

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (ΤΕΙ) ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

Υπεύθυνος Καθηγητής

Αναπληρωτής Καθηγητής: Συκιανάκης Νικόλαος

Εαρινό εξάμηνο 2014



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Νικολοπούλου Παναγιώτα (14476)

Ημερομηνία Παράδοσης

05/06/2014

Πειραιάς, Ιούνιος 2014

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σύγχρονη επιχείρηση χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ο οποίος τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει φέρει στο επίκεντρο συζητήσεων την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αξιολόγηση και η βελτίωση των εφαρμοσμένων συστημάτων και μεθόδων στα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει τα επιθυμητά-επιτυχημένα αποτελέσματα αποδοτικότητας.

Η παρούσα εργασία έχει ως απώτερο σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή και ανάλυση της μέτρησης αποδοτικότητας των εργαζομένων και της επιχείρησης ως σύνολο καθώς και της πολιτικής κινήτρων και ανταμοιβών. Η μέτρηση αυτή των εργαζομένων διεκπεραιώνεται με εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζονται μέσα στην πτυχιακή, ενώ η αξιολόγηση της επιχείρησης βασίζεται στην συμβολή των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας. Παράλληλα ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην σπουδαιότητα και τις απαιτούμενες προϋποθέσεις που δημιουργούνται στην σύνδεση μεταξύ της αποδοτικότητας και των συστημάτων ανταμοιβής.

Καταλυτικός παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης αποτελούν τα κίνητρα, τα οποία διαμορφώνονται με βάση τις επιρροές από τον ίδιο τον άνθρωπο και το περιβάλλον του. Η ανάπτυξη ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών από την επιχείρηση διασφαλίζει την ταύτιση των αναγκών τους. Πληθώρα θεωριών αναλύουν την παρακίνηση απομονώνοντας μερικές όψεις της. Όμως, ο συνδυασμός τους οδηγεί στην σαφέστερη κατανόηση του όρου.

Τέλος, κρίνεται σημαντική η εξέταση των κατηγοριών των κινήτρων και των ανταμοιβών αντίστοιχα, διότι αναδεικνύονται ως το σημαντικότερο στοιχείο γνώσης των μάνατζερ για να φέρουν εις πέρας με επιτυχία τους προκαθορισμένους στόχους που έχουν τεθεί από την Διοίκηση. Ο προϊστάμενος, επιπλέον, οφείλει να δημιουργεί και να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα το αίσθημα δικαιοσύνης και ισότιμης μεταχείρισης, αφού αναζητεί και απαιτεί υψηλό βαθμό αποδοτικότητας.

**Λέξεις κλειδιά:** μέτρησης αποδοτικότητας, πολιτικής κινήτρων, μεθόδων αξιολόγησης, αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, συστημάτων ανταμοιβής, αίσθημα δικαιοσύνης

## **ABSTRACT**

The modern business is characterized by intense competition, which in the past two decades has brought into focus the discussions on Management of Human Resources. Evaluation and improvement of systems and processes applied to those parts of the human resources produce the desired results-successful efficiency.

The present work has as its ultimate purpose the best possible description and analysis of measuring efficiency of employees and the company as a whole as well as policy incentives and rewards. This measurement of workers is dealt with application of appropriate evaluation methods presented in the thesis, while the valuation of the company is based on the contribution of efficiency ratios. At the same time, particular reference is made to the importance and the conditions created by the connection between profitability and reward systems.

Catalyst factor for the firm's survival are the incentives, which are formed under the influence of the man himself and his environment. The development of a system of incentives and rewards of the business ensures the identification of their needs. Plenty of theories analyze the motivation isolating some aspects. However, their combination leads to a clearer understanding of the term.

Finally, it is important to consider the categories of incentives and rewards, respectively, since they emerge as the most important elements of knowledge of managers to carry out successfully their predetermined goals set by the Board. The superintendent must also create and maintain a high sense of justice and fair treatment of employees, while seeking and requiring a high degree of efficiency.

**Key words:** measuring efficiency, policy incentives, evaluation methods, efficiency ratios, reward systems, sense of justice

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>	
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.2. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	4
1.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	5
1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΣ/COMPERATIVE PROCEDURE.....	6
1.3.1.1 Μέθοδος Κατατάξεως (RANKING PROCEDURES).....	6
1.3.1.2 Μέθοδος Εναλλακτικής Κατάταξης (ALTERNATIVE RANKING).....	6
1.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BARS).....	7
1.3.3 ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ (CHECKLISTS).....	8
1.3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	8
1.3.4.1 Άμεση Μέτρηση Παραγωγικότητας.....	9
1.3.4.2 Άμεση Μέτρηση Αποχωρήσεων.....	9
1.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)...	10
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
2.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	13
2.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	14
2.3.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	14
2.3.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	16
2.3.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ/ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦ.....	17
2.3.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ.....	18
2.3.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΓΙΩΝ.....	19
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ</u>	
3.1 ΑΠΟΣΑΦΙΝΗΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ.....	20
3.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	20
3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	24
3.3.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	
3.3.1.1 Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών», A. Maslow.....	25
3.3.1.2 Θεωρία παρακίνησης, C.D. Atderfer.....	26
3.3.1.3 Θεωρία X και Y, Douglas McGregor.....	27
3.3.1.4 Θεωρία ισότητας εισόδου – εξόδου, Adams.....	28
3.3.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	
3.3.2.1 Θεωρία της προσδοκίας, V. Vroom.....	28
3.3.2.2 Θεωρία του Grites.....	29
3.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ.....	30
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ</u>	
4.1 ΑΠΟΣΑΦΙΝΗΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ.....	31
4.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	32
4.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	33
4.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	35
4.2.2.1 Άμεσες – Σταθερές Αμοιβές	
4.2.2.1.1 Πληρωμή με σταθερό μισθό.....	35
4.2.2.2 Μεταβλητές Αμοιβές	
4.2.2.2.1 Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο.....	36
4.2.2.2.2 Αμοιβή με βάση την απόδοση.....	37
4.2.2.2.3 Αμοιβή με βραβεία υπεραπόδοσης.....	39
4.2.2.2.4 Συμμετοχή στα κέρδη.....	40
4.2.2.3 Έμμεσες – Πρόσθετες Παροχές.....	41
4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	41
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>45</u>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον χώρο των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια φαίνεται να αποκτούν ισχυρή δύναμη οι πελάτες. Η προσέλευσή τους έχει τεθεί στο κέντρο των συστημάτων διοίκησης, όπως επίσης σημαντικός αγώνας γίνεται και για την διατήρησή τους στην επιχείρηση και την διαρκή συνεργασία με αυτούς. Αυτή η προσπάθεια διεκπεραιώνεται κάτω υπό δύσκολες συνθήκες, αφού η παγκόσμια κρίση έχει δημιουργήσει ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παγκόσμια κρίση έχει καθολικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Επηρεάζει τους εργαζομένους, τις δραστηριότητές τους αλλά και την ίδια την επιχείρηση ως φύση. Ο φόβος και η ανασφάλεια γεννιέται μέσα από αυτή την κρίση, συνεπώς θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας τον σε καταστάσεις υψηλών κινήτρων.

Πέραν όμως από την εξασφάλιση των εργαζομένων, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να καλύψουν και τις ανάγκες της επιχείρησης προκειμένου να επιβιώσει. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για αυτόν τον σκοπό, αφού εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και τα αποτελέσματά της επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αυξήσεις, τις προαγωγές ακόμα και τις απολύσεις.

Η συνεχής πολυπλοκότητα και επέκταση των επιχειρήσεων απαιτήσε την δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης και ως σύνολο, όπου θα εξασφαλίζει ίση εργασιακή μεταχείριση σε βάθος χρόνου για όλα τα στελέχη και τους εργαζομένους της. Η παραπάνω διαπίστωση εξασφαλίζεται με την μελέτη και ανάλυση αριθμοδεικτών, όπου ο αναλυτής θα έχει άμεση αντίληψη των εσωτερικών σχέσεων της οικονομίας της επιχείρησης και θα έχει την ευχέρεια εναλλαγής και συνδυασμού αριθμοδεικτών.

Η δομή της παρούσας εργασίας εκτείνεται σε τέσσερα κεφάλαια, ως εξής:

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η σχέση που έχουν αυτοί με τα συτήματα ανταμοιβών-κινήτρων.

Στο Κεφάλαιο 2 επιχειρείται η αξιολόγηση της επιχείρησης ως σύνολο με την βοήθεια των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυσή τους.

Στο Κεφάλαιο 3 παρατίθενται οι διακρίσεις κινήτρων καθώς και προσεγγίζονται οι θεωρίες για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Στο Κεφάλαιο 4 περιγράφονται οι διακρίσεις των ανταμοιβών με βαθιά ανάλυση κατηγοριοποιώντας τις σε δύο κατηγορίες (εσωτερικές-εξωτερικές) και οι παράγοντες καθορισμού αμοιβών, σύμφωνα με τον Χυτήρη.

Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

---

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για το σύστημα πληροφοριών και ελέγχου για τις περισσότερες πολύπλοκες επιχειρήσεις. Χρησιμοποιείται για να λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων, οι οποίες βοηθούν μετέπειτα τις αποφάσεις της διοίκησης για την τοποθέτηση, προαγωγή, μισθό κλπ. των υπαλλήλων.

«Το σύστημα της αξιολόγησης και ειδικότερα οι συζητήσεις μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου σε ό,τι αφορά την απόδοση μπορεί επίσης να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζομένου» (Ζαβλάνος, 2002, σελ.170-171).

Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να πληρεί τις απαιτούμενες ικανότητες ώστε το σύστημα να χρησιμοποιείται σωστά και να παρέχει τα επιθυμητά και καθορισμένα αποτελέσματα. Ως πρωταρχική ικανότητα θεωρείται η επιχείρηση να κατανοήσει τις έννοιες των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης μέτρησης αυτών. Εξίσου απαραίτητες είναι η ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων, η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων, μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων-αδυναμιών και τέλος, η ικανότητα καθοδήγησης και αναπύξης των αξιολογούμενων για βελτίωση των αδυναμιών-ασθενών σημείων.

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή και τον Μπουραντά, (2003, σελ.323-324), η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης ασφαλώς αποτελεί αίτιο αλλά και αποτέλεσμα της κουλτούρας-νοοτροπίας της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- ❖ Η πίστη-πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί τη βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ.
- ❖ Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών).
- ❖ Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή.
- ❖ Αντικειμενική αξιολόγηση ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά).
- ❖ Η κουλτούρα συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης.
- ❖ Η ύπαρξη θετικού κλίματος, βασικά στοιχεία του οποίου πρέπει να είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων, η ανοιχτή-ειλικρινής επικοινωνία και η συνεργασία.

## **1.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Ο άνθρωπος ακόμη από παιδί περιμένει γενικώς μια αναγνώριση ή μια ανταμοιβή για μια καλή πράξη ή μια ιδιαίτερη απόδοση. Αυτός ενθαρρύνεται μ' αυτό, αναγνωρίζει τις ικανότητές του, τις επιστρατεύει και τις χρησιμοποιεί για κάτι το καλό, τις αξιοποιεί δηλαδή.

«Από την αναγνώριση και την ανταμοιβή μέχρι την χρηματική αμοιβή αναπτύσσεται ο άνθρωπος από τον ευχαριστημένο λήπτη του επαίνου σε πραγματικό απαιτητικό αμειβόμενο» (Ζυγούρη, Θ., 2001, σελ.159).

Για να αισθανθεί ο αμειβόμενος, πλέον, ικανοποίηση, θα πρέπει οι αντιλήψεις του για την συνεισφορά του στην εργασία να συνάδουν με την προσδοκώμενη αμοιβή και το εν γένει αίσθημα δικαιοσύνης. Αν αυτό δεν συμβαίνει, ο εργαζόμενος δεν μπορεί να δικαιολογήσει τη προσπάθεια που καταβάλλει για να ικανοποιήσει τις εργασιακές απαιτήσεις και αρχίζει να αμφιβάλλει για την αξία της αμοιβής του. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής διαπιστώνει ότι οι εργαζόμενοι διαρκώς συγκρίνουν τη δική τους συνεισφορά και τα οικονομικά ή κοινωνικά οφέλη που αποκομίζουν, με τα αντίστοιχα



άλλων ανθρώπων με τους οποίους διατηρούν κοινωνικές επαφές και σχέσεις (Παπάνης Ευστράτιος, 2012).

Για να έχει αποτελεσματικότητα η σύνδεση ανταμοιβής με αποδοτικότητα, ο μάνατζερ θα πρέπει να λάβει υπόψη του την ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε σχέση με την αύξηση της αποδοτικότητας. Τα γεγονότα τα οποία επιδρούν στην διαμόρφωση αυτής της σύνδεσης μπορεί να είναι εσωτερικής μορφής ως προς την επιχείρηση, δηλαδή απαιτήσεις των εργαζομένων και προθέσεις της διοίκησης. Επίσης, μπορεί να είναι και εξωτερικής μορφής, όπως η αλλαγή της τεχνολογίας, ο αυξημένος ανταγωνισμός που δέχονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης και οι δυσμενείς μεταβολές στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον (Αλεξιάκης, Π., Ζαραγκάς, Λ., Κιουλαφάς, Κ., Κυπραίος, Γ. & Ξανθάκης. Μ., 1996, σελ.146).

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την αποδοτικότητά τους. Με αυτή την λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Δυστυχώς, ο συνδυασμός του επιπέδου εργασίας με την αμοιβή πιο εύκολα περιγράφεται παρά υλοποιείται στην υπάρχουσα πραγματικότητα. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, πέρα των πλαισίων αύξησης αποδοτικότητας με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζομένους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υπακοή και την αφοσίωση τους.

### **1.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κάθε άτομο που εργάζεται σε έναν οργανισμό υπόκειται σε περιοδική αξιολόγηση. Για κάθε αξιολόγηση χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια, όπως ο βαθμός της παραγωγικότητας, το ηθικό των υπαλλήλων, η επίτευξη των σκοπών του οργανισμού και η προσωπική προσαρμογή του ατόμου.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το άτομο έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να

εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή του στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

### **1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΣ / COMPERATIVE PROCEDURE**

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενοι σήμερα τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους. Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, γίνεται σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, όμως η συνολική αποδοτικότητα στην οποία καταλήγουν είναι πολύ γενική.

Η μορφή αυτής της αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους, οι οποίες είναι οι εξής:

#### **1.3.1.1 Μέθοδος Κατατάξεως (RANKING PROCEDURES)**

Χαρακτηρίζεται ως μια απλή μέθοδος (ή κάθετη κατάταξη) στην οποία υπάρχει ένας αξιολογητής - προϊστάμενος που δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζομένου. Έτσι, κατατάσσονται ύστερα με βάση κάποιο κριτήριο, λόγου χάρη ανάλογα με τις επιδόσεις τους σε επίπεδο παραγωγικότητας, από τον καλύτερο μέχρι εκείνον με τον μικρότερο συνολικό βαθμό.

«Η μέθοδος αυτή είναι ίσως κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων, ενώ δεν ενδύκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών (π.χ. διοικητικοί υπάλληλοι και εργάτες παραγωγής)» (Χυτήρης, 2001, σελ.239).

#### **1.3.1.2 Μέθοδος Εναλλακτικής Κατάταξης (ALTERNATIVE RANKING)**

Θεωρείται μια παραλαγή της απλής κατάταξης, όπως προαναφέραμε. Ο αξιολογητής – προϊστάμενος λαμβάνει μία αλφαβητική κατάσταση όλων των εργαζομένων που θα αξιολογήσει. Στην συνέχεια, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για την δουλεία του και τον απαράδεκτο. Για να συνεχίσει την επιλογή του καλύτερου και χειρότερου, πρέπει να έχει διαγράψει τους δύο προηγούμενους επιλεγμένους. Ως αποτέλεσμα έχουμε την δημιουργία δύο καταλόγων με τους «καλύτερους» και τους «χειρότερους».

### **1.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)**

Πρόκειται για μία μέθοδο που προσδιορίζει την συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας του. Αυτή η συμπεριφορά πρέπει να συνάδει με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης για κάθε θέση εργασίας και έτσι να κατατάσσει ο προϊστάμενος στην αντιπροσωπευτική κλίμακα βαθμολόγησης τον εργαζόμενο.

Η υλοποίηση της μεθόδου BARS είναι χρονοβόρα και ακριβή. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ.343):

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Η συμπεριφορά του αξιολογούμενου μετρίεται με την προσδοκώμενη και την παρατηρούμενη πλευρά της. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί ώστε να είναι αποδοτικότερος.

### 1.3.3 ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ (CHECKLISTS)

Πρόκειται για καταλόγους συμπεριφορών και χαρακτηριστικών, επιθυμητών και μη επιθυμητών, που μπορεί να επιδείξει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία. Ο αξιολογητής σημειώνει («τσεκάρει») αυτά που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται κατά την αξιολόγηση μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση (Κάντας, 2009, σελ.102).

Αφού συμπληρωθεί ο κατάλογος, το τμήμα προσωπικού βγάζει ένα συγκεντρωτικό αποτέλεσμα για την συνολική απόδοση του εργαζόμενου, αποδίδοντας διαφορετική βαρύτητα σε κάθε χαρακτηριστικό χρησιμοποιώντας βαθμολογικούς συντελεστές στα επιμέρους σημεία του καταλόγου. Ο αξιολογητής καλείται να λειτουργήσει σαν «ρεπόρτερ» και δε συμμετέχει στην διαδικασία κατασκευής του καταλόγου, ενώ η βαρύτητα της κάθε πρότασης δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή αλλά μόνο στο τμήμα προσωπικού για αποφυγή τυχών λαθών επιείκειας.

Η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο για την κατασκευή της λίστας, καθώς και την εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να μοιάζουν εξίσου θετικές για τον αξιολογούμενο, αλλά μόνο η μία να σχετίζεται απόλυτα με την απόδοσή του. Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα περιγραφής της συμπεριφοράς ενός καθηγητή που αξιολογείται:

- ✓ Διδάσκει με αυτοπεποίθηση
- ✓ Κρατάει το ενδιαφέρον και την προσοχή της τάξης

Η πρώτη περίπτωση είναι τόσο κοινωνικά επιθυμητή όσο και η δεύτερη, αλλά δεν έχει να κάνει τόσο με την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας του καθηγητή όσο η δεύτερη.

### 1.3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε μερικές περιπτώσεις και για συγκεκριμένους λόγους και ανάγκες της επιχείρησης είναι οφέλιμο να υπάρχουν μέθοδοι, οι οποίοι να μπορούν να δίνουν αμέσως πληροφορίες για την απόδοση του ατόμου, χωρίς να

μεσολαβούν πολλές διαδικασίες και αξιολογήσεις. Αυτοί οι μέθοδοι είναι οι εξής:

#### **1.3.4.1 Άμεση Μέτρηση Παραγωγικότητας**

Αυτή η μέθοδος λαμβάνει χώρα σε τυποποιημένες περισσότερο εργασίες και ιδιαιτέρως σε εργαζόμενους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων. Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης αυτής στηρίζεται στο γεγονός ότι οι μετρήσεις εφαρμόζονται στην ποσότητα και στην ποιότητα παραγωγής.

Για παράδειγμα, σε μια βιομηχανία κατασκευής χυμών οι εργαζόμενοι στην διαδικασία παραγωγής εκτελούν συγκεκριμένες κάθε φορά ενέργειες για την ολοκλήρωση του συσκευασμένου χυμού. Η επιχείρηση μπορεί να λάβει άμεσα πληροφόρηση για την αποδοτικότητα του εργαζομένου μετρώντας τον αριθμό προϊόντων που παράγονται μέσα σε μία ώρα. Όσο, αφορά την ποιότητα, η καταμέτρηση των τυχών ελλωτωματικών χυμών σαν γεύση ή σαν συσκευασία είναι ένας σαφής προσδιορισμός.

#### **1.3.4.2 Άμεση Μέτρηση Αποχωρήσεων**

Είναι γεγονός ότι ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τον αριθμό των απουσιών από την εργασία είναι αρνητικός. Αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται με βάση τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνονται στο τμήμα τους.

Πρόβλημα στην μελέτη των απουσιών από τον εργασιακό χώρο αποτελεί ο χαρακτηρισμός ως αυθαίρετες απουσίες ή ως πραγματικά δικαιολογημένες (π.χ. λόγω ασθενειών, οικογενειακών προβλημάτων κ.λπ.), ενώ στην ουσία δεν είναι. Με άλλα λόγια, τα αίτια της απουσίας του εργαζομένου δεν θα πρέπει απαραίτητα να αναζητούνται στον ίδιο και στο πόσο ικανοποιημένος ή όχι αισθάνεται, αλλά στο τι ισχύει στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και αν η νοοτροπία που επικρατεί είναι εκείνη που ωθεί ή απωθεί ανά περίπτωση τον εργαζόμενο να αποφύγει ή όχι την εργασία του. Οπότε, για την ακριβή και σαφή εικόνα της απόδοσης – επίδοσης των εργαζομένων θα ήταν προτιμότερο οι επιχειρήσεις να μην χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο καθαρά αυτόνομη. Η εφαρμογή συνδισσμένων μεθόδων

είναι πιο αποτελεσματική και για την φύση και λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των αξιολογούμενων.

### **1.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)**

Το συγκεκριμένο σύστημα είναι επινόηση του McGregor, το οποίο ξεχώρισε από τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης, διότι επικεντρώνεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό σημαίνει ότι η εκτίμηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων βασίζεται στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων που ορίζει κάθε φορά οι προϊστάμενοι-υφιστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζομένους.

Σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να στηρίζεται το MBO είναι η πλήρης και σαφής απεικόνιση των δραστηριοτήτων των αξιολογούμενων, ούτως ώστε η διευθέτηση και υλοποίηση τους να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολο να εκτελεστεί επακριβώς όπως ορίζονται. Εξίσου βασικό είναι το γεγονός ο αξιολογητής να εκτιμάει σωστά την αποδοτικότητα του εργαζομένου κατά την πάροδο του χρόνου, δηλαδή θα πρέπει να συγκρίνεται η επίτευξη αντικειμενικών στόχων που έχουν επιτευχθεί με αυτούς που θα έπρεπε να έχουν επιτευχθεί.

Η μέθοδος αυτής της αξιολόγησης προϋποθέτει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά-διαδικασίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Η ύπαρξη στόχων – διαδικασία καθορισμού στόχων.

«Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους του τμήματος στο οποίο ανήκει το συγκεκριμένο άτομο, και οι οποίοι με τη σειρά τους να ταυτίζονται με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού» (Χαραλαμπίδης, 2008-2010). Αυτοί οι στόχοι καθορίζονται από τον προϊστάμενο και κατόπιν διαλακτικών συζητήσεων ενστερνίζονται και απο τους υφιστάμενους και τους εργαζομένους. Υπάρχει φυσικά και η αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή να καθορίζονται από τους υφιστάμενους και να ενστερνίζονται απο τους προϊστάμενους. Η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να διεκπαιρώνεται κάτω από συνθήκες ελεύθερης έκφρασης απόψεων στα πλαίσια ισότητας.

- Η επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Κύριο μέλημα του προϊσταμένου παρουσιάζεται η ακριβής στοχοθέτηση. Οι ενέργειες που τίθεται να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχουν πλήρης και καθαρή τοποθέτηση ούτως ώστε να εξαμβλύνονται τυχόν παρανοήσεις και λάθη. Κατά συνέπεια, για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της μεθόδου MBO, είναι υποχρεωτικό να εκτελεστεί ορθά το προηγούμενο στάδιο για να εκτελεστεί και το επόμενο.

- Η αξιολόγηση επιτευγμένων στόχων.

Το ιεραρχικό επίπεδο της αξιολόγησης ξεκινάει με την αυτοαξιολόγηση, δηλαδή η αξιολόγηση που κάνει ένα άτομο στον εαυτό του και συνήθως εμφανίζει χαμηλότερες τιμές από εκείνη που κάνει για τον εργαζόμενο ο προϊστάμενος. Ο αξιολογητής-ρεπόρτερ, όπως προαναφέραμε, συντάσσει μια έκθεση στην οποία αναγράφει κατά την γνώμη του πόσο κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους οι εργαζόμενοι. Μετ' έπειτα, ο προϊστάμενος συζητά και αναλύει την έκθεση μαζί του.

Στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου που θα πρέπει κατά συνέπεια ο στόχος να έχει ολοκληρωθεί, η αξιολόγηση αποκαλύπτει τυχόν «σφάλματα» και αδυναμίες των εργαζομένων προκειμένου αυτά να εξαλειφθούν από την αρχή των νέων στόχων μέσω εκπαίδευσης του προσωπικού και ανατροφοδότησής τους. Μέσω της ανατροφοδότησης ο εργαζόμενος πληροφοριοδοτείται σε ποια επίπεδα έχουν επιτευχθεί αυτοί οι στόχοι. Οπότε αφού κατέχει ολοκληρωμένη γνώση πάνω στην απόδοσή του αλλά και το τι απαιτεί από αυτόν η επιχείρηση, επιδιώκει την απαλειφή των ελλείψεών του καθώς και την άνοδο της πορείας του μέσα στον οργανισμό.

- Ο καθορισμός νέων στόχων.

Ο καθορισμός νέων στόχων αποτελεί το τελευταίο στάδιο της μεθόδου επίτευξης αντικειμενικών στόχων. Μόλις ολοκληρωθεί κάποιος στόχος που έχει ορισθεί, τότε ακολουθείται πάλι από την αρχή η ίδια διαδικασία που αναφέραμε με τα τέσσερα απροσπέλαστα στάδια της, ορίζοντας πλέον καινούριους στόχους για νέα χρονικά διαστήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** υπάρχουσα οικονομική κατάσταση διευρύνει περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Η επιβίωση και η λειτουργία της επιχείρησης, επομένως, εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της απόδοσης (performance measurement), κάνοντάς την ικανή να μπορεί να ανταγωνιστεί με επιτυχία σε εθνικό ή / και διεθνές επίπεδο. Η γενική κατεύθυνση όλων των επιχειρήσεων είναι προς την διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και φυσικά με το όσο δυνατό χαμηλότερο κόστος.

Με βάση ερευνών από οικονομολόγους, τα αίτια που έχουν προξενήσει την συγκεκριμένη στάση των επιχειρήσεων είναι δύο. Η *σταθεροποίηση τιμών* ή η *μείωσή τους* εξαναγκάζει τις επιχειρήσεις να διεκπεραιώνουν τις πωλήσεις των τελικών ή ενδιάμεσων προϊόντων και υπηρεσιών στο συγκεκριμένο επίπεδο τιμών, μη λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή όπως πρώτες υλές, εργατοώρες. Η *απαίτηση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών από τους καταναλωτές* διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην γενική αυτή κατεύθυνση. Υπάρχει μια αντικρουόμενη σχέση, διότι ο καταναλωτής για να απολαμβάνει την ποιότητα των προϊόντων που καταναλώνει και των υπηρεσιών που χρησιμοποιεί, θα πρέπει αντίστοιχα οι επιχειρήσεις να προμηθεύονται με καλής ποιότητας υλικά, που συνεπάγεται με υψηλό κόστος και υψηλές τιμές.

Προκειμένου, λοιπόν, να υπάρξει γρήγορη προσαρμογή στο «μονοπάτι» του χαμηλού κόστους και με δεδομένο το επίπεδο τιμών και ποιότητας, τα διοικητικά στελέχη στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, δηλαδή της συνολικής αξίας των παραγόμενων προϊόντων σε σχέση με της συνολικής αξίας των συντελεστών παραγωγής (επίπεδο κόστους).



Η έννοια της αποδοτικότητας αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ικανοποιητική απόδοση στα επενδεδυμένα κεφάλαια (Κάντζος, 2002, σελ.331). Σε γενικότερο επίπεδο, η αποδοτικότητα κεντρίζει το ενδιαφέρον όχι μόνο των μετόχων και της διοίκησης της επιχείρησης αλλά και των άμεσων επενδυτών, των ανταγωνιστών και της κοινωνίας στην οποία ανήκει ως φορέας.

## **2.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ**

Η φύση και η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και αλληλεπίδραση δραστηριοτήτων. Για τους αναλυτές και τους επενδυτές πλέον η αξιολόγηση της επιχείρησης είναι ένα χρονοβόρο έργο. Οπότε για την διευκόλυνση τους αλλά και την διαφανής εικόνα της πορείας της επιχείρησης, διαμορφώθηκαν αριθμοδείκτες

Η χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Εξυπηρετεί στην αξιολόγηση και σύγκριση των επιδόσεων των επιχειρήσεων μόνο αν συσχετιστούν οι υπό μελέτη αριθμοδείκτες με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες προηγούμενων χρήσεων. Διαφορετικά, οι ενδιαφερόμενοι δεν είναι σε θέση να λάβουν πλήρη εικόνα της οικονομικής και αποδοτικής θέσης της επιχείρησης.

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης απεικονίζεται επακριβώς με τους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας. Αυτοί οι αριθμοδείκτες είναι οι εξής:

- Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους
- Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους
- Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών/απασχολούμενων κεφαλαίων
- Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού
- Δείκτης αποδοτικότητας παγίων

Κυριαρχεί μια αναλογική σχέση στους παραπάνω δείκτες. Εάν αυξηθεί η τιμή κάποιου από αυτούς, δηλώνει ότι η επιχείρηση παρουσιάζει πολλές δαπάνες μειώνοντας έτσι το εισόδημά της. Αντίθετα, εάν μειωθεί η τιμή, τότε οι τράπεζες και οι μέτοχοι της επιχείρησης είναι σε ευνοϊκή θέση. Μέσα από την καλή αποδοτικότητα του οργανισμού διαφαίνεται η καλή πορεία της κερδοφορίας της.

Εν κατακλείδι, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας αξιολογούν την επιχείρηση ή τμήματά της και συνεπάγεται ότι δείχνουν το βαθμό επίτευξης στόχων από το προσωπικό. Με την σειρά του το προσωπικό για να πετύχει τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης, χρειάζεται υποκίνηση και το πιο δυνατό και αποτελεσματικό εργαλείο της διοίκησης είναι η πολιτική ανταμοιβών που περιέχει τα συστήματα αμοιβών, που θα εξετασθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

### **2.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

*Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.*

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρανομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές) (Μπουράντας, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Οι **αριθμοδείκτες** ή **χρηματοοικονομικοί δείκτες** (αγγλικά: *financial ratio* ή *accounting ratio*) είναι το πηλίκο μεταξύ επιλεγμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων οι οποίοι αφορούν μία οικονομική μονάδα και σε τελική ανάλυση της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή.

Ένας αριθμοδείκτης παριστάνεται συνήθως είτε με τη **μορφή πηλίκου** κάποιων μεγεθών είτε με τη **μορφή ποσοστού**. Με τους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοικήσεώς της. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας μετρούν τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Βικιπαίδεια, Αριθμοδείκτες. Αναρτήθηκε από : <http://el.wikipedia.org/wiki>

### 2.3.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Η παρουσία του αριθμοδείκτη μεικτού περιθωρίου κέρδους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση και μελέτη μιας επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει την εκτίμηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και επικερδότητας των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων –και κατ' επέκταση και της επιχείρησης- στα πλαίσια του κανονικού αντικειμένου δραστηριότητας τούτης σε σύγκριση με το μέσο δείκτη κλάδου (Κάντζος, 2002, σελ.155), και παράλληλα κοινοποιεί δεδομένα για την οργάνωση της πολιτικής τιμών που θα πρέπει να ακολουθηθεί.

Το μεικτό περιθώριο κέρδος ισοδυναμεί με το υπόλοιπο της διαφοράς των πωλήσεων με το κόστος πωληθέντων της περιόδου. Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσοστό των συνολικών εισπράξεων των πωλήσεων, στο οποίο δεν συμπεριλαμβάνονται οι άμεσες δαπάνες που δημιουργούνται για να παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προς πώληση.

Μελετώντας πιο πρακτικά, αν ο αριθμοδείκτης έχει υψηλό ποσοστό, τότε η επιχείρηση θεωρείται υγιής (κερδοφόρα), έχοντας ως αποτέλεσμα να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της και να καλύψει τα λειτουργικά και μη έξοδά της (δαπάνες της). Ο υψηλός δείκτης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές. Το αντίθετο παρουσιάζει μια λανθασμένη πολιτική και οργάνωση από πλευράς διοίκησης καθώς και υποτιμημένη ή υπετιμημένη τιμολόγηση.

Ο αριθμοδείκτης αυτός προκύπτει από το λόγο των μικτών κερδών εκμετάλλευσης της οικονομικής μονάδας προς τις καθαρές πωλήσεις επί εκατό, δηλαδή:

$$\begin{aligned} \text{Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους} &= \frac{\text{Μεικτά Κέρδη Εκμετ.}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}} \times 100 \\ &= \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}} \times 100 \end{aligned}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω, παρατίθεται το συμπέρασμα ότι το αποτέλεσμα αυτού του δείκτη επηρεάζεται από την αποδοτικότητα των

εργαζομένων στις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις. Για να αποκομισθεί κέρδος, η διοίκηση πρέπει να έχει προνοήσει τις προϋποθέσεις για την ισχυρή θέση της στο επίπεδο των πωλήσεων. Η πολιτική ανταμοιβών και κινήτρων που θα εξετασθεί εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια, επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και την εξυπηρέτηση που θα προσφέρουν στους πελάτες.

### 2.3.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Γνωστός και ως Καθαρό Περιθώριο Κέρδος η χρησιμότητά του εντοπίζεται στην πληροφόρηση για το ποσοστό καθαρού κέρδους που μένει στην επιχείρηση από τις λειτουργικές δραστηριότητες, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα κόστη πωλήσεων και των λοιπών εξόδων.

Τα υψηλά επίπεδα τιμών του αντιπροσωπεύουν την κερδοφόρο κατεύθυνση της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, είναι ίδια με αυτά που προσφέρει ο δείκτης μεκτού περιθωρίου κέρδους. Ο δείκτης αυτός από μόνος του δεν δίνει ακριβή συμπεράσματα, παρά μόνο αν συνδυαστεί με τον δείκτη του μεικτού περιθωρίου κέρδους.

Ο αριθμοδείκτης προκύπτει από την διαίρεση των Καθαρών Κερδών Εκμετάλλευσης προς τις Καθαρές Πωλήσεις επί εκατό, δηλαδή:

$$\text{Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετ.}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}} \times 100$$

Τα καθαρά κέρδη χρήσεως προκύπτουν από την προσθήκη των διάφορων εσόδων και την αφαίρεση των διάφορων εξόδων και δείχνουν πιο ξεκάθαρη εικόνα από τα καθαρά λειτουργικά κέρδη. Στα καθαρά (λειτουργικά) κέρδη δεν περιλαμβάνονται τυχόν μη λειτουργικά έσοδα και κέρδη (έσοδα από συμμετοχές, προσωρινές επενδύσεις σε χρεόγραφα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, κληρώσεις λαχνών κ.λπ.), όπως και τα μη λειτουργικά έξοδα και ζημιές (ζημιές από καταστροφή εμπορευμάτων κ.λπ.), τα οποία όμως μπορεί να είναι σημαντικά και να επηρεάζουν το αποτέλεσμα (Νιάρχος, 1997, σελ.104).

Συνοψίζοντας, και αυτός ο δείκτης έχει αλληλένδετη σχέση με την πολιτική ανταμοιβών-κινήτρων, αφού για τον υπολογισμό του είναι απαραίτητο στοιχείο οι πωλήσεις. Όσο υψηλές είναι οι πωλήσεις, τόσο πιο πολλά κέρδη απολαμβάνουν τα μέλη που απαρτίζουν τον φορέα. Όσο πιο οργανωμένο και ελέγχόμενο πρόγραμμα και σύστημα ανταμοιβών παρέχεται στους εργαζόμενους, τόσο πιο πολλές πιθανότητες υψηλών/προσδοκώμενων πωλήσεων «αγγίζει» η επιχείρηση.

### 2.3.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ / ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της (ίδια ή ξένα κεφάλαια), τα επίπεδα πραγματοποίησης ή μη κερδών, καθώς επίσης και επιτυχίας της διοίκησης της κατά πόσο χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ίδια και ξένα κεφάλαια.

«Με άλλα λόγια, ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά την κερδοφόρα δυναμικότητα του συνόλου των απασχολούμενων στην επιχείρηση κεφαλαίων (ίδιων και ξένων) και μπορεί να υπολογισθεί είτε για το σύνολο μιας επιχειρήσεως είτε για τμήματα αυτής» (Νιάρχος, 1997, σελ.107).

Οπότε, προκύπτει από το πηλίκο της πρόσθεσης των καθαρών κερδών εκμετάλλευσης και των χρηματοοικονομικών εξόδων, ως προς τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια, δηλαδή:

$$\begin{aligned} \text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων} \\ &= \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετ.} + \text{Χρηματοοικον. Έξοδα}}{\text{Ίδια Κεφάλαια} + \text{Συνολικές Υποχρεώσεις}} \times 100 \\ &= \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετ.} + \text{Χρηματοοικον. Έξοδα}}{\text{Συνολικά Απασχολούμενα Κεφάλαια}} \times 100 \end{aligned}$$

Εάν η αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων βρίσκεται σε χαμηλό βαθμό, τότε τούτο μπορεί να σημαίνει ή υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση, σε σύγκριση με τις πωλήσεις της, υψηλές

δαπάνες για την επίτευξη των πωλήσεων της, υψηλά γενικά έξοδα, λανθασμένη διαχείριση και γενικά δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά, εάν η αποδοτικότητα βρίσκεται σε υψηλό βαθμό, συνεπάγεται πως η επιχείρηση παρουσιάζει σταθερή και κερδοφόρα πορεία.

#### 2.3.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (Return on total assets) φανερώνει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της, καθώς επίσης αξιολογεί την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης της.

Ο αριθμοδείκτης αυτός υπολογίζεται από το πηλίκο της διαίρεσης του συνόλου των λειτουργικών κερδών της χρήσης προς το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων (σύνολο ενεργητικού), που συμμετέχουν στην πραγματοποίηση των κερδών, δηλαδή:

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετ.} + \text{Χρηματοοικον. Έξοδα}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \times 100$$

Τα χρηματοοικονομικά έξοδα αντιπροσωπεύουν τους τόκους των ξένων κεφαλαίων. Όσον αφορά το σύνολο του ενεργητικού, σε αυτό δεν περιλαμβάνονται οι συμμετοχές καθώς και άλλες παρόμοιες επενδύσεις, διότι δεν επηρεάζουν καθόλου την υλοποίηση των λειτουργικών κερδών.

Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη επιτρέπει:

1. Τη σύγκριση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την αποδοτικότητα άλλων μορφών επενδύσεων, καθώς και με την αποδοτικότητα άλλων επιχειρήσεων του ίδιου περίπου βαθμού κινδύνου. η αποτελεσματικότητα λειτουργίας μιας επιχείρησης δείχνει την ικανότητά της να μπορεί να επιζήσει οικονομικά και να προσελκύει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, «ανταμοίβοντάς» τα ανάλογα.

2. Την παρακολούθηση της αποδοτικότητας διαχρονικά και τη σύγκρισή της με αντίστοιχα μεγέθη άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή με το μέσο όρο του κλάδου όπου ανήκει η επιχείρηση.
3. Τη διευκρίνηση των αιτιών της μεταβολής του διαχρονικά. Από πολλούς υποστηρίζεται η άποψη ότι, είναι προτιμότερο να μετράτε η κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης με τον αριθμοδείκτη αυτό παρά με τον αριθμοδείκτη λειτουργικών κερδών προς καθαρές πωλήσεις (Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους) (Νιάρχος, 1997, σελ.118).

### 2.3.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΓΙΩΝ

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας παγίων δείχνει τον βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων από την επιχείρηση σε σχέση με τις πωλήσεις της.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Μείωση του δείκτη αυτού διαχρονικά μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε πάγια σε σχέση με την δυνατότητα της επιχείρησης για πωλήσεις

([http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_ermania\\_d\\_apodotikotitas.pdf](http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_ermania_d_apodotikotitas.pdf)).

Ο υπολογισμός του ακολουθεί την εξής πράξη· διαιρώντας τις πωλήσεις μιας χρήσης με το μέσο όρο του συνόλου του παγίου ενεργητικού, που χρησιμοποιήθηκε κατά την διάρκεια της ίδιας χρήσης προκειμένου να καταφέρει τον στόχο που έχει τεθεί για τις πωλήσεις της, δηλαδή:

**Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Παγίων**

$$= \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μ.Ο. Παγίου Ενεργητικού Καθαρού Χρήσης}} \times 100$$

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

#### **3.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ**

**Κ**ίνητρο είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί, ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Πιο συγκεκριμένα, στον εργασιακό χώρο είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που δημιουργούνται τόσο εντός όσο και πέραν της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και που έχει επιπτώσεις στις επιλογές, την προσπάθεια και την εμμονή ενός προσώπου<sup>2</sup>.

Και γιατί χρειαζόμαστε κίνητρα; Μα φυσικά, για την επιβίωση της επιχείρησης σε γενική βάση.

Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, οι managers μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκτήσουν κίνητρα, αλλά από όλες τις λειτουργίες που εκτελεί ένας manager η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναμφισβήτητη η πλέον περίπλοκη, δεδομένου ότι επηρεάζεται τόσο από χρηματικά όσο και από μη χρηματικά κίνητρα (Γραμματικόπουλος, Κουπίδης, Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου, Γκιουζέπας, 2013, σ.46).

#### **3.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

«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)<sup>3</sup>» (Χυτήρης, 2001, σ.188).

<sup>2</sup> Ρεμούνη, Δ. (2008). Μεταπτυχιακή εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

<sup>3</sup> Συχνά οι όροι κίνητρα και βραβεία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όμως υπάρχει η εξής διαφορά μεταξύ τους: Τα κίνητρα είναι προσυμφωνημένες και προκαθορισμένες πληρωμές για επίτευξη προσυμφωνημένων στόχων, ενώ τα βραβεία ανταμείβουν την εξαιρετική επιτυχία. Αυτή καθ' αυτή όμως η παροχή βραβείων και το ύψος τους είναι συνήθως στην διακριτική ευχέρεια των διοικούντων.



Μια γενική διάκριση των κινήτρων είναι σε μη χρηματικά και χρηματικά. Τα **ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ** δεν ενέχουν την παροχή χρημάτων και αφορούν κυρίως τη θέση του ατόμου στο χώρο εργασίας και το πώς αυτή επηρεάζει το αν θα γίνει δεκτικός στην παροχή μη χρηματικών κινήτρων για εργασία ή όχι. Από αυτά τα κίνητρα οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ηθική αποζημίωση κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες.

Τα κίνητρα αυτά συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

1. *ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑ*: συναισθηματική σταθερότητα, αισιοδοξία, εξωστρέφεια (ή εσωστρέφεια), κληρονομικότητα καθώς και συνδυασμό κοινωνικού περιβάλλοντος, κλίματος και εποχής.
2. *ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ* : σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. *ΑΥΤΟΣΕΒΑΣΜΟΣ* : επιτυγχάνεται μέσα από σύνθετα σχέδια εργασίας, μη στερεότυπες τεχνολογίες, οργανικά σχεδιασμένα και υψηλής συμμετοχής κοινωνικά συστήματα, κοινωνικά μηνύματα από σπουδαία πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος (τον αντιμετωπίζουν ως ανθρώπινο πόρο) καθώς και άμεση και προσωπική εμπειρία.
4. *ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ* : επιτυγχάνεται με τη στοχοθεσία, την αναπληροφόρηση των εργαζομένων και την επιβράβευση – αναγνώρισή τους.
5. *ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ* : συμμετοχή και ελεύθερη έκφραση σε εργασιακά θέματα.
6. *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ* : μέσω της εκπαίδευσης, της πληροφόρησής τους και της ικανοποίησής τους από αυτά.
7. *ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* : εξαρτάται από την προσωπικότητα και τις κλίσεις του ατόμου.
8. *ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ* : ευχάριστο και ποιοτικό περιβάλλον και συνεργάσιμοι διοίκηση – συνάδελφοι.
9. *Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ* : επιχειρηματικότητα και δυνατότητα πρόβλεψης κέρδους.

10. **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (CSP - corporate social responsibility)** : διαδικασία ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας και κοινωνικής συνείδησης.

11. **ΔΕΣΜΕΥΣΗ** : μια ιδέα που δεν είναι ορατή στους εξωτερικούς παρατηρητές.

Τα στελέχη αναγνωρίζουν τις οικογενειακές υποχρεώσεις και την ανάγκη για ξεκούραση του ατόμου, γι' αυτό παρέχουν άδειες καθώς και έκτακτες άδειες όπως ασθένειας και εγκυμοσύνης. Απαραίτητο κίνητρο ιδίως για τις εργαζόμενες γυναίκες θεωρούνται τα ελαστικά ωράρια εργασίας προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους. Τελευταίο και σημαντικό κίνητρο για την σωματική τους ακεραιότητα αντιπροσωπεύει ο ασφαλής και οργανωμένος χώρος εργασίας (τακτικός έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού και μηχανημάτων, σωστή ταξινόμηση και αποθήκευση).

Επιπροσθέτως, το προσωπικό λαμβάνει δεξιότητες και γνώσεις πάνω σε νέες μεθόδους εργασίας, προγράμματα, νόμους και δυνατότητες προαγωγής μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαίδευσης από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Είναι γνωστό ότι το χρήμα αποτελεί ένα κίνητρο για τον εργαζόμενο. Δεν είναι όμως το σημαντικότερο, διότι υπάρχουν και άλλα κίνητρα, (κυρίως τα εσωτερικά), τα οποία παρακινούν τα άτομα και έχουν διάρκεια.

Τα **ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ** ενέχουν την παροχή χρημάτων και διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων (δηλαδή , όσο αυξανόμενη είναι η παραγωγικότητα τόσο υψηλή ανταμοιβή του παρέχεται «απόδοση - ανταμοιβή») και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα).

Σε μια σχέση προϊσταμένου – υφισταμένων όπου υπάρχει έντονα η αίσθηση της εξουσίας πρέπει να δείξει φροντίδα για ενίσχυση της πειθαρχίας και του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και να τους παρέχει την δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό και στην εκτέλεση αυτού. Να εκχωρεί ελεγχόμενη εξουσία και να αναθέτει ευθύνες δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης. Ο στόχος υλοποιείται με την παροχή χρηματικών κινήτρων όπως έκτακτες αμοιβές, πρόσθετες ασφαλίσεις, οικονομικές αποζημιώσεις και πριμ παραγωγικότητας (Ροδοσθένους, 2004, σ.230)

Υπάρχει μια κατηγοριοποίηση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά, πιο ειδικά.

Τα **ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ** κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος. Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας. Είναι έμφυτα και του προκαλούν αίσθημα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει το κόπο.

Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα είναι περισσότερο ενεργά, όταν ενδιαφέρονται για αυτό που κάνουν. Άρα, η λύση είναι η δημιουργία τέτοιων συνθηκών στο χώρο εργασίας που να έχει η ίδια η εργασία αξία για αυτό το άτομο και παράλληλα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ενέργεια και την φαντασία του στην εργασία (Ζαβλανός, Ph. D., 2002, σ.75)

Άμεση σχέση με όλα τα παραπάνω διαδραματίζουν οι γνώσεις, οι ιδέες, οι στόχοι και οι αξίες που διαθέτει το άτομο. Η *πληροφορική επανατροφοδότηση*, η οποία παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην τροποποίηση της συμπεριφοράς, τη συνέχιση ή την διακοπή της. Η επανατροφοδότηση μπορεί να προέρχεται από την αυτό-παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της δράσης της επιχείρησης ή και από εξωτερικές πηγές, όπως ο δάσκαλος που παρακολουθεί τις ενέργειες του μαθητή του και τον διορθώνει.

Η προσωπική, υποκειμενική αξία που αποδίδουν οι άνθρωποι στα διάφορα στοιχεία της εμπειρίας τους είναι επίσης εσωτερικό κίνητρο, διότι επηρεάζει τις επιλογές μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων δράσης. Αλλά η αξιολογική εκτίμηση μιας αντίδρασης μπορεί να λειτουργήσει και ως ενίσχυση μιας άλλης αντίδρασης. Το φαινόμενο αυτό μελέτησε ο Premack(1959, 1971). Ο Premack παρατήρησε ότι αυτό που αποτελεί ενίσχυση για ένα άτομο δεν αποτελεί ενίσχυση για ένα άλλο. Επίσης, ένα συμβάν που σε μια χρονική στιγμή είναι ενισχυτικό των ενεργειών του ατόμου μπορεί να μην είναι ενισχυτικό σε μια άλλη στιγμή. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται *σχετικότητα της ενίσχυσης* (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999, σελ.93).

Αντίθετα, τα **ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ** κίνητρα διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του (Koestner, et al., 1991). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα

κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας (MacClelland, 1962) (Ρεμούνη, Δ.,2008, σελ.91).

Τα παρεχόμενα, στην πράξη, κίνητρα αυτού του είδους είναι οι πιέσεις από τους συναδέλφους του ή τους προϊσταμένους του, έτσι ώστε αυτόματα να μπει σε μια διαδικασία αυτοκριτικής, σύγκρισης και ανταγωνιστικού χαρακτήρα σχέση, προκειμένου να αποδώσει καλύτερα και να βελτιωθεί στην εργασία του.

Με τα πιο πάνω γεγονότα, το άτομο υποσυνείδητα δημιουργεί μία κατάσταση άγχους στον εαυτό του. Ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, επιπλέον, το άγχος επηρεάζει τα κίνητρα επίδοσης πάνω στην εργασία. Η σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση φαίνεται πως δεν είναι γραμμική. Συγκεκριμένα, «έχει βρεθεί ότι η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι ή πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός» (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Με άλλα λόγια, ένας μέτριος βαθμός άγχους, η αίσθηση του επείγοντος, είναι στοιχεία που μας κινητοποιούν. Όταν το άγχος και η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή, τότε γινόμαστε αδιάφοροι. Αντίθετα, το υπερβολικό άγχος μας συντρίβει.

### **3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Οι θεωρίες αυτών μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες. Στις οντολογικές, δηλαδή, αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερευνήσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer κ.ά.) και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και στις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, Porter/Lawler) (Παπάνης και Ρόντος, 2005, σελ.48).

### 3.3.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

#### 3.3.1.1 Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών», A. Maslow

Οι θεωρίες του Maslow έχουν επηρεάσει και βοηθήσει τους μάνατζερς ως προς ποια κατεύθυνση των ανθρώπινων αναγκών θα κινηθούν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Οι ανάγκες αυτές χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες με την ακόλουθη διάταξη (Παπάνης, 2007):

- *Φυσιολογικές ανάγκες (physiological needs)*: ανάγκες για σίτιση, στέγη, ύπνο, πείνα, δίψα, σεξουαλικότητα κ.ά. που έχουν να κάνουν με την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου.
- *Ανάγκες ασφάλειας (Safety needs)*: ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης, σταθερότητας, στοργής που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος.
- *Κοινωνικές ανάγκες (Social-Belonging needs)*: ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία που χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.
- *Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (Recognition-Esteem needs)*: αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων που είναι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου για όλα τα άτομα.
- *Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Self-Actualization needs)*: ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακλύπτον όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν πως είναι σε θέση να κάνουν<sup>4</sup>.

Σκοπός κάθε ατόμου είναι να αναπτύξει τις δυνατότητές του και επομένως, πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ανάγκες του, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τέλος, να κατακτήσει την κορυφαία ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή επίτευξη των μεγαλύτερων στόχων του (Κάντας, 1998, σελ.45).

<sup>4</sup> : Ρεμόντη, Δ. (2008). Μεταπτυχιακή εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.  
Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας".



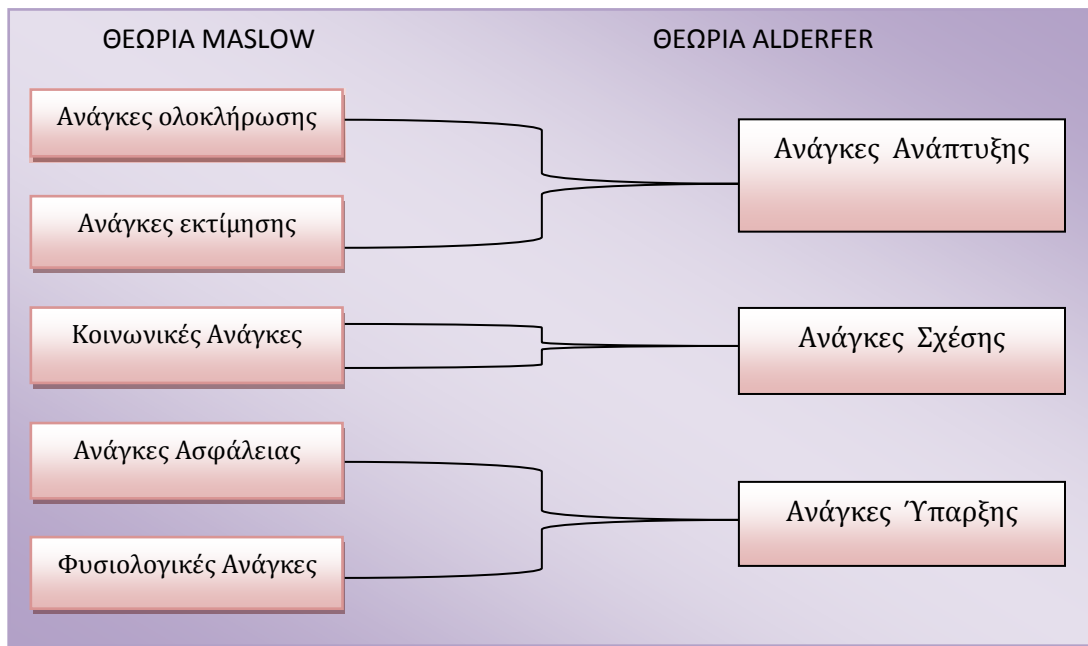
Σχήμα 1 : Πυραμίδα του A. Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες ικανοποιούνται δύσκολα και σε μικρό βαθμό από τις οργανώσεις. Με αυτά τα δεδομένα, «μια επιχείρηση πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, αν θέλει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους παρέχοντάς τους διακρίσεις, ευκαιρίες για μετεκπαίδευση και προοπτικές εξέλιξης» (Κάντας, 1998, σελ.45).

### 3.3.1.2 Θεωρία παρακίνησης, C.D. Alderfer

Μια προέκταση των αρχών του Maslow αποτελεί η θεωρία του Alderfer. Ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που διαφέρει από του Maslow στο ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία:

- *Ανάγκες ύπαρξης (existence)*: περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow.
- *Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (relatedness)*: αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά το Maslow.
- *Ανάγκες ανάπτυξης (growth)*: ανάγκες που σχετίζονται με τη φύση των ατόμων ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοπραγμάτωση.



Σχήμα 2: Σχέση θεωρίας Maslow και Alderfer

Ο Alderfer υποστήριξε ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Δηλαδή, είναι εφικτή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών.

### 3.3.1.3 Θεωρία X και Y, Douglas McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960), διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y. Σύμφωνα με την X, οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας και μόνο τιμωρητικές μέθοδοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα, μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Αντίθετα, όσοι περιγράφονται από τη θεωρία Y, χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Αν το εργασιακό τους περιβάλλον τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης, τότε δράπτονται της ευκαιρίας να ξεδιπλώσουν τις ικανότητές τους και να εναρμονίσουν τις φιλοδοξίες τους με στόχους της εταιρίας. Ο Schein (1988) δίνοντας μια πιο κοινωνική προσέγγιση, υποστήριξε ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου επηρεάζεται από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Αυτές

καθορίζουν την ταυτότητα και την προσωπικότητα του ατόμου, που σε μεγάλο βαθμό, στηρίζεται στις μετα-αντιλήψεις δηλαδή στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον (Παπάνης, 2007).

#### **3.3.1.4 Θεωρία ισότητας εισόδου – εξόδου, Adams**

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας εισόδου (κόστους) – εξόδου (κέρδους) αποτυπώνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου επηρεάζεται από τον βαθμό δίκαιης μεταχείρισης που λαμβάνει από την επιχείρηση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Επομένως, ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία σύγκρισης η οποία τον οδηγεί στο εξής αποτέλεσμα · η ύπαρξη ισότητας ή μικρής διαφοράς από τις συγκρίσεις αυτές προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης στο άτομο και διατήρηση της απόδοσής του.

#### **ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ**

➤ Όταν η προσφορά είναι μεγαλύτερης από την ανταμοιβή του τότε δημιουργείται μια κατάσταση υποαμειβόμενης ανισότητας με αποτέλεσμα:

- Να μειώσει τις εισροές του (π.χ. προσπάθεια, χρόνο και κόπο)
- Να αυξήσει τις ανταμοιβές του
- Να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του

➤ Όταν η προσφορά είναι μικρότερη από την ανταμοιβή του τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας με αποτέλεσμα:

- Να αυξήσει τις εισροές (π.χ. μεγαλύτερη προσπάθεια)
- Να μειώσει τις ανταμοιβές του
- Να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του

(Ρεμόντη, 2008)

### **3.3.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**

#### **3.3.2.1 Θεωρία της προσδοκίας, V. Vroom**

Η θεωρία του Vroom βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι προσδοκούν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από συγκεκριμένες πράξεις και με πολύ προσπάθεια.



Το μοντέλο της σύνδεσης κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης βασίζεται σε τρεις παράγοντες. Ο πρώτος είναι το σθένος, δηλαδή οι διαβαθμίσεις της αναμενόμενης ικανοποίησης που προκύπτουν από κάθε μία από τις δυνατές επιλογές. Ο δεύτερος αναφέρεται στην συντελεστικότητα – λειτουργικότητα που προσδιορίζει το βαθμό σύνδεσης του μέσου με τον στόχο. Ο εργαζόμενος προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους του επιλέγει την πλέον δυνατή και άμεση λύση γι' αυτόν. Τελευταίος παράγοντας αντιπροσωπεύει η έννοια της προσδοκίας που αναφέρεται στον υπολογισμό όλων εκείνων των αστάθμητων παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν κάποια συγκεκριμένη επιλογή<sup>5</sup>.

### 3.3.2.2 Θεωρία του Grites

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης ταξινομούνται σε:

- a) Θεωρίες αναγκών: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου
- b) Θεωρίες προσδοκιών: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την υλοποίηση των σκοπών του και των προσδοκιών του
- c) Θεωρίες ρόλων: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την αντίληψη του ατόμου περί υλοποίησης των ψυχολογικών και κοινωνικών ρόλων.
- d) Θεωρίες αυτοαντίληψης: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την συμφωνία αντίληψης και επαγγελματικών επιτευγμάτων.
- e) Γνωστική θεωρία: όπου εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης σε συνάρτηση με το πόσο το άτομο θεωρεί ότι πετυχαίνει τους σκοπούς του μέσα στο επάγγελμα (Δημητρόπουλος, 1998).

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική δραστηριότητα των εργαζομένων. Οι νέες αντιλήψεις για το περιεχόμενο της απασχόλησης αφήνουν να εννοηθεί ότι τα κίνητρα είναι πλέον καθοριστική μεταβλητή

<sup>5</sup> : Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας".

για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2005, σελ.48).

### **3.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ**

Το εργασιακό περιβάλλον αγγίζει τα κοινωνικά προβλήματα σε μεγάλο βαθμό. Η υποκίνηση καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με το αίσθημα του δικαίου που εισπράττουν από την άποψη αμοιβής, ασφάλειας, καθώς και κοινωνικής αναγνώρισης. Το πρόβλημα του δικαίου είναι πολύπλοκο στην σημερινή κοινωνία, διότι κάτι το οποίο θεωρείται δίκαιο σήμερα από μια ομάδα εργαζομένων ή τον κάθε εργαζόμενο χωριστά και κατ' επέκταση της κοινωνίας ολόκληρης, αύριο μπορεί να μην θεωρείται.

Σε επιχειρηματικά πλαίσια, το πρόβλημα αυτό μπορεί να εξομαλυνθεί με την δίκαιη πολιτική ανταμοιβών, που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι εκείνη που είναι ταυτόχρονα δίκαιη, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Η αμοιβή μπορεί να είναι δίκαιη ως προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό της επιχείρησης. Εξωτερικά δίκαιη θεωρείται η αμοιβή που δεν διαφέρει πολύ μεταξύ επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και δραστηριοποιούνται σε ανάλογο τομέα. Για την εξασφάλιση αυτής της δικαιοσύνης πολλές επιχειρήσεις συμβουλευόμαστε τις «Έρευνες Αμοιβών» που διεξάγονται από Γραφεία Συμβούλων. Εσωτερικά δίκαιη αμοιβή για κάθε εργαζόμενο είναι εκείνη που εξατομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και αποδόσεως του κάθε εργαζομένου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

---

### 4.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ

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 (Χυτήρης, 2001, σ.188).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, λοιπόν, έχει καταβάλλει συστηματική προσπάθεια οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Η προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων και η διατήρηση των εργαζομένων με υψηλή απόδοση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης αυτής, σημαντική παράμετρος είναι εκείνη της αμοιβής. Ως αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων, ανεξάρτητα από την μορφή, το είδος και την θέση της εργασίας του.

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και κάλυψης βιοτικών τους αναγκών. Πέρα όμως από αυτό σχετίζεται και με ψυχολογικές ανάγκες τους, όπως η αυτοεκτίμηση αλλά και η γενικότερη αίσθηση τους για την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν. Αντίθετα, για την επιχείρηση αποτελεί δαπάνη και παράλληλα παράγοντα αποτελεσματικότητας.

Η επιτυχία όμως του συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του μάνατζερ να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του υπαλλήλου κατά τρόπο σαφή και αξιόπιστο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία, αναγνωρίζει τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και ενθαρρύνει παρόμοια και ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία στο μέλλον. Για να γίνει όμως σύνδεση ανάμεσα στην αμοιβή και την παρακίνηση, πρέπει τα άτομα να συμφωνήσουν για τον ορισμό της απόδοσης, τον τρόπο μέτρησής της και το επίπεδό της.

Όταν ο σύστημα αμοιβών διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμψυχο δυναμικό.

Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός 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. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής (Χυτήρης, 2001).

Χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών το υπάρχον προσωπικό είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσει και η αντικατάσταση είναι μία δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων.

Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς όπως:

- Ως κίνητρο για τους εργαζομένους. Μια καλή αμοιβή κάνει τον εργαζόμενο πιο υπεύθυνο, πιο αποδοτικό, με μεγαλύτερη διάθεση να προσφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασίας του.
- Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση
- Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους εργασίας
- Βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων
- Συμμετέχει στην διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας
- Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις

Ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευομένων μελών της οικογένειας τους (Σακκά, Β. & Χαΐδου, Ι., 2009, σελ.61).

#### **4.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ**

Μια από τις σπουδαιότερες τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης τους, όπως προαναφέραμε, είναι η Πολιτική Ανταμοιβών.

Αυτή διακρίνεται σε εσωτερικές και εξωτερικές Ανταμοιβές.

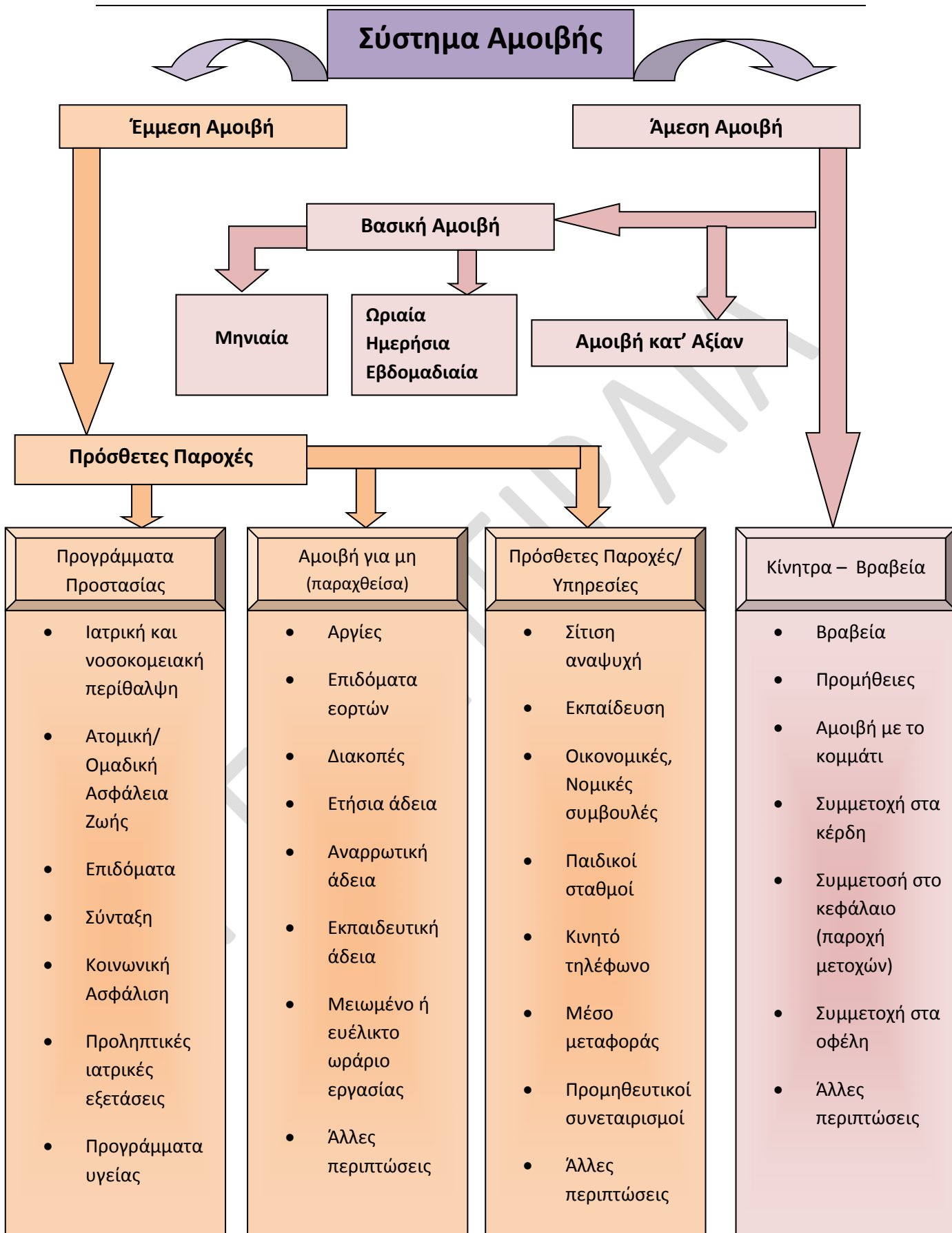
#### **4.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες, για αυτό και είναι δύσκολο να διερευνηθούν. Άξιο αναφοράς είναι ότι ικανοποιούνται κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανάγκες που επιζητεί το άτομο είναι:

1. Η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται την βοήθεια τους. Είναι πιθανό μέσα στην επιχείρηση να σχηματιστούν άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ορισμένοι όμως δεν συμμετέχουν σε αυτού του είδους τις ομάδες είτε για λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες μόνοι τους. Συνήθως οι άτυπες ομάδες αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα ή που είναι κοντά ηλικιακά και πολλές φορές μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες όταν υπάρχει ταύτιση των στόχων τους με αυτούς της επιχείρησης.
2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Αυτά ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές με τις οποίες εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για γόητρο ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν την ανάγκη της εξέλιξης. Αυτά ελκύονται από υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την γρήγορη ανέλιξη.
3. Το επίτευγμα. Αυτό σημαίνει την δυνατότητα το άτομο να εκτελεί κατά τον καλύτερο τρόπο την εργασία του, να επιλύει επιτυχώς τα τυχών προβλήματα, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, «το επίτευγμα εκτιμάται ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει την θέση τους μέσα στην επιχείρηση από άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία» (Καλλιγά, Α., 2011, σελ.47).

Πίνακας 1: Στοιχεία του συστήματος αμοιβής



Πηγή: Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2001, σελ. 164 (Τροποποιημένο)

#### 4.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές ανταμοιβές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την ίδια την επιχείρηση στο σύνολό της.

##### 4.2.2.1 Άμεσες – Σταθερές Αμοιβές

###### 4.2.2.1.1 Πληρωμή με σταθερό μισθό

Οι Άμεσες Σταθερές αμοιβές αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών. Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών που ακολουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ο τραπεζικός κλάδος.

Στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής πολιτικής, έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών.

Συστήματα αμοιβών που στηρίζονται:

- στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Αφορά ένα παραδοσιακό σύστημα, το οποίο εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ο εργαζόμενος αμείβεται ανάλογα με το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο, κ.τ.λ.) και τα χρόνια της προϋπηρεσίας του.

Φυσικά, αυτή η επιλογή έχει αντικειμενικά και προβλέψιμα αποτελέσματα ως προς την εξέλιξη των μισθών του εργαζομένου. Από την άλλη πλευρά, είναι εμφανής η μη σύνδεση των αμοιβών με την επίδοση των εργαζομένων καθώς, επίσης, και των αμοιβών με την σπουδαιότητα, τη δυσκολία και άλλα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας τους.

- στην αξία θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Πρόκειται για ένα σύστημα που η αμοιβή του κάθε εργαζομένου προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει για την επιχείρηση.

Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζομένου με την επίδοσή του. Αν, για παράδειγμα, η θέση του πωλητή είναι πιο σημαντική από του ταμιά, η πρώτη θα πρέπει να αμειφθεί περισσότερο από τη δεύτερη.

- στις ικανότητες του εργαζομένου. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζομένου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και τις ικανότητες που δύναται να εφαρμόσει στην εργασία του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ.383-385).

Σύγχρονο και αντιπροσωπευτικό σύστημα που προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις των επιχειρήσεων για ευέλικτη εργασία. Ο εργαζόμενος αποκτά αρκετές ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη και συνεχή μάθηση γνώσης. Για παράδειγμα, δύο λογιστές πτυχιούχοι ΑΕΙ μπορεί να μην έχουν τις ίδιες επαγγελματικές και γενικές γνώσεις και ικανότητες, παρά το γεγονός ότι το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι το ίδιο.

#### **4.2.2.2 Μεταβλητές αμοιβές**

##### **4.2.2.2.1 Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο**

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών ορίζει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση ένα προσυμφωνημένο ποσό που έχει καθοριστεί για τη μονάδα του χρόνου. Συνήθως η μονάδα του χρόνου είναι ο μήνας για τις εργασίες γραφείου και η ημέρα ή η ώρα για τις χειρονακτικές.

Το ποσό της αμοιβής ανά μονάδα χρόνου καθορίζεται με βάση τη θέση και τα προσόντα του υπαλλήλου και με αναφορά στις τιμές της αγοράς. Έχει



απλή εφαρμογή και προβλεπόμενο κόστος αμοιβών, όμως οι μεγαλύτερες αποδόσεις των εργαζομένων εξαλείφονται.

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών γενικά χρησιμοποιείται για μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες. Τα συνεργεία ανταλλακτικών αυτοκινήτων συχνά χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα. Εάν ένας πελάτης θέλει να ξέρει το κόστος αντικατάστασης ενός εξαρτήματος μίας μηχανής, θα του δοθεί ένας υπολογισμός βασισμένος στην αμοιβή ανά ώρα που θα πάρει ο μηχανικός πολλαπλασιασμένο με την ώρα που θα πάρει ο μηχανικός για να αντικαταστήσει το εξάρτημα σε αυτού του τύπου το αυτοκίνητο.

#### **4.2.2.2 Αμοιβή με βάση την απόδοση**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη σύνδεση αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του. Συγκεκριμένα:

#### **Αμοιβή με το κομμάτι**

Η αμοιβή με το κομμάτι αποτελεί τον πιο κοινό τύπο ατομικού κινήτρου για χειρονακτικές εργασίες. Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα και κατανοητά συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι 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 είχε προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 2001, σ.192).

Είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια και χρησιμοποιείται κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο και στις πωλήσεις. Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι ότι δεν παρακινεί τους εργαζομένους να εργαστούν ομαδικά για κάποιο κοινό στόχο. Αντί να προτείνεται μια συνεργασία μεταξύ των ατομικών στόχων και της επιχείρησης, υπονοείται βασικά πως ο οργανισμός δεν εμπιστεύεται το άτομο και αυτό ίσως λειτουργεί αρνητικά ως προς τα επίπεδα παραγωγικότητας στα οποία μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση ως σύνολο.

Ένα σύστημα κινήτρων μερικές φορές μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική έμφαση σε ένα παράγοντα σε βάρος κάποιου άλλου παράγοντα μιας εργασίας. Για παράδειγμα, ένα σύστημα πληρωμής με το κομμάτι ίσως να αυξήσει την ποσότητα παραγωγής αλλά παράλληλα να αυξήσει τον αριθμό των τεμαχίων που δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα του ελέγχου ποιότητας. Άλλες πλευρές της εργασίας που δεν εκφράζονται σε μέγεθος εκροών, όπως η συντήρηση μηχανών ή η εκπαίδευση νέων εργαζομένων μπορεί να αγνοούνται κάτω από ένα τέτοιο σύστημα που ωθεί τους εργαζομένους στην εντατικοποίηση της παραγωγής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ.409).

### **Επίδομα Αξίας (Merit Pay)**

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση ίσως λάβει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ.413).

Στην πράξη, το μέγεθος των αυξήσεων στις αμοιβές συνήθως εξαρτάται από την απόδοση και την τρέχουσα θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία μισθών που υπάρχει. Αν δοθούν υψηλές αυξήσεις σε όλους τους εργαζόμενους με υψηλή απόδοση, μέσα σε λίγα χρόνια οι εργαζόμενοι θα υπερβούν το ανώτατο όριο που αντιστοιχεί στη θέση εργασίας τους, ανεξάρτητα από το πόσο καλά αποδίδουν. Για αυτό τον λόγο, χρησιμοποιούνται συχνά κατευθυντήριες γραμμές για την αύξηση αξίας. Ανάμεσα στους εργαζόμενους με το ίδιο επίπεδο αμοιβής στην ιεραρχία, εκείνοι που έχουν καλή απόδοση λαμβάνουν μια μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση από τους εργαζόμενους με άριστη απόδοση που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία αμοιβών.

## Προμήθειες

Τα συστήματα προμηθειών-αμοιβών των εργαζομένων, κυρίως πωλητών χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια – άμεσο σύστημα προμηθειών- , είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια – έμμεσο σύστημα προμηθειών. Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης, 2001, σ.196).

Η διαχείριση ενός προγράμματος προμηθειών είναι εύκολη διαδικασία διότι δεν υπάρχουν υποκειμενικά στοιχεία και οι αμοιβές είναι αυστηρά θέμα απόδοσης. Παρ' όλα αυτά, απαιτούν ενεργό έλεγχο από την πλευρά της διοίκησης. Για παράδειγμα, η πληρωμή με προμήθειες μπορεί να μειώσει τη συνεργατική ομαδική δουλειά. Οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για ατομικές πωλήσεις ή για την περιοχή με τις πιο επικερδείς πωλήσεις.

### 4.2.2.3 Αμοιβή με βραβεία υπεραπόδοσης Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus ή πριμ παραγωγικότητας είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή (ένα εφάπαξ ποσό με άλλα λόγια) που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Σε καμία , όμως, περίπτωση το ποσόν αυτό δεν θεωρείται ότι αποτελεί μέρος του μισθού.

Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή

δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ.411).

## **Ομαδικά Βραβεία**

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβασή του το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών.

Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως τη δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων. Αν μια ομάδα είναι πολύ μεγάλη, οι εργαζόμενοι ίσως να νιώθουν ότι οι προσπάθειες τους θα έχουν μικρό «αποτέλεσμα» στη συνολική απόδοση.

Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιριών και ομίλους επιχειρήσεων όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο.

Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής.

### **4.2.2.2.4 Συμμετοχή στα κέρδη**

Αποτελεί μια ειδική περίπτωση της ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο που εφαρμόζεται σε όλους ή σε ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων. Η «συμμετοχή στα κέρδη», με την έννοια της χρηματικής παροχής σημαίνει καταβολή στους εργαζομένους ενός χρηματικού ποσού, ως προέκταση και συμπλήρωση του βασικού τους μισθού.

Το σύνθημα πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους

συμμετέχοντες. Παρά το ότι η διανομή κερδών ταιριάζει σε μικρές επιχειρήσεις, όπου η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τα κέρδη της επιχείρησης είναι πιο εμφανής, τέτοια συστήματα εφαρμόζονται εξίσου καλά και σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Η χρηματική παροχή μπορεί να γίνει μεμονωμένα και μονομερώς με αφορμή, για παράδειγμα, μια εξαιρετικά καλή χρονιά για την επιχείρηση, αλλά και σε εφαρμογή σχετικής συμφωνίας, που εξαρτά ένα μέρος των αποδοχών του προσωπικού από το μέτρο που έχει επιλεγεί, όπως τα κέρδη ή την παραγωγικότητα (Αλεξάκης, Ζαράγκας, Κιουλάφας, Κυπραίος & Ξανθάκης, 1996, σελ.22).

#### **4.2.2.3 Έμμεσες – Πρόσθετες Παροχές**

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής. Από την πλευρά των εργαζομένων η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών, όπως έξοδα μετακίνησης, η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, οι εκπτώτικες αγορές, τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κ.α. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

#### **4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη 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 είναι:

- *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. 35ωρο), αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λπ.
- *Κόστος ζωής και πληθωρισμός.* Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στην θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις 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 καταβάλει 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. επέκτασης της επιχείρησης διεθνώς, παραγωγικότητα κ.λπ., 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 συμβάλουν 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 εργοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λπ.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιοτήτας κ.λπ. Ακόμα 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 εργαζομένου.* 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 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 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<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Χυτήρης, Σ. Λεωνίδας (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινω Πόρων*. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος ``INTERBOOKS``



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

---

1. Αλεξιάκης Παναγιώτης, Ζαράγκας Λεωνίδα, Κιουλαφάς, Κ., Κυπραίος, Γ. & Ξανθάκης, Μ. (1996). *Σύνδεση Αμοιβής Με Παραγωγικότητα / Χρηματοοικονομικά Συστήματα Συμμετοχής/ Εμπειρική Διερεύνηση για την Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ.
2. Δημητρόπουλος, Ε. (1989). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Θεωρία-Πράξη-Προβλήματα* (2<sup>η</sup> έκδ. ανανεωμένη). Αθήνα: Εκδόσεις ΓΡΗΓΟΡΗΣ.
3. Ζυγούρη, Θ. (2001). *Παραγωγικότητα / Μελέτη, Οργάνωση και Αμοιβή Εργασίας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.
4. Ζαβλάνος, Μ., Ph. D. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.
5. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
6. Κάντζος, Κ. (2002). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων* (3<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
7. Καψάλης, Α. (1998-1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (3<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός οίκος ΑΔΕΛΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε..
8. Κωσταλίδου – Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία Κινήτρων* (1<sup>α</sup> έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
9. Μπουράντας, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης Επιχειρήσεων Και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα.
10. Νιάρχος, Ν. (1997). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση λογιστικών Καταστάσεων* (5<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α.
11. Ξανθάκης, Μ., Αλεξιάκης, Χ. (2006). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α.Ε..
12. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (1<sup>η</sup> έκδ. 2002). Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
13. Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία Της Εργασίας Και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία Και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.

14. Ροδοσθένους, Μ. (2004). *Οργάνωση Λογιστηρίου* (2<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
15. Τερκεζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις ROSILI.
16. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος INTERBOOKS.

## ΑΡΘΡΑ

---

1. Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαρδαζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας, Ι. (2013). "Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας.". *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 30(1) σ.46-58
2. Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας". *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Social Research*. Ανακτήθηκε 8 Σεπτεμβρίου 2007, από: [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_5393.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_5393.html)
3. Specisoft Α.Ε., *Ερμηνεία – Υπολογισμός Δεικτών Αποδοτικότητας*. Αναρτήθηκε από: [http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_erminia\\_d\\_apodotikotitas.pdf](http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_erminia_d_apodotikotitas.pdf)
4. Παπάνης, Ε. (2012). *Η Σχέση Αμοιβής Και Απόδοσης Στην Ψυχολογία Των Εργαζομένων*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2012 από: <http://www.emprosnet.gr/emprosnet-archive/65c8730d-6dfc-4b13-9f38-b02a40878d71>
5. Χαραλαμπίδης, Μ. (2008-2010). *Management By Objectives (MBO): Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού*. 'Σύγχρονη Άποψη'. Ανακτήθηκε από: <http://magazine.apopsi.com.cy/2008/07/323>

1. Βικιπαίδεια, Αριθμοδείκτες. Αναρτήθηκε από : <http://el.wikipedia.org/wiki>
2. Καλλιγά, Α. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α).* Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε από:  
[http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T4/028/10289.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf)
3. Ρεμούνη, Δ. (2005). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη Χρηματικά Κίνητρα.* Μεταπτυχιακή εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από:  
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2366/1/Remounti.pdf>
4. Σακκά, Β. (2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.* Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από:  
[http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27\\_2009.pdf](http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27_2009.pdf)