Τα βραβεία μπορούν ακόμη να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.

3.2.3. Ομαδικά Βραβεία

Καθώς η παραγωγή έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένη, η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία, και καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί, τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν ευρεία εφαρμογή. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμοιβούν τα μέλη της ομάδας με βραβείο κίνητρο, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Σε μια μελέτη αμοιβών, που πραγματοποιήθηκε από την Hay Group, οι αμοιβές σε ομαδικό επίπεδο ήταν η πιο πολυσυζητημένη νέα ιδέα αμοιβών. Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργασίας, αναζητούν στρατηγικές αμοιβής που θα ενισχύουν τους συγκεκριμένους στόχους της ομάδας και θα συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος, το οποίο θα ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία. Το πρόβλημα, καθώς δεν είναι ίδιες όλες οι ομάδες, έγκειται στο ότι οι μάνατζερς δεν είναι σε θέση να υιοθετήσουν έναν ενιαίο τύπο για τη μέτρηση της απόδοσης και της αμοιβής των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τρία βήματα κατά τον σχεδιασμό και εφαρμογή ομαδικών συστημάτων κινήτρων:

1. **Πρώτον**, θέτουν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστούν τα προγράμματα κινήτρων. Οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, η ποιότητα του προϊόντος, ή η μείωση του κόστους υλικών ή του εργατικού κόστους, είναι τα πιο συνηθισμένα κριτήρια. Για παράδειγμα, αν το εργατικό κόστος μιας ομάδας αντιπροσωπεύει το 30 τοις εκατό των πωλήσεων της επιχείρησης και η επιχείρηση δίνει βραβεία για κάθε μείωση του εργατικού κόστους, τότε κάθε

φορά που το εργατικό κόστος της ομάδας θα είναι λιγότερο του 30 τοις εκατό των πωλήσεων, το μέγεθος του βραβείου που θα λάβουν τα μέλη της ομάδας θα ισούται με το ποσοστό μείωσης του εργατικού κόστους της ομάδας. Οι απαραίτητες πληροφορίες για το ποσό του βραβείου ανακοινώνονται στους εργαζόμενους σε μηνιαία ή εβδομαδιαία βάση, συνοδευόμενες με τις αναγκαίες επεξηγήσεις γιατί δόθηκε ή όχι το εν λόγω βραβείο.

2. **Δεύτερον**, το ποσό του βραβείου πρέπει να ορίζεται. Το ακριβές επίπεδο του ύψους των κινήτρων εξαρτάται από τη συνολική απόδοση της ομάδας και την απόδοση της εταιρείας μέσα σε έναν χρόνο. Τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να δίδονται μια φορά ετησίως.
3. **Τρίτον**, καθιερώνεται ένας τύπος αμοιβών, ο οποίος και αναλύεται πλήρως στους εργαζόμενους. Το ομαδικό βραβείο μπορεί να διανεμηθεί στους εργαζόμενους ισόποσα, σε αναλογία με το βασικό τους μισθό, ή βάσει της σχετικής συνεισφοράς τους στην ομάδα. Τα στελέχη ή, σε μερικές περιπτώσεις, τα μέλη των ομάδων, συμφωνούν στην ατομική ανταμοιβή των μελών της ομάδας, χρησιμοποιώντας δικούς τους αλγόριθμους. Ποιο κάτω αναφέρονται τα πιο γνωστά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των ομαδικών κινήτρων.

► Πλεονεκτήματα

1. Τα ομαδικά κίνητρα αναπτύσσουν την ομαδικότητα, μέσα από τον προγραμματισμό /σχεδιασμό και τη λύση προβλημάτων σε ομαδικό επίπεδο.
2. Οι ατομικές συνεισφορές των εργαζομένων εξαρτώνται από την ομαδική συνεργασία.
3. Αντίθετα με τα συστήματα κινήτρων, τα οποία βασίζονται μόνο στην παραγωγή (ποσοτική απόδοση), τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να διευρύνουν το περιθώριο της συνεισφοράς που επιθυμούν να έχουν οι εργαζόμενοι.
4. Τα ομαδικά βραβεία τείνουν να μειώσουν τις αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τα παράπονα για "ειδικά" ατομικά κριτήρια.
5. Τα ομαδικά κίνητρα ενθαρρύνουν την εκπαίδευση, καθώς και την ανάπτυξη ικανοτήτων για διαπροσωπικές σχέσεις.

► Μειονεκτήματα

1. Κάποια μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρούν ότι η προσπάθεια κάποιων συναδέλφων τους συνεισφέρει λίγο στην ομαδική επιτυχία.
2. Ενδέχεται να εμφανιστούν προβλήματα που αφορούν το εσωτερικό της ομάδας, όπως: η πίεση για να τεθούν όρια στην απόδοση (π.χ. κάποια μέλη φοβούνται ότι η απόδοση ενός μπορεί να κάνει αυτούς να φαίνονται απρόθυμοι, ανεπαρκείς) και το φαινόμενο "δωρεάν κούρσα" (όταν κάποιος καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια από τους άλλους και παρόλα αυτά μοιράζεται ισόποσα τις ομαδικές ανταμοιβές).
3. Τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να δυσκολεύονται στο να κατανοήσουν πολύπλοκους τύπους πληρωμών.

3.2.4. Αμοιβή με Βάση τον Πρότυπο Χρόνο

Μια άλλη συνήθης τεχνική κινήτρων είναι η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο, η οποία ορίζει την αμοιβή-κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου "πρότυπου χρόνου", που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου.

Για παράδειγμα, αν ο πρότυπος χρόνος για να εγκατασταθεί μια μηχανή ενός φορτηγού πλοίου, βάρους μισού τόνου, είναι πέντε ώρες και ο μηχανικός ολοκληρώσει την εγκατάσταση σε τέσσερις και μισή ώρες, τότε η πληρωμή του θα αντιστοιχεί στο σύνολο της αξίας των πέντε ωρών. Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο ταιριάζει απόλυτα σε εργασίες μεγάλου κύκλου ή σε εργασίες που δεν είναι επαναληπτικές και απαιτούν ποικιλία δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο.

Ενώ όμως η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο, οι εργοδότες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η αγωνία των εργαζομένων για γρηγορότερη παραγωγή και άρα μεγαλύτερες αποδοχές, δεν θα αποβεί σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος, της συντήρησης του εξοπλισμού και της σωματικής τους ακεραιότητας.

3.2.5. Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμοίβονται είτε εξ , ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών-, είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών. Το σύστημα των προμηθειών εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις επισιτιστικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

3.3. Κίνητρα για Επόπτες και Στελέχη

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν αποτελούν ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα συστήματα κινήτρων, για όσους διοικούν, επόπτες και στελέχη. Πολύ πρόσφατες μελέτες πάνω σε πρακτικές πληρωμών δείχνουν ότι, στην Αμερική, στο 90% των μεγάλων, δημόσιων και ιδιωτικών, επιχειρήσεων ακολουθούνται προγράμματα αμοιβής κατ' αξίαν, σε μία ή περισσότερες ομάδες υπαλλήλων.

Όπως και στην περίπτωση των εργατοϋπαλλήλων με βάση την ώρα, ο καθορισμός των βραβείων μπορεί να βασίζεται σε μια ποικιλία κριτηρίων που αφορούν την ατομική ή ομαδική απόδοση. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, οι επόπτες και τα στελέχη συχνά συμμετέχουν στους διάφορους τύπους συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη.

3.3.1. Αυξήσεις Κατ' αξίαν ή Λόγω Απόδοσης

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν μπορούν να αποδειχθούν παρακινητικές για τους ασκούντες διοίκηση, τους πωλητές και τους επαγγελματίες, μόνο όταν τα στελέχη αυτά

αντιλαμβάνονται τις αυξήσεις ως άμεσο επόμενο της ανάλογα καλύτερης απόδοσής τους.

Προκειμένου να είναι, όμως, ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Αν η αξιολόγηση αυτή απαιτεί την υποκειμενική κρίση των προϊστάμενων τους, τότε θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην εγκυρότητα της κρίσεως αυτής. Αρκετά σημαντικό είναι το ότι οι αυξήσεις οι βασισμένες στην αξία, πρέπει να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής. Όπου οι αυξήσεις κατ' αξίαν βασίζονται στο σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση τότε, όταν η απόδοση μειώνεται, πρέπει να μη χορηγούνται τέτοιου είδους πληρωμές.

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν δεν επιτυγχάνουν πάντοτε τον σκοπό τους. Σε αντίθεση με το βραβείο, μια αύξηση κατ' αξίαν μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν τη βλέπουν ότι σχετίζεται με την απόδοσή τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μερικές επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις, γιατί - μεταξύ και άλλων λόγων - δεν εμπιστεύονται την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις, όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξίαν, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία, ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίσουν με την άνοδο του κόστους ζωής ή την άνοδο των εθνικών ή κλαδικών επιπέδων των μισθών.

Τα προβλήματα που, συνήθως, δημιουργούνται από την εφαρμογή συστημάτων αμοιβής κατ' αξίαν είναι:¹⁶

1. Ακόμα και αν οι αυξήσεις κατ' αξίαν καθορίζονται με βάση την απόδοση, τα κέρδη των υπαλλήλων μπορεί να αντισταθμίζονται από τον πληθωρισμό και τους φόρους υψηλών εισοδημάτων.
2. Τα χρήματα που απαιτούνται για αυξήσεις κατ' αξίαν μπορεί να μην είναι αρκετά για να αυξηθεί ικανοποιητικά ο βασικός μισθός των υπαλλήλων.
3. Τα στελέχη μπορεί να μη τύχουν της απαραίτητης καθοδήγησης για τον καθορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης. Μπορεί να υπάρξει αοριστία όσον αφορά τα κριτήρια απόδοσης.
4. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές τους συνδέονται άμεσα με την προσπάθεια και την απόδοσή τους. Υπάρχει πιθανότητα να μην είναι ικανοί στο να αντιλαμβάνονται τη διαφορά μεταξύ αυξήσεων κατ' αξίαν και άλλων ειδών αυξήσεων.
5. Οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι οι πολιτικές διεργασίες μέσα στην επιχείρηση παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις για αύξηση κατ' αξίαν, παρά την ύπαρξη ενός επίσημου συστήματος αυξήσεων.
6. Μπορεί να υπάρχει έλλειψη ειλικρίνειας και συνεργασίας μεταξύ υφισταμένων και διοίκησης.
7. Έχει διαπιστωθεί ότι τα "συνολικά" ή γενικού χαρακτήρα σχέδια αύξησης κατ' αξίαν δεν παρακινούν προς μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης.

Μια από τις μεγαλύτερες αδυναμίες των αυξήσεων κατ' αξίαν βρίσκεται πιθανότατα στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, πάνω στο οποίο βασίζονται οι

16. *Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων 2001, σελ 198*

αυξήσεις αυτές. Ακόμη και με ένα αποτελεσματικό σύστημα, η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Επιπλέον, τυχόν αδυναμίες-ελαττώματα στο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βλάψουν τη λειτουργία ενός συστήματος αυξήσεων. Επίσης, οι επιδιώξεις των υπαλλήλων και των προϊστάμενών τους, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των πρώτων, βρίσκονται σε ασυμφωνία. Οι εργαζόμενοι συνήθως επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των αυξήσεων στις πληρωμές τους, ενώ οι προϊστάμενοί τους, επιζητούν ένα πιο δίκαιο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων. Σε μερικές περιπτώσεις, οι πιέσεις των υπαλλήλων για αυξήσεις μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Ενώ όμως δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις σ' αυτά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα αύξησης κατ' αξίαν, βασίζουν την ποσοστιαία αύξηση στα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης. Τα ποσοστά μπορεί να αλλάζουν κάθε χρόνο, κάτι που εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης, όπως τα επίπεδα κερδών ή οι οικονομικές συνθήκες. Όταν οι επιχειρήσεις θέτουν κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό του ποσοστού αύξησης, θα πρέπει να συσχετίζουν την ατομική απόδοση με παράγοντες όπως: η εκπαίδευση, η εμπειρία, και τα τρέχοντα κέρδη.

Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν έναν πίνακα στοιχείων για την παροχή αυξήσεων κατ' αξίαν, με βάση:

- ⇒ την απόδοση των υπαλλήλων,
- ⇒ τη θέση τους στην κλίμακα αμοιβών και, σε μερικές περιπτώσεις,
- ⇒ τη χρονική απόσταση από την προηγούμενη αύξηση.

Ένα χαρακτηριστικό των πινάκων κατευθυντηρίων γραμμών είναι ότι σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθούν σχετικά γρήγορα προς το μέσο της κλίμακας αμοιβής, τους νέους υπαλλήλους που έχουν μόλις ολοκληρώσει ικανοποιητικά το έργο τους. Ο σκοπός της γρήγορης αυτής προώθησης είναι να δίνονται ανταγωνιστικοί μισθοί στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να παραμένουν στην επιχείρηση. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι πέρα από το μεσαίο σημείο της κλίμακας αμοιβών, η προώθηση των εργαζομένων προς τα πάνω σύμφωνα με την πρόοδό τους, είναι σχετικά αργή.

Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι μόνο οι έχοντες εξαιρετική απόδοση μπορούν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της κλίμακας. Εάν είναι πάρα πολλοί οι υπάλληλοι που αμοιβόνται πάνω από το μέσον, αυξάνεται άνω του αναμενόμενου το εργατικό κόστος της επιχείρησης και οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση και βρίσκονται στην κορυφή της κλίμακας δεν μπορούν να έχουν αυξήσεις, αν δεν αναδιαμορφωθεί η κλίμακα αμοιβών.

Στον πίνακα κατευθυντηρίων γραμμών, που ακολουθεί, παρουσιάζεται η κλίμακα αμοιβών χωρισμένη σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από το 1, που αντιπροσωπεύει τη βάση της κλίμακας, μέχρι το 5, στην κορυφή της. Στα αριστερά του διαγράμματος, τοποθετείται η απόδοση των υπαλλήλων, όπως προκύπτει από την ετήσια αξιολόγηση, η οποία έχει και αυτή χωριστεί σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από το υψηλό (εξαιρετική) και φτάνοντας στο χαμηλό (απαράδεκτη). Η θέση ενός υπαλλήλου στην κλίμακα αμοιβών αλλά και η αξιολόγηση της απόδοσής του, οδηγούν στο ποσοστό της αύξησης που αυτός /αυτή δικαιούται. Για παράδειγμα, ένα άτομο καταταγμένο στην κορυφή της κλίμακας αμοιβών και με "εξαιρετική" απόδοση,

δικαιούται αύξηση 6%. Παρόλα αυτά όμως, κάποιος με "εξαιρετική" απόδοση, που βρίσκεται στη βάση της κλίμακας αμοιβών, θα λάβει αύξηση 9 τοις εκατό.

Πίνακας κατευθυντήριων γραμμών

Μισθολογικό Κλίμακιο και Αντίστοιχο Ποσοστό Αυξήσεων					
Επίπεδο Απόδοσης	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Εξαιρετική (5)	9%	9%	8%	7%	6%
Ανώτερη (4)	7%	7%	6%	5%	4%
Ικανοποιητική (3)	5%	5%	4%	3%	3%
Κάτω του μετρίου (2)	0%	0%	0%	0%	0%
Απαράδεκτη (1)	0%	0%	0%	0%	0%

Οι εργαζόμενοι που αξιολογούνται με την υψηλότερη απόδοση δεν είναι πάντα όσοι έχουν τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση. Έτσι, κάποιος με ανώτερη απόδοση, που βρίσκεται στα επίπεδα 1,2 και 3, μπορεί να έχει ποσοστιαία αύξηση ίση ή και μεγαλύτερη από κάποιον εξαιρετικής απόδοσης που βρίσκεται στο επίπεδο 5. Συνεπώς, είναι πολύ πιθανόν για τους εργαζομένους να συνειδητοποιήσουν ότι οι αυξήσεις στις αμοιβές τους δεν καθορίζονται μόνο από την απόδοση. Παρόλα αυτά, εάν πρόκειται τα χρήματα να λειτουργήσουν ως μέσο παρακίνησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι πράγματι η απόδοση συνδέεται με τις αυξήσεις αμοιβών, ώστε να έχουν λόγους να τη διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα.

3.3.2. Εφάπαξ Αύξηση επί του Βασικού Μισθού

Στο πρόγραμμα αυτό, οι δικαιούχοι εισπράττουν μία εφάπαξ αύξηση κατά το χρόνο της κρίσης τους, η οποία αύξηση δεν προστίθεται στον βασικό τους μισθό. Ο βασικός τους μισθός παραμένει παγωμένος μέχρι να προαχθούν.

Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα. Για τους εργοδότες, διατηρούνται σταθερά τα ετήσια έξοδα αποδοχών και αυτό τους βοηθά στον χρηματοοικονομικό έλεγχο, ενώ οι αυξήσεις που δίνονται με βάση ένα τέτοιο πρόγραμμα δεν οδηγούν στην κλιμακωτή αύξηση του επιπέδου των βασικών αποδοχών. Ιδιαίτερα, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ελέγχουν το κόστος των πρόσθετων παροχών, αφού αυτές καθορίζονται από τα τρέχοντα επίπεδα των αποδοχών. Για τους εργαζομένους, πλεονέκτημα αποτελεί το ότι η εισπραξη ενός εφάπαξ ποσού σαν αύξηση, δίδει μια καθαρή εικόνα της άμεσης σχέσης της πληρωμής με την απόδοση. Για παράδειγμα, μια αύξηση 10% που δίνεται σε ένα μηχανικό ο οποίος κερδίζει 5.000.000 δρχ. τον χρόνο, μεταφράζεται σε μια μηνιαία αύξηση της τάξης των 41.666 δρχ. - ποσό που φαντάζει μικρό μπροστά στην εφάπαξ πληρωμή των 500.000 δρχ.

3.4. Κίνητρα για τους Πωλητές

Ο ενθουσιασμός και δυναμισμός που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, στις περισσότερες εργασίες πωλήσεων, απαιτούν τη μέγιστη παρακίνησή τους. Το γεγονός αυτό, καθώς και η ανταγωνιστική φύση των πωλήσεων, εξηγούν γιατί τα κίνητρα χρησιμοποιούνται ευρέως για τους πωλητές. Τα συστήματα κινήτρων πρέπει να

παρέχουν μια πηγή παρακίνησης, από την οποία θα πηγάζουν η συνεργασία και η εμπιστοσύνη. Η παρακίνηση είναι ιδιαίτερος σημαντική για τους εξωτερικούς πωλητές, για τους οποίους δεν υπάρχει η δυνατότητα να επιβλεφθούν σωστά. Συνεπώς, οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να έχουν υψηλό αίσθημα αυτοπειθαρχίας.

Τα συστήματα κινήτρων για τους πωλητές είναι πολύπλοκα, εξαιτίας των μεγάλων διαφορών στους τύπους των εργασιών που σχετίζονται με πωλήσεις. Αυτοί οι τύποι εργασιών ξεκινούν από τους απλούς πωλητές καταστήματος, μέχρι τους βιομηχανικούς πωλητές οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτικές και άλλες, υψηλού επιπέδου, τεχνικές υπηρεσίες. Η απόδοση των πωλητών μπορεί να μετρηθεί από τον όγκο των πωλήσεων τους σε δρχ. και από την ικανότητά τους να ανοίγουν καινούργιους λογαριασμούς (νέοι πελάτες). Κριτήρια ακόμη για την απόδοση των πωλητών είναι και η ικανότητά τους στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η δυνατότητά τους να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες και βοήθεια στον πελάτη.

Παρόλα αυτά, είναι αρκετά δύσκολο να αναπτύξει κανείς κριτήρια για την απόδοση των πωλητών, γιατί η απόδοσή τους επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Οι οικονομικές και εποχικές διακυμάνσεις, ο ανταγωνισμός επί των πωλήσεων, οι αλλαγές στη ζήτηση, και τα χαρακτηριστικά της περιοχής των πωλήσεων, μπορούν να επηρεάσουν την ατομική επίδοση ενός πωλητή. Άρα, ο όγκος των πωλήσεων που έχει πετύχει ένας υπάλληλος δεν μπορεί να αποτελεί ακριβή ένδειξη για την προσπάθεια που αυτός έχει καταβάλει.

Τα στελέχη, κατά το σχεδιασμό συστημάτων κινήτρων για τους πωλητές, αντιμετωπίζουν το εξής πρόβλημα: πώς να ανταμείψουν την προσπάθεια που επιφέρει περισσότερες πωλήσεις και την ίδια στιγμή πώς να ανταμοίψουν για τις ενέργειες που συνεισφέρουν έμμεσα στις πωλήσεις; Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι πωλητές πρέπει να λαμβάνουν, σε κάποιο βαθμό, ένα σταθερό εισόδημα.

Τα συστήματα ανταμοιβής των πωλητών αποτελούνται είτε από τον (άμεσο) μισθό, είτε από άμεσες προμήθειες, ή από τον συνδυασμό αυτών των δύο. Το σύστημα βασικού μισθού επιτρέπει στους πωλητές να πληρώνονται για την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων, τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τον όγκο των πωλήσεων. Αυτό τους διευκολύνει στο να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην παροχή υπηρεσιών και στην υποστήριξη των πελατών και όλα αυτά χωρίς να διακινδυνεύεται το εισόδημά τους. Το βασικότερο εμπόδιο στο σύστημα αυτό είναι ότι υπάρχει η πιθανότητα να μην παρακινεί τους πωλητές, να καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια για την μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων τους.

Απ' την άλλη πλευρά, το σύστημα άμεσων προμηθειών, βασίζεται σε ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, το οποίο αποτελεί ισχυρότατο κίνητρο και είναι αρκετά εύκολο να υπολογιστεί και κατανοηθεί. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που πληρώνουν άμεση προμήθεια με βάση το συνολικό όγκο πωλήσεων, μπορούν να χρησιμοποιούν τους εξής τύπους:

Συνολική αποζημίωση σε μετρητά = 2% X συνολικό όγκο πωλήσεων
ή

Συνολική αποζημίωση σε μετρητά
=
2% X συγκεκριμένο /ελάχιστο όγκο πωλήσεων + 4 %
X
όγκο πέρα από αυτό το ελάχιστο

Παρόλα αυτά, το σύστημα άμεσων προμηθειών δεν εφαρμόζεται ευρέως λόγω των ακόλουθων μειονεκτημάτων:

1. Δίνεται έμφαση στον όγκο των πωλήσεων και όχι στα κέρδη.
2. Ύστερα από την πώληση, οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών συχνά παραμελούνται.
3. Τα κέρδη τείνουν να αυξομειώνονται σε ευρεία κλίμακα ανάμεσα στις καλές και άσχημες περιόδους πωλήσεων και ο τζίρος των εκπαιδευμένων πωλητών τείνει να αυξάνει στις άσχημες περιόδους.
4. Οι πωλητές μπαίνουν στον πειρασμό της παροχής ευκολιών πληρωμής.
5. Περιορίζει τη συνεργασία μεταξύ των πωλητών και δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Το σύστημα που εφαρμόζεται πιο πολύ συνδυάζει τα δύο παραπάνω προμήθειες και μισθό - σε κάποια αναλογία. Για παράδειγμα, ο πωλητής που δουλεύει σύμφωνα με μια 70/30 αναλογία, θα έχει συνολικές αποδοχές μετρητών που θα αντιστοιχούν σε 70% βασικό μισθό και σε 30% προμήθεια.

Το ποσοστό της αναλογίας καθορίζεται ύστερα από το συνυπολογισμό των περιοριστικών παραγόντων που συζητήθηκαν προηγουμένως, αναφορικά με την απόδοση και τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που ακολουθούν καταδεικνύουν γιατί το συνδυαστικό σύστημα χρησιμοποιείται τόσο ευρέως:¹⁷

1. Το σωστό είδος κινήτρων, όταν συνδυάζεται με το μισθό στη σωστή αναλογία, παρουσιάζει τα πιο πολλά πλεονεκτήματα και των δύο συστημάτων, της άμεσης προμήθειας και του άμεσου μισθού.
2. Ένα σύστημα αμοιβής που συνδυάζει μισθό και κίνητρο (προμήθεια), παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία στο σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο εύκολα, ώστε να βοηθήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών .
3. Το σύστημα αυτό μπορεί να προσφέρει την πιο ευνοϊκή αναλογία των εξόδων πωλήσεων προς τις πωλήσεις.
4. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που ασχολείται με τις πωλήσεις, μπορεί να παρακινηθεί για να πετύχει και συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ, πέρα από τον όγκο των πωλήσεων .

3.5. Κίνητρα για Ανώτατα Στελέχη

Τα κίνητρα που παρέχονται στα ανώτατα στελέχη έχουν ως στόχο αφ' ενός την παρακίνησή τους για αυξημένη απόδοση και αφ'ετέρου την προσέλκυση και παραμονή τους στην επιχείρηση.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες από μία στρατηγικές ανταμοιβής για ανώτατα στελέχη, ώστε να ικανοποιούνται οι διάφοροι επιχειρησιακοί στόχοι αλλά και οι ανάγκες των στελεχών. Για παράδειγμα, στους γενικούς διευθυντές ή διευθύνοντες συμβούλους το πακέτο αμοιβών μπορεί να περιλαμβάνει κίνητρα

17. Τζεκίνης Χρήστος, Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού 1988, σελ 251

μακροχρόνιας απόδοσης, γιατί αυτοί πρέπει ν' ασχολούνται περισσότερο με την μακροχρόνια παρά με τη βραχυχρόνια επίδραση των αποφάσεών τους. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές διευθύνσεων μπορεί να λαμβάνουν κίνητρα βραχυχρόνιας απόδοσης, αφού αρκετές αποφάσεις τους αφορούν εργασίες με διάρκεια από έξι έως δώδεκα μήνες.

3.5.1. Οι Βάσεις για Βραχυχρόνια Κίνητρα

Τα βραβεία ή κίνητρα (bonuses) πρέπει να δίδονται στα ανώτατα στελέχη με βάση την ατομική συνεισφορά, σε ένα ποσοστό επί των συνολικών κερδών της επιχείρησης, ή σε ένα ποσοστό επί του κέρδους, που περισεύει από το σύνολο των κερδών που αποδίδονται στους μετόχους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι αμοιβές των στελεχών είναι συνδεδεμένες με ένα ετήσιο πρόγραμμα κερδών, σύμφωνα με το οποίο, το ποσό που αποδίδεται ως αμοιβή, καθορίζεται από την έκταση της υπερκάλυψης ενός ήδη συμφωνημένου μεγέθους κερδών.

Οι αμοιβές μπορεί επίσης να βασίζονται στα επίπεδα απόδοσης ή στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των ανωτάτων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου.

Σε μια συνεχή προσπάθεια παρακολούθησης των εξελίξεων της αγοράς, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία υπολογισμού των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών, χρησιμοποιούν πέρα από τα παραδοσιακά οικονομικά μεγέθη / κριτήρια και κριτήρια όπως: ικανοποίηση πελατών, καινοτομία, ή η "πρώτη θέση" του προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά.

Τα βραβεία μπορεί να δίδονται ή σε μετρητά ή σε μετοχές, ο δε χρόνος της πληρωμής μπορεί να ποικίλει. Η πληρωμή μπορεί να είναι άμεση (η συνήθεστη των περιπτώσεων), να είναι σε δόσεις για μικρό χρονικό διάστημα, ή να είναι σε δόσεις μέχρι τη συνταξιοδότηση.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καταβάλλουν τα βραβεία (βραχυχρόνια κίνητρα) σε μετρητά, ακολουθώντας πιστά τη συνταγή της στρατηγικής, πληρωμή με βάση την απόδοση. Όταν η αμοιβή καταβάλλεται αμέσως μετά την καλή απόδοση και συνεπώς συνδέεται άμεσα με την καταβληθείσα προσπάθεια, τότε τα βραβεία λειτουργούν ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

3.5.2. Οι Βάσεις για Μακροχρόνια Κίνητρα

Τα βραχυχρόνια βραβεία - κίνητρα δέχονται κριτικές ότι οδηγούν τα υψηλά διοικητικά στελέχη στο να εστιάζουν την προσοχή τους σε στόχους για άμεσα κέρδη, κάτι που φθείρει την μακροχρόνια επιβίωση και τους αναπτυξιακούς στόχους της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στρατηγικές ανταμοιβής που συνδέουν τις διευθυντικές αμοιβές με κριτήρια μακροχρόνιας απόδοσης. Καθεμιά από τις επιχειρήσεις αυτές αναγνωρίζει ότι, ενώ οι αμοιβές ως κίνητρα για τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να βασίζονται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που σχετίζονται με τις θέσεις τους, τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Σημαντικά αποτελέσματα απόδοσης της επιχείρησης είναι, για τους μετόχους, η αύξηση των κερδών ανά μετοχή, η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, και τελικώς, η αξία της μετοχής. Συνεπώς, έχουν αναπτυχθεί ποικίλα συστήματα κινήτρων που συνδέουν τις αμοιβές με τα παραπάνω μακροχρόνια αποτελέσματα απόδοσης.

Η δυνατότητα απόκτησης μετοχών αποτελεί το πρωταρχικό μακροχρόνιο κίνητρο που προσφέρεται στα ανώτατα στελέχη. Το βασικό σκεπτικό, πίσω από τη δυνατότητα αυτή, είναι ότι τα στελέχη αποκτούν μερίδιο στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να την αντιμετωπίζουν όπως και οι ιδιοκτήτες.¹⁸

Τρία είναι τα πιο συνήθη προγράμματα απόκτησης μετοχών:

- ⇒ απόκτηση μετοχών χωρίς όρους,
- ⇒ απόκτηση μετοχών και μετρητών, υπό όρους,
- ⇒ απόκτηση μετοχών με βάση την απόδοση.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται διάφορα σχέδια παροχών μετοχών, για κάθε ένα από αυτά τα προγράμματα.

✚ Σχέδια μακροχρόνιων κινήτρων

Σχέδια παροχής μετοχών χωρίς όρους	
Δικαιώματα αγοράς μετοχών σε προκαθορισμένη τιμή	Δικαιώματα που χορηγούνται στα ανώτατα στελέχη για να αγοράσουν μετοχές της επιχείρησης σε προ-καθορισμένη τιμή και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η τιμή της μετοχής καθορίζεται σύμφωνα με τη χρηματιστηριακή τιμή, τη χρονική στιγμή που παρέχεται η δυνατότητα αυτή.
Δικαιώματα αγοράς μετοχών λόγω αύξησης της αξίας της μετοχής	Παροχή σε μετρητά ή σε μετοχές, που καθορίζεται από την αύξηση στην τιμή της μετοχής, οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιλέξει το στέλεχος μέσα στην περίοδο επιλογής.
Αγορά μετοχών με χρηματοδότηση	Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη για αγορά μετοχών της επιχείρησής τους, στην τρέχουσα χρηματιστηριακή ή σε μειωμένη τιμή, συνήθως και με την οικονομική ενίσχυση της επιχείρησης.
Αγορά μετοχών στη λογιστική αξία της μετοχής	Παροχή αριθμού μετοχών ίσης αξίας με τη λογιστική αξία της μετοχής - σε μια προκαθορισμένη ημερομηνία το ανώτατο στέλεχος θα πληρωθεί την αύξηση της τιμής των μονάδων (μετοχών) μέχρι εκείνη την ημερομηνία.
Σχέδια παροχής μετοχών και μετρητών υπό όρους	
Παροχή "δεσμευμένων" μετοχών	Παροχή μετοχών σε μειωμένη τιμή υπό τον όρο ότι οι μετοχές αυτές αυτές δε θα μεταβιβαστούν ή πουληθούν(υπό το φόβο της πτώσης της τιμής τους) πριν περάσει ορισμένος χρόνος από την πρόσληψή τους.
Καταβολή δεσμευμένων μετρητών	Παροχή συγκεκριμένων ποσών σε μετρητά, υπό τον όρο το στέλεχος να μην αποχωρήσει πριν περάσει συγκεκριμένος χρόνος.
Σχέδια με βάση την απόδοση	
Μονάδες Απόδοσης	Παροχές ανάλογες με τα ετήσια βραβεία, μόνο που η περίοδος μέτρησης υπερβαίνει τον ένα χρόνο. Η αξία της παροχής μπορεί να εκφραστεί ως ένα ποσό μετρητών ή να μετατραπεί σε αριθμό "μονάδων" ίσης συνολικής αξίας.
Μετοχές Απόδοσης	Παροχή μετοχών. Η αξία τους είναι αντιπροσωπευτική των προκαθορισμένων στόχων απόδοσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, και της χρηματιστηριακής αξίας της μετοχής.
Μετοχές ειδικού τύπου	Δικαίωμα απόκτησης μετοχών ή εισπραξής της ισόποσης αξίας, όπως αυτή καθορίζεται από έναν τύπο (π.χ. όπως η λογιστική αξία ή ένας πολλαπλασιαστής κερδών) και όχι από τις αλλαγές στην τιμή αγοράς.
Μερίσματα	Δικαίωμα εισπραξής ενός ποσού ίσου με τα μερίσματα που δίδονται για έναν ορισμένο αριθμό μετοχών - τυπικά χορηγούνται σε συνδυασμό με άλλους τύπους παροχών, όπως οι μετοχές απόδοσης.

3.5.3. Ειδικά Προνόμια των Ανωτάτων Στελεχών

Πέρα από τα προγράμματα κινήτρων, τα ανώτατα στελέχη λαμβάνουν ειδικά οφέλη και προνόμια. Τα ειδικά αυτά προνόμια, είναι ένα μέσο κατάδειξης της σημασίας που έχουν τα στελέχη για την επιχείρηση, ενώ παράλληλα αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπλέον, τα προνόμια αυτά λειτουργούν και ως σύμβολα κοινωνικής θέσης, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Ακόμη, τα προνόμια αυτά δημιουργούν επιπλέον έσοδα (στα ανώτατα στελέχη) από τη μη πληρωμή φόρου, καθώς και μερικά από αυτά δεν φορολογούνται ως εισόδημα.

Με την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι διευθυντές προσωπικού υποχρεώθηκαν να αναπτύξουν πακέτα ανταμοιβών για τα στελέχη τους που εργάζονται στο εξωτερικό, με ειδικά οικονομικά κίνητρα ώστε να αποδεχθούν την πρόταση. Επιπλέον, μπορεί να τους δοθούν και συμπληρωματικές παροχές οι οποίες θα ικανοποιούν τα τυχόν επιπρόσθετα έξοδα διαβίωσης.

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της εταιρείας συμβούλων Pearl Meyer & Partners στα τέλη του 1998 το σύνολο των μετοχών που κατείχαν τα στελέχη των αμερικανικών επιχειρήσεων, ως κίνητρα για την απόδοσή τους, αντιστοιχούσε στο 13,2 % του συνόλου των μετοχών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο. Στην εταιρεία Merrill Lynch το 53 % των μετοχών της έχουν παραχωρηθεί με το μοντέλο των options στα στελέχη και το προσωπικό της.

Σύμφωνα με έρευνα στην Αμερική, σε 132 εταιρείες, οι περισσότερες από τις μισές παρέχουν ως προνόμια τη χρησιμοποίηση αυτοκινήτου της εταιρείας και συμπληρωματικά προγράμματα συνταξιοδότησης.

Τα στοιχεία αυτά αναγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ειδικά προνόμια ανώτατων στελεχών

Παρεχόμενα ειδικά προνόμια	Ποσοστό των ερωτηθέντων εταιριών
Αυτοκίνητο εταιρίας	54,5
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	51,9
Συμβόλαια απασχόλησης	37,0
Δωρεάν ιατρικές εξετάσεις	36,4
Κάρτα μέλους σε συλλόγους και ενώσεις	34,1
Κινητά τηλέφωνα	31,8
Παροχή χρηματοοικονομικών συμβουλών	29,5
Ασφάλεια	28,8
Πληρωμένη θέση πάρκινγκ από την εταιρία	25,8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. Σχέδια Συμμετοχής των Εργαζομένων στα (οικονομικά) Αποτελέσματα

Η παραδοσιακή έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στα κέρδη, αλλά και η σύγχρονη που εστιάζεται στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, έχουν οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εφαρμογή προγραμμάτων /σχεδίων χρηματοοικονομικής συμμετοχής των εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στα κέρδη που η επιχείρηση πραγματοποιεί αλλά και στις ωφέλειες που προκύπτουν από την αποδοτικότητα της ίδιας της επιχείρησης ή των επιμέρους μονάδων, διευθύνσεων ή τμημάτων αυτής.

Πολλά από τα σχέδια αυτά απευθύνονται τόσο στα στελέχη όσο και στους εργατοϋπαλλήλους, με σκοπό να:

1. Ενδιαφερθούν οι εργαζόμενοι περισσότερο για την πρόοδο της επιχείρησης και να ταυτισθούν περισσότερο με αυτήν.
2. Διευρυνθεί η συνεργασία διοικούντων και εργαζομένων.
3. Ικανοποιηθεί η ηθική απαίτηση /επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στα κέρδη που αυτοί δημιουργούν.
4. Παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για μια μεγαλύτερη, σταθερή και μακροχρόνια συμβολή στους στόχους της επιχείρησης.
5. Γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική στο πακέτο κινήτρων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα της επιχείρησης μπορεί να πάρει τρεις βασικές μορφές:

- ⇒ Συμμετοχή στα οφέλη.
- ⇒ Συμμετοχή στα κέρδη .
- ⇒ Συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, (είναι στην ουσία μια άλλη μορφή συμμετοχής στα κέρδη).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά αυτές οι μορφές συμμετοχής.

4.1.1. Συμμετοχή στα Οφέλη, από Μείωση του Κόστους

Υπάρχουν τρία, σχετικά ευρέως εφαρμοζόμενα, σχέδια οικονομικών βραβείων τα οποία ενθαρρύνουν για μέγιστη δυνατή προσπάθεια και συνεργασία και επιπλέον είναι αποδεδειγμένα από τυχόν διακυμάνσεις των κερδών. Τα δύο ανήκουν στην "πρώτη γενιά σχεδίων" και είναι γνωστά ως σχέδιο Scanlon και σχέδιο Rucker (από τα ονόματα των εμπνευστών τους). Τα δύο αυτά σχέδια έχουν την ίδια φιλοσοφία και δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχική διοίκηση. Βασική επιδίωξή τους είναι η μείωση του εργατικού, κυρίως, κόστους. Το τρίτο σχέδιο ανήκει στη

δεύτερη γενιά σχεδίων, είναι γνωστό ως "Βελτίωση Παραγωγικότητας" και δίνει έμφαση στην εξοικονόμηση ωρών εργασίας. Ακόμη, σε αντίθεση με τα δύο πρώτα, το τρίτο σχέδιο περιλαμβάνει και όσους εργαζόμενους έμμεσα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του εργατικού κόστους. Αναλυτικότερα:

► *Το σχέδιο Σκάνλον (Scanlon)*

Η φιλοσοφία του σχεδίου Σκάνλον είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποδεικνύουν ιδέες και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας και σε αντάλλαγμα να ανταμείβονται για τις εποικοδομητικές προσπάθειές τους. Το σχέδιο αυτό απαιτεί ικανή ηγεσία, εμπιστοσύνη και σεβασμό ανάμεσα στους διοικούντες και τους εργαζόμενους, και ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που λαμβάνει υπεύθυνες αποφάσεις. Αν υλοποιηθεί σωστά, το σχέδιο Σκάνλον μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία για την επιχείρηση, σε σταθερότητα στην εργασία και σε υψηλές ανταμοιβές για τους εργαζόμενους.

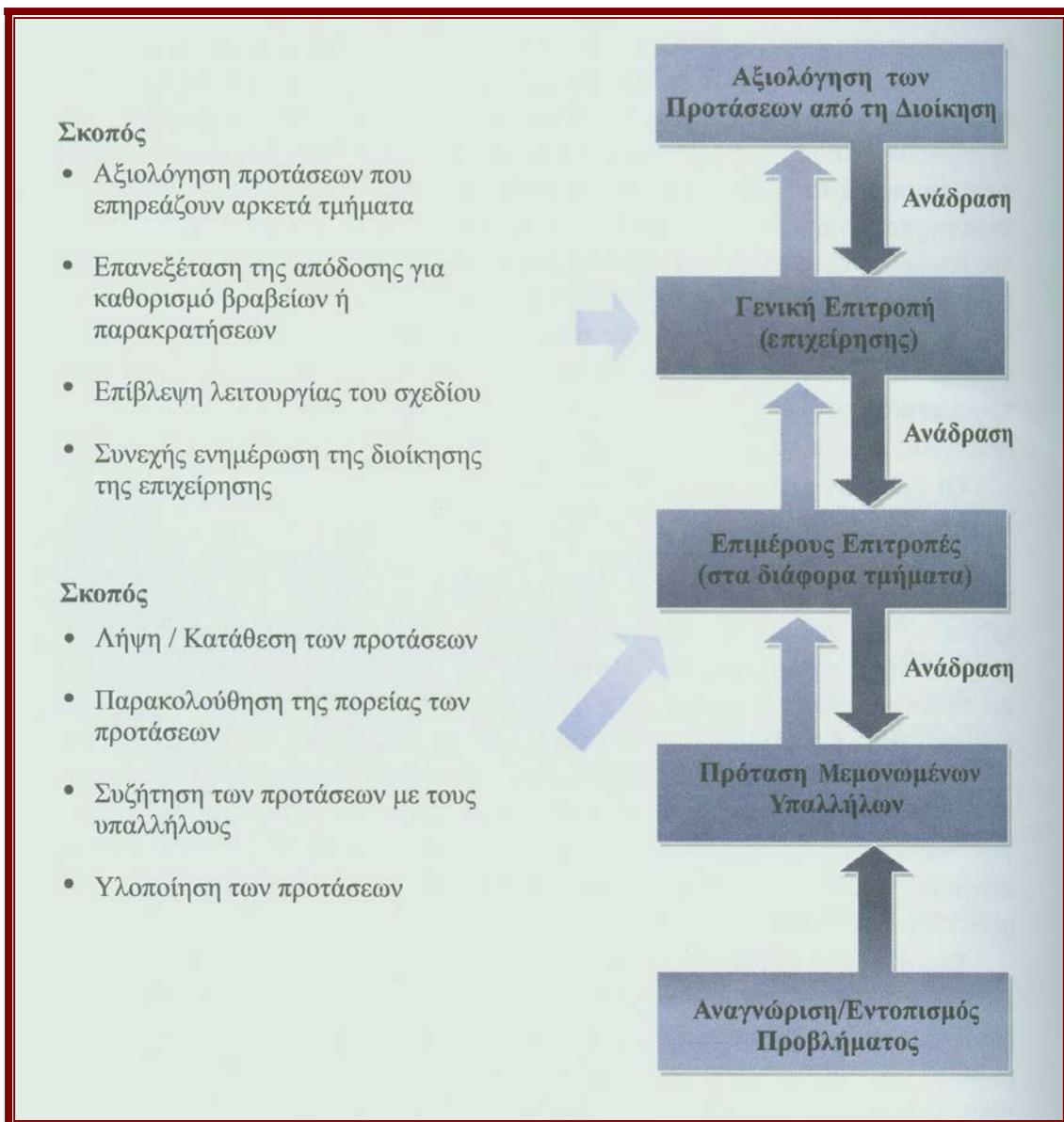
Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του σχεδίου αυτού, η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, που πραγματώνεται μέσα από επιτροπές αντιπροσώπων τους, είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους αλλά και να ασκήσουν επιρροή (μέχρι ενός βαθμού) πάνω στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν την εργασία και την ευημερία τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να διαχειρίζονται μόνοι τους το χρόνο και την ενέργεια που ξοδεύουν, τη χρήση του εξοπλισμού, την ποιότητα και ποσότητα της παραγωγής τους και άλλους παράγοντες σχετικούς με το αντικείμενο της δουλειάς τους. Δέχονται αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής πιο εύκολα και προσφέρουν εθελοντικά τις νέες τους ιδέες. Το σχέδιο Σκάνλον ενθαρρύνει, στα κατώτερα επίπεδα, την εντονότερη ομαδική δουλειά και τη συμμετοχή όλων στη γνώση. Αυτό όμως απαιτεί πιο αποτελεσματική διοίκηση και προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να μειώσουν τις υπερωρίες και να εργάζονται πιο έξυπνα παρά πιο σκληρά και πιο γρήγορα.

Οι βασικοί μηχανισμοί της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχέδιο Σκάνλον είναι οι επιτροπές, που δημιουργούνται σε κάθε τμήμα. Οι επιτροπές αυτές συσκέπτονται πάνω σε προβλήματα παραγωγής και καταθέτουν τις προτάσεις τους για βελτίωση, η καθεμιά για το δικό της τμήμα, σε μια γενική επιτροπή υπευθύνων, η οποία αποτελείται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η αποστολή αυτής της επιτροπής είναι να επιβλέπει τη λειτουργία του σχεδίου, να αποφασίζει σχετικά με τις υποδείξεις που γίνονται από τις επιμέρους επιτροπές, και να αναθεωρεί τα δεδομένα στα οποία βασίζονται τα μηνιαία βραβεία. Η γενική επιτροπή είναι ακόμη υπεύθυνη για να συμβουλευέται και να συνεργάζεται με την ανώτερη διοίκηση, γεγονός που της δίνει το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων. Τόσο οι επιμέρους επιτροπές όσο και η γενική επιτροπή αποτελούνται από ίσο αριθμό εργαζομένων και στελεχών.

Η διαδικασία υποβολής και αξιολόγησης των προτάσεων, σύμφωνα με το σχέδιο Σκάνλον απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα



Διαδικασία υποβολής και αξιολόγησης των προτάσεων στο σχέδιο Σκάλον



Στο σχέδιο Σκάνλον δίδονται οικονομικά κίνητρα σε όλους τους υπαλλήλους (σημαντικό χαρακτηριστικό του σχεδίου). Το ύψος των κινήτρων βασίζεται στις αυξήσεις της παραγωγικότητας, όπως αυτές προσδιορίζονται με βάση ένα πρότυπο που έχει υπολογιστεί για το εργατικό κόστος. Το πρότυπο, που μπορεί να αναθεωρηθεί, εκφράζει τη σχέση μεταξύ του συνολικού εργατικού κόστους και της αξίας της παραγωγής. Η αξία αυτή περιλαμβάνει τα έσοδα από πωλήσεις και την αξία των προϊόντων κατά την απογραφή μείον τις επιστροφές.

Το σχέδιο παρέχει επίσης και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός αποθεματικού κεφαλαίου για το οποίο καταβάλλεται το 25% της αξίας από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και χρησιμοποιείται για την κάλυψη των ελλειμμάτων, τους μήνες που το εργατικό κόστος υπερβαίνει το πρότυπο.

Από το υπόλοιπο της αξίας, το 25% αναλογεί στην επιχείρηση και το υπόλοιπο 75% μοιράζεται στους εργαζόμενους. Στο τέλος του χρόνου, το τυχόν συσσωρευμένο περίσσειμα στο αποθεματικό κεφάλαιο, διανέμεται στους εργαζόμενους.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πως τα δύο αυτά μεγέθη χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό των βραβείων του σχεδίου Σκάνλον.

Υπολογισμός (οικονομικών) βραβείων με βάση το σχέδιο Σκάνλον

1. Αξία Πωληθέντων – Επιστροφές + αξία αποθεμάτων	1000 (σε δραχμικές μονάδες)
2. Συνολικό εργατικό κόστος	300
3. Αναλογία $\frac{(2)}{(1)}$	$\frac{300}{1000} = 30\%$
4. Αξία Πωλήσεων και Υπολοίπου Παραχθέντων (για τον π.χ. περασμένο μήνα)	100
5. Αναμενόμενο συνολικό εργατικό κόστος	$100 \times (3) = 100 \times 30\% = 30$
6. Πραγματικό εργατικό κόστος (μηνός)	25
7. Μείωση εργατικού κόστους	5
8. Οικονομικό όφελος, προς διανομή στους εργαζομένους, αυτό το μήνα	5

Το σχέδιο Ράκερ (Rucker)

Το σχέδιο Rucker αφορά κανονικά μόνο τους εργάτες παραγωγής, αλλά κάλλιστα μπορεί να επεκταθεί ώστε να καλύπτει όλους τους εργαζόμενους. Όπως και στο σχέδιο Σκάνλον, δημιουργούνται επιτροπές με σκοπό να εκμαιεύσουν και να αξιολογήσουν ιδέες των εργαζομένων. Το σχέδιο Ράκερ είναι πολύ απλό και χρησιμοποιείται σαν εναλλακτική λύση αντί του σχεδίου Σκάνλον, σε επιχειρήσεις που επιχειρούν να μεταφερθούν από ένα παραδοσιακό στυλ διοίκησης, προς ένα υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής των υπαλλήλων και στοχεύουν στην εξοικονόμηση υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Το οικονομικό κίνητρο του σχεδίου Ράκερ βασίζεται στη σχέση:

Συνολικό Εργατικό Κόστος

Αξία Πωληθέντων - (Επιστροφές + Υλικά και Έξοδα Παραγωγής)

Το βραβείο βασίζεται σε οποιαδήποτε βελτίωση μπορούν οι εργαζόμενοι να πετύχουν, μέσα στα πλαίσια αυτής της σχέσης. Συνεπώς, για κάθε αύξηση 1 % στην

αξία της παραγωγής, οι εργάτες λαμβάνουν ένα επιμίσθιο που αντιστοιχεί στο 1 % του συνολικού εργατικού κόστους.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα, από τη μελέτη των δύο αυτών σχεδίων, ίσως, είναι ότι οποιαδήποτε διοίκηση επιδιώκει να κερδίσει τη συνεργασία των υπαλλήλων της στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, πρέπει να τους επιτρέψει πρώτα να συμμετάσχουν, τόσο ψυχολογικά όσο και οικονομικά. Για να καταβάλουν οι εργαζόμενοι τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, θα πρέπει να έχουν το συναίσθημα της συμμετοχής και αναγνώρισης, κάτι το οποίο δεν προκύπτει από την παραδοσιακή σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις ότι ενώ η συνεργασία είναι αναγκαία για την επιτυχημένη διαχείριση και των δύο σχεδίων, δεν είναι ικανά τα σχέδια από μόνα τους να επιφέρουν μια τέτοια συνεργασία. Ακόμη, η συμπεριφορά της διοίκησης έχει μέγιστη σημασία στην επιτυχία καθενός από τα δύο σχέδια. Για παράδειγμα, εκεί όπου τα στελέχη δείχνουν ελάχιστη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς τους, τα σχέδια συνήθως αποτυγχάνουν.

► Το σχέδιο "Βελτίωση Παραγωγικότητας" (ImDroshare)

Η "βελτίωση παραγωγικότητας", μέσα από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ή ομάδας εργαζομένων (Improshare), είναι ένα πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη, που αναπτύχθηκε από τον Mitchell Fain, ένα μηχανικό εργοστασίου. Ενώ τα βραβεία της ατομικής παραγωγής βασίζονται τυπικά στο πόσο περισσότερο παράγει ο υπάλληλος, πάνω από το πρότυπο, τα βραβεία Improshare βασίζονται στη συνολική παραγωγή της ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, η παραγωγή μετριέται από τον αριθμό έτοιμων προϊόντων που παράγει η ομάδα, μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τόσο οι υπάλληλοι παραγωγής (άμεσοι), όσο και οι υπάλληλοι που δεν απασχολούνται στην παραγωγή (έμμεσοι), συμμετέχουν στα βραβεία. Καθώς ένα συνεργατικό περιβάλλον ωφελεί όλους, το πρόγραμμα αυτό προωθεί την αλληλεπίδραση και υποστήριξη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Το βραβείο Improshare δεν βασίζεται σε άμεσα δραχμικά οφέλη, όπως στα σχέδια Σκάνλον και Ράκερ, αλλά σε οφέλη στην παραγωγικότητα, που δημιουργούνται από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα, οι πρότυπες ώρες που έχουν υπολογισθεί για μια βασική - κανονική περίοδο ή μέσα από μελέτη χρόνου και κινήσεων, για την εκτέλεση ενός έργου ή την παραγωγή μιας παρτίδας 1000 μονάδων παραγωγής είναι 10.000 (άμεση και έμμεση εργασία) ή 10 ώρες για κάθε μονάδα. Αν στην ίδια χρονική περίοδο παράχθηκαν 1300 μονάδες αυτό σημαίνει ότι έχουν εξοικονομηθεί 3000 ώρες εργασίας

(300 μονάδες X 10 ώρες εργασίας / μονάδα)

Το όφελος που προκύπτει από την αξία των 3000 πρότυπων ωρών κατανέμεται 50% στην επιχείρηση και 50% στους εργαζομένους¹⁹.

4.1.2. Συμμετοχή στα Κέρδη

Πιθανότατα, δεν υπάρχει άλλο σχέδιο κινήτρων που να έχει συζητηθεί,

19. Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων 2001. σελ 212

παρανοηθεί και αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος, πιο πολύ από τη συμμετοχή στα κέρδη. Η συμμετοχή στα κέρδη είναι ένα σχέδιο μέσω του οποίου, ο εργοδότης δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αποκτήσουν χρήματα, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η συμμετοχή στα κέρδη αντιπροσωπεύει πληρωμές σε μετρητά, που δίνονται στους εργαζομένους σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα (και όχι για τη δημιουργία συνταξιοδοτικών κεφαλαίων των εργαζομένων).

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη έχουν δημιουργηθεί ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αυξάνουν τα έσοδά τους, συνεισφέροντας στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Οι συνεισφορές αυτές μπορούν να προσανατολίζονται προς τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και τη δημιουργία καλού ονόματος της εταιρείας, παρά προς την απλή αύξηση των επιπέδων παραγωγής. Η συμμετοχή στα κέρδη βοηθά, δίνοντας ερεθίσματα στους εργαζομένους, να σκεφτούν και αισθανθούν σαν να ήταν συνεργάτες στην επιχείρηση και συνεπώς να νοιάζονται περισσότερο για την ευημερία τους. Γι' αυτό το λόγο, σκοπός του σχεδίου αυτού είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους να δεσμευθούν ολοκληρωτικά απέναντι στην επιχείρηση και όχι απλώς να συνεισφέρουν σε συγκεκριμένους τομείς.

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την αναλογία των διανεμομένων στους εργαζομένους κερδών αλλά και στη μορφή και διανομή της πληρωμής. Το ποσό που μοιράζεται στους εργαζομένους κυμαίνεται από 5% μέχρι 50% επί των καθαρών κερδών. Στα περισσότερα σχέδια όμως, το ποσό που διανέμεται βρίσκεται μεταξύ 20% και 25% επί των καθαρών κερδών.

Οι διανομές των κερδών μπορούν να γίνονται ισόποσα σε όλους ή μπορούν να βασίζονται στους μισθούς ή ακόμη να γίνονται σύμφωνα με κάποιο τύπο που λαμβάνει υπόψη την αρχαιότητα ή την απόδοση. Οι πληρωμές μπορούν να πραγματοποιηθούν εφ' άπαξ, σε δόσεις, ή μέσω ενός συνδυασμού αυτών.

Για να έχει επιτυχία ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει ένα υγιές πρόγραμμα διοίκησης προσωπικού, να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται την επιχείρηση και να πιστεύουν στο συγκεκριμένο σχέδιο. Συνεπώς, η συμμετοχή στα κέρδη αποτελεί μάλλον ένα σχέδιο ενός καλού προγράμματος διοίκησης προσωπικού και ένα συμπλήρωμα μιας επαρκούς μισθολογικής κλίμακας, παρά υποκατάστατο ενός από τα δύο. Όπως σε όλα τα συστήματα κινήτρων, αυτό που προσδιορίζει την επιτυχία τους είναι η θεμελιώδης φιλοσοφία των διοικούντων και όχι οι σχεδιαστές του συστήματος. Ιδιαίτερος σημαντικό, για την επιτυχία των σχεδίων συμμετοχής στα κέρδη, είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν ενεργά σε αποφάσεις που επηρεάζουν τις δουλειές και την απόδοσή τους.

Παρά τα δυναμικά πλεονεκτήματά τους, τα σχέδια αυτά έχουν κάποιες αδυναμίες. Τα κέρδη που μοιράζονται στους εργαζομένους μπορεί να είναι αποτέλεσμα οικονομικών συνθηκών, καταστάσεων εθνικής έκτακτης ανάγκης, ή άλλων παραγόντων, τους οποίους οι ίδιοι δεν μπορούν να ελέγξουν.

Επίσης μπορεί να σημειωθούν απώλειες κερδών στη διάρκεια των χρονικών περιόδων που έχουν μεγιστοποιηθεί οι συνεισφορές των εργαζομένων. Το γεγονός ότι οι πληρωμές γίνονται μόνο μια φορά το χρόνο ή δίνονται σε δόσεις μέχρι τη στιγμή της συνταξιοδότησης, ελαττώνει την παρακινητική δύναμη του σχεδίου. Αν ένα σύστημα δεν καταφέρει να πληρώσει για μερικά χρόνια, τότε αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην παραγωγικότητα αλλά και το ηθικό των εργαζομένων.

4.1.3. Συμμετοχή στην Ιδιοκτησία

«Η "συμμετοχή στην ιδιοκτησία" παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα άμεσης συμμετοχής στα αποτελέσματα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, είτε με τη μορφή απευθείας μεταβίβασης στο προσωπικό τμήματος του ήδη υπάρχοντος μετοχικού κεφαλαίου, με ή χωρίς ανταλλάγματα και συνεπώς με ισόποση μείωση της συμμετοχής του παρέχοντος ή των παρεχόντων μετόχων, είτε με αύξηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, με κεφαλαιοποίηση κερδών ή την καταβολή εισφορών και διανομή των μετοχών. Η δυνατότητα διάθεσης μετοχών έχει ως ουσιαστική αν και όχι τυπική προϋπόθεση την προηγούμενη εισαγωγή των μετοχών της επιχείρησης για διαπραγμάτευση στο χρηματιστήριο, έτσι ώστε η ύπαρξη αγοράς και η διαμόρφωση τιμής της μετοχής, που να αντιπροσωπεύει την κατάσταση και τις προοπτικές της επιχειρήσεως, να λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους μετόχους. Η συμμετοχή στην ιδιοκτησία μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Συνήθως, ένα μέρος των μετοχών της επιχείρησης κρατείται για τους εργαζόμενους και προσφέρεται με προνομιακούς όρους ή δίνεται στους εργαζόμενους το δικαίωμα αγοράς των μετοχών τους μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, με ευνοϊκές οικονομικές ρυθμίσεις. Η παραλλαγή της παροχής δικαιώματος αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή φαίνεται ότι απευθύνεται περισσότερο σε διευθυντικά στελέχη. Δεν υπάρχει πάντως νομικός περιορισμός ως προς τα άτομα στα οποία μπορούν να δοθούν τέτοια δικαιώματα. Οι δυνατότητες της δεύτερης κατηγορίας, δηλαδή η διάθεση μετοχών και δικαιωμάτων αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή, έχουν περισσότερα μόνιμα αποτελέσματα απ' ό,τι οι χρηματικές παροχές. Και αυτό γιατί, επειδή προκαλούν μετατροπή στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου, επηρεάζουν - έστω και οριακά ή εν δυνάμει όταν πρόκειται για options τη διοίκηση και τη διαδικασία λήψης των σημαντικών αποφάσεων της επιχειρήσεως. Επίσης, επειδή η κατοχή μετοχών σημαίνει πληρωμή μερισμάτων, είναι προφανές ότι κατά κάποιο τρόπο εμπεριέχονται εδώ και οι δυνατότητες που αναφέρονται πιο πάνω.

Μια από τις πιο γνωστές μορφές "συμμετοχής στην ιδιοκτησία" είναι το "Πρόγραμμα Αποκτήσεως Μετοχών από Εργαζόμενους" (Employee Share Ownership Plan) ή ESOP, το οποίο λειτουργεί ως εξής: Η επιχείρηση παρέχει εγγύηση συνήθως εμπράγματη ασφάλεια σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού της - για δάνειο που δίνεται από μια τράπεζα προς τους εργαζόμενους σ' αυτή. Το δάνειο χρησιμοποιείται για την αγορά μετοχών της επιχειρήσεως στο χρηματιστήριο και αποπληρώνεται σταδιακά από την πληρωμή των μερισμάτων. Η αγορά των μετοχών μπορεί να γίνεται είτε ατομικά από τους εργαζόμενους, συνηθέστερα, από ένα ειδικό φορέα - Trust - δηλαδή ξεχωριστό νομικό πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της επιχειρήσεως και το οποίο αποκτά τις μετοχές για λογαριασμό τους. Στον φορέα αυτό συνεισφέρουν οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι, ενώ "προικοδοτείται" και με το εν λόγω δάνειο. Καθώς αποπληρώνεται το δάνειο, οι μετοχές μεταβιβάζονται σταδιακά σε λογαριασμούς των κατ' ιδίαν εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου οι λογαριασμοί αυτοί μεγαλώνουν και κατά την συνταξιοδότηση ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να πουλήσει τις μετοχές του πίσω στον ειδικό φορέα εισπράττοντας συχνά ένα σημαντικό ποσό - εφόσον η πορεία της επιχείρησης ήταν ικανοποιητική. Με τον τρόπο αυτό εξάλλου, το ESOP μπορεί να γίνει σημαντικός μέτοχος της εταιρείας, με βαρύνοντα λόγο στις αποφάσεις και την πορεία της, εκφράζοντας τις απόψεις των εργαζομένων σ' αυτή για διάφορες διαχειριστικές αποφάσεις.

Άλλη μορφή συμμετοχής στην ιδιοκτησία είναι "τα προγράμματα χορηγήσεως μετοχών με αποταμιεύσεις" (savings-related share option schemes) . Τα προγράμματα αυτά επιτρέπουν σε εργαζόμενους να υπογράφουν μια "συμφωνία αποταμιεύσεων" και να αποκτούν το δικαίωμα αγοράς μετοχών , αξίας συνήθως ίσης προς τις αποταμιεύσεις τους, με κάποιες πρόσθετες αφορολόγητες παροχές. Η τιμή των μετοχών είναι χαμηλότερη εκείνης που ισχύει στην αγορά. Αν ο εργαζόμενος πουλήσει τις μετοχές, δεν επιβαρύνεται με φόρο εισοδήματος. Επίσης, μια άλλη μορφή συμμετοχής στην ιδιοκτησία είναι τα "προγράμματα επιλεκτικής χορήγησης μετοχών" (discretionary share option schemes) . Στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών , η επιχείρηση παρέχει επιλεκτικά σε στελέχη της τη δυνατότητα (option) αγοράς μετοχών με κάποιους χρονικούς περιορισμούς».

Στην Ελλάδα, η διανομή μετοχών στους εργαζομένους είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάστηκε την τελευταία δεκαετία (Νόμος 2741, 2749/1999). Τράπεζες, όπως η Εθνική, η Εμπορική, η Εργασίας, η Πειραιώς αλλά και Επιχειρήσεις όπως η Panafon, η Goody's, Ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη, η ΔΕΛΤΑ, η Intracom, τα Ελληνική Πετρέλαια και αρκετές άλλες έδωσαν τα τελευταία 2-3 χρόνια ως βραβείο (bonus) σε όλο το προσωπικό τους είτε δωρεάν μετοχές, είτε το δικαίωμα ν' αγοράσουν μετοχές της επιχείρησής τους, σε προνομιακή τιμή. Με βάση την υπεραξία που δημιουργήθηκε από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής, οι εν λόγω εργαζόμενοι είδαν τη σημερινή αξία του βραβείου τους να ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα.

Τέτοια συστήματα συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο έχουν πολλές πιθανότητες παρακίνησης των εργαζομένων, όταν δεν χρησιμοποιούνται απλά (από την επιχείρηση) για άντληση κεφαλαίων, βελτίωση της ταμειακής της ρευστότητας (παροχή δωρεάν μετοχών αντί της καταβολής μισθών) ή για φορολογικούς σκοπούς, αλλά αντίθετα χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων και την ουσιαστική συμμετοχή τους στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

5.1. Γενικά

Η συνολική αμοιβή του εργαζομένου διακρίνεται σε: άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό, ή "ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά που μπορεί να δίνονται στους εργαζομένους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές (fringe benefits, cafeteria benefits). Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- ⇒ χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- ⇒ πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- ⇒ πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- ⇒ επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- ⇒ χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι βασικά για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζομένους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφαλείας αλλά και κύρους ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Όσο όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνει, τόσο περισσότερο προβληματίζονται οι επιχειρήσεις για τον ορισμό και τον τύπο των παροχών, τον τρόπο χειρισμού τους καθώς και το κόστος τους. Αποτέλεσμα, η διοίκηση των πρόσθετων παροχών αποτελεί πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών²⁰.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ενδεικτικό της μεγάλης σημασίας που αποκτούν οι έμμεσες ανταμοιβές είναι το γεγονός ότι ήδη σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, οι ανταμοιβές αυτές επεκτείνονται περισσότερο στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Στο Βέλγιο π.χ, προσφέρονται δελεαστικά πακέτα πρόσθετων παροχών ως κίνητρο για την προσέλκυση υπαλλήλων με προσόντα, σε κλάδους που υπάρχει έλλειψη, κάτι που θεωρούνταν αδιανόητο πριν μερικά χρόνια. Άλλη μία τάση που επίσης διαφαίνεται στην Ευρώπη είναι η εναρμόνιση των παροχών αυτών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού. Πραγματικά σε ορισμένες χώρες όπως η Σουηδία και η Γαλλία η τάση αυτή διευκολύνεται από τη νομοθεσία ενώ στη Βρετανία η εναρμόνιση προχωρά με αργούς ρυθμούς και φαίνεται να επηρεάζεται πάρα πολύ από τις εκεί εγκατεστημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετώντας οργανωσιακή

20.Ξηροτύρη Στέλλα, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον 2001, σελ 244

κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, επιζητούν να μειώσουν στο ελάχιστο τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η τάση αυτή προβλέπεται να ενταθεί στο μέλλον μέσω των πολυεθνικών εταιριών. Θα πρέπει όμως να τονίσουμε ότι, όπως αποδεικνύουν τα πορίσματα ερευνών, η ζήτηση συγκεκριμένων τύπων πρόσθετων παροχών θα διαφέρει από χώρα σε χώρα, γιατί δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το γεγονός ότι αυτή επηρεάζεται από την παράδοση, το έθιμο και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά

Μια ακόμη σημαντική ένδειξη που δείχνει την αυξανόμενη σημασία των παροχών αυτών για τους εργαζόμενους, είναι το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξή τους προκειμένου να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία θα εργασθούν. Πραγματικά, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, επισημαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό παροχών (σύνταξη, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, πληρωμένη απουσία λόγω ασθένειας, διακοπές) προκειμένου να αποφασίσουν αν θα δεχθούν μια θέση εργασίας.

Αποτέλεσμα των παραπάνω τάσεων είναι το ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλματώδης αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων από τις ασφαλιστικές εταιρίες και τις επιχειρήσεις, γεγονός που θεωρείται ότι ενθαρρύνεται και από τους παρακάτω λόγους:

1. Το πάγωμα των μισθών που κατά καιρούς επιβάλλεται
2. Το ότι σε ορισμένες χώρες αποτελούν αντικείμενο υποχρεωτικής διαπραγμάτευσης με τα σωματεία
3. Η φορολογική αντιμετώπιση των αμοιβών
4. Η κρατική κοινωνική ασφαλιστική κάλυψη η οποία δεν είναι πάντοτε επαρκής για τον εργαζόμενο
5. Η εξέλιξη του πληθωρισμού
6. Ο ανταγωνισμός: οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν και να ανταμείψουν τα καλύτερά τους στελέχη με ικανοποιητικούς όρους εργασίας, αναζητούν και προσφέρουν συνεχώς καινούργια προϊόντα πρόσθετων παροχών τα οποία είναι ευέλικτα δηλ. παρέχουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιλέξει το συνδυασμό που πραγματικά τον εξυπηρετεί.

Ποιές όμως είναι οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι πρόσθετες παροχές μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρο μέσα στον εργασιακό χώρο; Οι προϋποθέσεις αυτές θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις εξής:

5.1.1. Προσδιορισμός του Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Το πακέτο παροχών πρέπει να επιλεγεί σύμφωνα με το τι είναι κατάλληλο τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Η γνώση των προτιμήσεων των εργαζομένων βοηθά στο να προσδιορισθούν συγκεκριμένες ανάγκες γιατί αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το αν ο εργαζόμενος είναι νεαρής ηλικίας ή ηλικιωμένος με ή χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερο οι πρόσθετες παροχές είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες θετικής επίδρασής τους στην αφοσίωσή του προς την επιχείρηση. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πρόσθετες παροχές και ιδιαίτερα όσες αφορούν περίθαλψη και σύνταξη ικανοποιούν τις ανάγκες ασφαλείας καθώς και τις

κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου (εξασφάλιση σε περίπτωση αρρώστιας, ατυχήματος ή μείωσης του εισοδήματος, αίσθηση ότι κάπου ανήκει και κάποιος νοιάζεται γι' αυτόν). Η ικανοποίηση αυτή των αναγκών ευνοεί τη μακροχρόνια δέσμευση του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δίνοντάς του ταυτόχρονα την ευκαιρία να επιτύχει, έως ένα σημείο βέβαια, και δικούς του προσωπικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι έτσι η επιχείρηση δεσμεύεται να απασχολήσει εφόρου ζωής ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, ανεξαρτήτως της εξέλιξης των οικονομικών της συνθηκών. Αντίθετα σημαίνει ότι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων αυτών είναι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού και επομένως θα την υποβοηθήσει θετικά και στην περίπτωση εκείνη που ενδεχομένως θα αναγκασθεί να αποφασίσει μείωση προσωπικού.

5.1.2. Δυνατότητα Ευελιξίας

Υποστηρίζεται ότι αν οι εργαζόμενοι μπορούν να σχεδιάσουν, με τη βοήθεια της ασφαλιστικής εταιρίας, ή να ερωτηθούν και να επιλέξουν τις συγκεκριμένες παροχές που προτιμούν, αυτό ωφελεί και τις δύο πλευρές δηλ. τόσο τον εργοδότη όσο και τον εργαζόμενο. Με τον τρόπο αυτό και η επιχείρηση δε σπαταλά χρήματα για παροχές και ασφαλιστικά προγράμματα που οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν ιδιαίτερα, αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν αυτό που τους προσφέρεται όταν πραγματικά το έχουν ανάγκη. Φυσικά υπάρχει πάντα η δυνατότητα να γίνει ένας συνδυασμός δηλ. προσφορά ενός βασικού προγράμματος των κλασικών ασφαλιστικών καλύψεων και ο εργαζόμενος να επιλέξει κάποιες επιπλέον παροχές που τον ενδιαφέρουν. Είναι επόμενο ότι η πολιτική αυτή θέτει το θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων στο να κατανοούν τα διάφορα ασφαλιστικά προγράμματα και να μπορούν να αξιολογούν αυτό που πραγματικά τους συμφέρει και εξυπηρετεί τις ανάγκες τους. Η τάση αυτή φαίνεται να εξαπλώνεται στην Αμερική ιδιαίτερα. μετά την ευρύτατη διάδοση των ασφαλιστικών /επενδυτικών προγραμμάτων, στην οικονομική στήριξη των οποίων συμμετέχουν εργοδότες και εργαζόμενοι.

5.1.3. Γνωστοποίηση του Προγράμματος στους Εργαζόμενους

Είναι το πιο ουσιαστικό σημείο του προγράμματος προκειμένου αυτό να λειτουργήσει υποκινητικά. Έρευνες αποδεικνύουν ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν τη σημασία και το κόστος της πρόσθετης ιδιαίτερα ασφάλισης τόσο για τους ίδιους όσο και για τον εργοδότη τους.

Συγκεκριμένα:

1. υψηλό ποσοστό εργαζομένων νομίζει ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προσφέρει πρόσθετες παροχές ενώ
2. αρκετοί δεν γνωρίζουν το κόστος των παροχών αυτών για τον εργοδότη
3. ορισμένοι πιστεύουν ότι το κόστος για τον εργοδότη είναι πολύ μικρότερο από αυτό της πραγματικότητας ενώ
4. υπάρχουν και εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η προσφερόμενη πρόσθετη ασφάλιση δεν κοστίζει απολύτως τίποτε στον εργοδότη.

Είναι προφανές ότι αν στο προσωπικό επικρατούν τέτοιου είδους αντιλήψεις δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει η παροχή αυτή σαν κίνητρο. Για να εκτιμήσουν οι εργαζόμενοι τις παροχές αυτές πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς αυτές τους προσφέρουν και τι θα στοίχιζαν αν τις πλήρωναν μόνοι τους. Η επικοινωνία αυτή δεν πρέπει να γίνεται απρόσωπα και μόνο με τα φυλλάδια που ίσως δεν διαβάζονται όσο προσεκτικά πρέπει, αλλά με ομαδικές συναντήσεις, παρουσιάσεις, καθημερινή πληροφόρηση μέσω π.χ. ημερολογίων που απεικονίζουν κάθε μήνα τα πλεονεκτήματα των προγραμμάτων που προσφέρονται κ.λ.π.²¹

5.2. Φύση και Σκοπός των Πρόσθετων Παροχών

Οι πρόσθετες παροχές (Benefits) αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζομένους, σε είδος ή σε χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται, από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους (στην επιχείρηση), τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους σ' αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους και για να "δείξει" το κοινωνικό της πρόσωπο.

Για τους εργαζομένους οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλειας) και δευτερεύουσες ανάγκες τους (κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους), τις οποίες με το σχετικά χαμηλό ύψος του μισθού τους -άμεση αμοιβή- δεν θα μπορούσαν να καλύψουν και ταυτόχρονα αποτελούν μη φορολογητέο εισόδημα. Γι' αυτούς λοιπόν, το είδος και το ύψος των πρόσθετων παροχών αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους να επιλέξουν συγκεκριμένη επιχείρηση για να εργασθούν, να παραμείνουν σε αυτήν ή και να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.

Οι πρόσθετες παροχές προσφέρονται από τις επιχειρήσεις, συνήθως, σε συνδυασμό (πακέτο παροχών), πέραν από τις επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία (όπως: ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, άδεια μετ' αποδοχών, οικογενειακά επιδόματα, αργίες, επίδομα αδείας, κ.ά.). Οι πιο συνήθεις από αυτές αφορούν: επιπλέον ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση (χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων) χορήγηση δωρεάν (ή σε μειωμένες τιμές) τροφής, επίδομα στέγης, άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές /νομικές συμβουλές, μειωμένο ωράριο εργασίας, κ.ά.

Το κόστος όλων αυτών των παροχών για την επιχείρηση είναι, σήμερα, πολύ υψηλό. Σε μερικές περιπτώσεις ανέρχεται και στο 40% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας αφού το κόστος των σχετικών υπηρεσιών π.χ. ασφάλισης, ιατρικών εξετάσεων, εκπαίδευσης, κ.λ.π. έχει ανέβει σημαντικά. Είναι λογικό, η κάθε επιχείρηση να ενδιαφέρεται ώστε το κόστος το οποίο υφίσταται για την παροχή των πρόσθετων παροχών (πέραν των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία) να αποδίδει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα γι' αυτήν - δηλαδή επίτευξη των τεθέντων στόχων - αλλά και να έχει την προσδοκώμενη αξία για τους εργαζόμενους (ικανοποίηση αναγκών τους). Προς τούτο απαιτείται συγκεκριμένη κάθε φορά πολιτική και σύστημα διαχείρισης των πρόσθετων παροχών .

21. Ξηροτύρη Στέλλα, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στ εργασιακό περιβάλλον 2001.σελ 248

5.3. Στοιχεία Πολιτικής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Τα βασικά θέματα - σημεία μιας τέτοιας πολιτικής, που θα αποτελέσουν τις βάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαχείρισης των πρόσθετων παροχών είναι:

1. Πόσο σχετίζονται οι πρόσθετες παροχές με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης; Η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου για την αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί περισσότερα κίνητρα (που να συνδέονται άμεσα με την απόδοση) και λιγότερες ίσως πρόσθετες παροχές, που από τη φύση τους δεν συνδέονται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας. Ακόμη, για μια επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης (σταθερή αγορά, επώνυμα προϊόντα) είναι προτιμότερη η παροχή ουσιαστικών και υψηλών πρόσθετων παροχών, για τη διατήρηση του έμπειρου προσωπικού της και την προσέλκυση των πλέον ικανών από την αγορά εργασίας.
2. Έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων; Συνήθως, οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τα συνταξιοδοτικά προγράμματα (ανεξάρτητα του πόσο καλά μπορεί να είναι), ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για άμεση αύξηση των αποδοχών τους, σ' αντίθεση με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Οι εργαζόμενες μητέρες θα προτιμούσαν περισσότερες παροχές σε άδεια μητρότητας ή χρόνο εκτός υπηρεσίας και παιδικούς σταθμούς παρά για εκπαιδευτικές άδειες.
3. Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι πρόσθετες παροχές; Το είδος και το εύρος ή ύψος των πρόσθετων παροχών είναι τέτοια που να θεωρούνται από τους εργαζομένους ως σημαντικές, σε σύγκριση με τις παροχές άλλων επιχειρήσεων;
4. Καλύπτει τις ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων; Για παράδειγμα, η χορήγηση αυτοκινήτου και οι πληρωμένες διακοπές ίσως είναι πιο ελκυστικά από ότι τα δωρεάν επιμορφωτικά σεμινάρια ή οι πανεπιστημιακές σπουδές, για τ' ανώτερα κι ανώτατα στελέχη σ' αντίθεση με το κατώτερο διοικητικό προσωπικό.
5. Για ποιες παροχές και σε τι ποσοστό θα συμμετέχουν (οικονομικά) οι ίδιοι οι εργαζόμενοι;

5.4. Προϋποθέσεις Επιτυχούς Εφαρμογής ενός Προγράμματος Πρόσθετων Παροχών

Με δεδομένο το υψηλό κόστος των πρόσθετων παροχών και την υψηλή ζήτηση για αυτές, από τους ίδιους τους εργαζομένους (κυρίως λόγω της μείωσης των παροχών αυτών από το κράτος), η κάθε επιχείρηση που θέλει να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό (για την ίδια) πακέτο παροχών, πρέπει να τηρήσει τις ακόλουθες ελάχιστες αρχές:

1. Καθορισμός στόχων προγράμματος. Π.χ. τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο πρόγραμμα: προσέλκυση ικανών υποψηφίων; μείωση αποχώρησης προσωπικού; μείωση του κόστους παροχών;
2. Έρευνα αγοράς (παροχές υπηρεσιών από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις).
3. Αρχικός σχεδιασμός πακέτου.

4. Υπολογισμός του κόστους, για το συνολικό πακέτο παροχών και την κάθε παροχή ξεχωριστά, σε ετήσια βάση, ανά εργαζόμενο, ως ποσοστό της συνολικής μισθοδοσίας.
5. Συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό του πακέτου. Μέσα από επιτροπές, αντιπροσώπους, ή μέσω ερωτηματολογίων να διαπιστωθούν οι προτιμήσεις αυτών για το ποιες πρόσθετες παροχές επιθυμούν και σε τι βαθμό, πόσοι απ' αυτούς.
6. Επανασχεδιασμός του προτεινόμενου πακέτου, με βάση τις προτιμήσεις των εργαζομένων, με βασικές κι επιλέξιμες ή προαιρετικές παροχές.
7. Παροχή δυνατότητας στους εργαζομένους να επιλέξουν το είδος και το ύψος των παροχών, που θεωρούν πως καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους (ευέλικτο πρόγραμμα). Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την οικονομική συμμετοχή των ιδίων, είτε και "μεταφέροντας" μέρος του (ατομικού) κόστους που καταβάλλει η επιχείρηση από μια προσφερόμενη παροχή σε μια άλλη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχθεί σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπιση του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και την ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Γι' αυτό λοιπόν, κάθε επιχείρηση, πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωση της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρησιμοποίησή τους και τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, γενικά σαν σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα. Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά και συγχρόνως κοινωνική, με ιδιαίτερη σημασία για την σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός ή υπηρεσία σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Είναι γνωστό, ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης, κοινωνικής προέλευσης, φύλλου ή ηλικίας και συνεπώς το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, λογική, συναισθήματα, που όλα αυτά πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις, τις θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.λ.π. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τόσο τη γνώμη όσο και τις πράξεις τους.

Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμης της και της συνεκτικότητας της, η επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποίκιλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στη επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Εξάλλου, μέσα στη επιχείρηση γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζομένου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα και για τον λόγο αυτό δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς, οι οποίοι αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, τόσο για το καλό της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σ' αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, η οποία αποπλίζει τους εργαζομένους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει ενεργούς συντελεστές στη κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν, με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει να αποκαθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση αυτή όμως, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι μόνο αλλαγή ψυχολογικής στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και με την διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση και ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι το κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Είναι ακόμη ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη στο Baden-Baden της Δ. Γερμανίας, για καθαρά τεχνικά θέματα αναφερόμενα στον έλεγχο της ποιότητας διαπιστώθηκε, με πλήρη ομοφωνία αυτών που συμμετείχαν, ότι η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία, αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας.

Αλλά τα προβλήματα του κατάλληλου χειρισμού, του ανθρώπινου παράγοντα είναι άπειρα. Όσα δεν αφορούν την επιχειρηματική ζωή και γενικά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεωρούνται τα πλέον επείγοντα.

Τα κίνητρα, οικονομικά και ψυχολογικά, η ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.α. τόσο από τον επιχειρηματία όσο και από τον εργαζόμενο, και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στη επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας όπως π.χ. θέρμανση, φωτισμός κ.α., οι προϋποθέσεις προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπαλλήλων, η παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών, καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζομένων, συνιστούν βασικές προϋποθέσεις αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Από όλα τα παραπάνω λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η δημιουργία από την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και το κοινό, που είναι οι μέτοχοι, οι καταναλωτές, οι προμηθευτές κ.α. όπως επίσης και η δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και εποικοδομητικών συστημάτων αμοιβής, αποτελούν το πιστοποιητικό «Καλής υγείας» της επιχείρησης, που συντελεί στην δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για την πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και μέσω αυτών και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 🌿 **British Institute of Management** (1993), *Επιτυχημένη Πολιτική Κινήτρων*, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα
- 🌿 **Kamp D.** (1995), *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Peel M.** (1996), *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Δήμου Ν.** (1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ', Αθήνα
- 🌿 **Ζεγαρίδη Σ. – Σταματιάδη Γ.** (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 🌿 **Μαντάς Ν.** (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- 🌿 **Μαυρικάκης Α.** (1998), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ', Αθήνα
- 🌿 **Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.** (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- 🌿 **Παπαδόπουλος Δ.** (1986), *Εισαγωγή Στην Οικονομική Και Διοικητική Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 🌿 **Σκούλας Ν.- Οικονομάκη Κ.** (1998), *Διαχείριση Και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Καλοφωλιάς Α.Ε. , Αθήνα
- 🌿 **Σφακιανάκης Μ.** (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Θεσσαλονίκη

- ✿ **Τζεκίνης Χ.** (1988), *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Τζωρτζακης Κ.- Τζωρτζάκη Α.** (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

- ✿ **Φαναριώτη Π.** (2001), *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Φλώρου Χ.** (1993), *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

- ✿ **Χασιώτης Β.** (1998), *Εισαγωγή Στα Θεμέλια Του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Χατζηπαντελή Π.** (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- ✿ **Χυτήρης Λ.** (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα