



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2007/08 - Δ' ΕΞΑΜΗΝΟ
ΜΒΑ-ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΡΑΓΓΟΥ ΖΩΗΣ
ΜΕ ΘΕΜΑ
«ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Α. ΦΛΩΡΟΥ
ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
<hr/>	
2	
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ	
2.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	11
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	13
2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΕΙΔΗ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ	14
2.3.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	14
2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	29
2.5 Ο ΔΙΠΛΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	31
2.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ	33
2.7 ΣΤΟΧΟΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ	35
2.7.1 ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	35
2.7.2 ΜΟΡΦΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	37
2.7.3 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	45
2.8 ΣΥΝΘΕΣΗ / ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ	47
<hr/>	
3	
ΕΛΛΑΔΑ – ΟΙ ΧΡΥΣΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	
3.1 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	50
3.2 ΑΣΤΡΟΝΟΜΙΚΑ ΒΟΝΟΥΣ	51
3.3 ΤΕΤΡΑΠΛΑΣΙΑΣΜΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	53
3.4 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ ΓΙΑ STOCK OPTIONS ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	54
3.5 ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΒΟΝΟΥΣ	55
3.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΦΟΡΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ -Ε.Ε.-	56
<hr/>	
4	
ΟΡΙΘΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	
4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	58
4.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	60
4.2.1 ΣΚΟΠΟΣ	60
4.2.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	60
4.2.3 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	61
4.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ	62

4.2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ	63
4.2.6 ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΧΩΝ	64
4.2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ	64
4.2.8 ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	65
4.2.9 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	68
4.3 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ	70
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ	72
<hr/>	
5	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	75
<hr/>	
6	
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	81
<hr/>	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
<hr/>	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	89

ΣΥΝΟΨΗ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με σκοπό την παράθεση των θεωρητικών αλλά και μέρος των πρακτικών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τη τελευταία εικοσαετία για τις αποζημιώσεις των ανώτατων στελεχών και τη σύνδεσή τους με τους στόχους που θέτει κάθε φορά η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιούνται. Ειδικότερα εξετάζεται και παρουσιάζεται η πιο σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα θα μελετηθεί η περίπτωση μιας Ελληνικής Τράπεζας.

Τα θέματα που θα παρουσιαστούν στις παρακάτω ενότητες κινούνται υπό τη σκέπη της Εταιρικής Διακυβέρνησης, με γνώμονα, πάντα, την προστασία των μετόχων της επιχείρησης και την αποφυγή παραπλανητικών και πλαστών επιδόσεων της. Εστιάζουν στους τρόπους αποζημίωσης των στελεχών, περιλαμβάνοντας αναλυτικές παρουσιάσεις για τις ετήσιες αποδοχές, τα μακροπρόθεσμα πακέτα αποζημιώσεων, τα bonus που λαμβάνουν και άλλες μορφές, προσπαθώντας να συσχετίσουν το εισόδημα των στελεχών με την επίδοση της επιχείρησης, με στόχο να βρεθεί το άριστο εκείνο σημείο που θα επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός συνδυασμός απόδοσης και αποδοχών. Ουσιαστικά, η εργασία αυτή θα εστιάσει στα κίνητρα που αποδίδονται στα στελέχη, στην αξιολόγηση της απόδοσής τους, στον τρόπο και τη συχνότητα που αυτά μετακινούνται μέσα στην αγορά και τις πολιτικές αμοιβών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους και ειδικότερα στην περίπτωση της Ελληνικής Τράπεζας.

Εκτός της θεωρητικής αυτής ανάλυσης και περιγραφής του θέματος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συμμετοχή στην εργασία αυτή οκτώ ανώτατων στελεχών που διατηρούν διακεκριμένες θέσεις στην Τράπεζα που θα αναλύσουμε. Η συμμετοχή τους αυτή περιλαμβάνει την απάντηση ενός ερωτηματολογίου που θα μας βοηθήσει στη λεπτομερή περιγραφή αλλά και την επιβεβαίωση κάποιων θεωρητικών παρατηρήσεων που θα παρουσιάσουμε παρακάτω.

Πιο συγκεκριμένα, στις παρακάτω ενότητες, γίνεται μια λεπτομερή περιγραφή στα είδη και τις μορφές των αποζημιώσεων που λαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν την απόδοσή τους και κατ'επέκταση την πορεία της επιχείρησης. Επίσης, παραθέτεται μια σύντομη περιγραφή της ελληνικής πραγματικότητας, των αποζημιώσεων, δηλαδή, που λαμβάνουν ελληνικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ενότητα όπου αναλύεται το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας που μελετάμε, τα κριτήρια που αυτή θέτει και η βαθμολογία που προκύπτει κατά την αξιολόγηση των

στελεχών της. Η ανάλυση της μεθόδου αξιολόγησης μας επιτρέπει την παρουσίαση ασφαλών συμπερασμάτων για τη σύνδεση των κινήτρων με τις αποδοχές των στελεχών. Στο τελευταίο μέρος γίνεται η παρουσίαση ενός ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από κάποια αντιπροσωπευτικά στελέχη της Ελληνικής Τράπεζας, τα οποία δραστηριοποιούνται στη Θεσσαλονίκη και όχι μόνο. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο αυτό προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα για το πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη την Τράπεζα στην οποία εργάζονται και τη θέση τους μέσα σε αυτή, καθώς και τον τρόπο που επιτυγχάνεται αυτή η σύνδεση της απόδοσής τους με τις απολαβές, για τον οποίον γίνεται όλη αυτή η αναφορά.

1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα κίνητρα των στελεχών και η αξιοποίηση της απόδοσής τους βασίζονται, κατά κύριο λόγο σε ένα καλό σύστημα που μπορεί να προσφέρει τη σωστή αναλογία των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών αποζημιώσεων.

Οι συνεχείς αλλαγές στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, οι υπερβολικά υψηλές προσδοκίες και η ανασφάλεια της εργασίας που προκύπτει, μπορεί να κοστίσουν στην επιχείρηση και αυτό φαίνεται, τις περισσότερες φορές, στη συχνότητα των μετακινήσεων των στελεχών. Πολλά είναι τα στελέχη εκείνα που κάνουν τον απολογισμό τους κάθε χρονιά υπολογίζοντας τα οφέλη τους από την εργασία, αναζητώντας είτε μεγαλύτερη οικονομική ικανοποίηση είτε μεγαλύτερη ισορροπία στη ζωή τους.

Η αναγνώριση, λοιπόν, της κρισιμότητας της σύνδεσης των κινήτρων με τις αποζημιώσεις οδηγούν στην ανάγκη για έναν πολύ προσεκτικά σχεδιασμένο πλάνο επιβράβευσης και απολαβών.

Σήμερα, πολλές είναι ακόμα οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ένα συγκεκριμένο σχεδιασμό διανομής των αποζημιώσεων σε συνδυασμό με τους στόχους τους. Οι εργαζόμενοι και πολύ περισσότερο τα στελέχη, που οι απολαβές τους, αναλογικά με τους υπολοίπους, είναι μη συγκρίσιμα μεγέθη, έχουν ανάγκη να πιστεύουν στο σύστημα διανομής και επιθυμούν να υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο για τη δίκαιη απόδοση των αποζημιώσεων. Αν δεν έχουν αυτή την διαπίστωση, η απογοήτευση στο χώρο εργασίας δημιουργεί τεράστια προβλήματα απόδοσης, επίτευξης στόχων ακόμα και ηθικής συμπεριφοράς. Σε αυτό το σημείο μπορεί να εμφανιστεί και το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης, στο οποίο θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά και σε επόμενη ενότητα. Συχνά, λοιπόν, ελέγχεται από τις επιχειρήσεις η συμπεριφορά των στελεχών της και η διάθεση που έχουν για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι πληροφορίες που λαμβάνουν είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς, έτσι ώστε να προλαμβάνονται προβληματικές συνεργασίες που θα επιφέρουν μεγάλα κόστη. Έτσι, η καριέρα ενός στελέχους μπορεί είτε να τερματιστεί με μια κακή απόδοση είτε να επιβραβευθεί όταν συμβαδίζει με την ανοδική πορεία της επιχείρησης.

Οι έρευνες για τη σύνδεση των αποζημιώσεων σε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης έχουν ξεκινήσει από τη δεκαετία του '80. Η δημιουργία επιχειρήσεων ιδιωτικού δικαίου και ο έλεγχός τους από ιδιώτες, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια έχουν εντατικοποιήσει την ανάγκη για την έρευνα της δημιουργίας αυτής της σύνδεσης.

Πιο συγκεκριμένα, με την υπόθεση του υπολογισμού της απόδοσης έχει ασχοληθεί η οικονομική επιστήμη στο σύνολό της. Η λογιστική,

για παράδειγμα, προσπαθεί να υπολογίσει πότε τα χρηματοοικονομικά κίνητρα οδηγούν τα στελέχη στην σκόπιμη διαχείριση των κερδών και προσαρμόζουν την απόδοσή τους με βάση τα λογιστικά αποτελέσματα. Στη χρηματοοικονομική επιστήμη ερευνούν τη σχέση επίδοσης-κινήτρων βάσει των επενδυτικών αποφάσεων, τη διάρθρωση του κεφαλαίου, την πολιτική μερισμάτων και άλλων χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Ακόμα και η κοινωνιολογία έχει ασχοληθεί με τις αποζημιώσεις των στελεχών μελετώντας τις από τη σκοπιά της κοινωνικής σύγκρισης και τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς.

Συγχρόνως, οι αποζημιώσεις των στελεχών προσφέρουν μια ποικιλία κινήτρων που αξίζουν ανάλυση όπως τα συμβόλαια, η προαγωγές, τα περιθώρια κέρδους και άλλα που θα παρουσιάσουμε αναλυτικά παρακάτω και μπορούν να προσαρμοστούν στις ξεχωριστές ανάγκες όλων των στελεχών, έτσι ώστε να μειώνουν κάθε φορά τη πιθανότητα δυσαρέσκειας και απογοήτευσής τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναρωτηθούμε τι πραγματικά σημαίνει αποζημίωση, αναγνώριση και τι κάνει αποτελεσματικές αυτές τις έννοιες. Πώς, λοιπόν, μπορούν να συνδεθούν αποτελεσματικά αυτές οι έννοιες μεταξύ τους και ποιο είναι το αυτό σύστημα που συσχετίζοντάς τις θα μεγιστοποιήσει την απόδοση του στελέχους και συγχρόνως της επιχείρησης. Παρακάτω θα αναφερθούν και θα μελετηθούν διάφορες περιπτώσεις προσδιορισμού του σωστού σημείου στόχων και κινήτρων και όλα βασίζονται στις ιδιότητες τους που θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμες και απτές για να αποδίδουν και πραγματική αξία.

Η οριοθέτηση στόχων είναι μια διαδικασία που πρέπει να αξιολογείται και από τις δυο πλευρές, δηλαδή της διοίκησης και των στελεχών. Οι αποζημιώσεις είναι αυτές που δημιουργούν τα ανάλογα κίνητρα για την κινητοποίηση των στελεχών και την επίτευξη ή όχι των στόχων. Η ορθή κατανομή της αποζημίωσης σημαίνει για τα στελέχη ότι θα απολαύσουν άμεσα οικονομική και ηθική αναγνώριση, μεγιστοποιώντας, συγχρόνως με την αξία της επιχείρησης και τη δική τους αξία.

Η ορθή λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι άκρως απαραίτητη αφού μπορεί να επισημάνει και να προλάβει πιθανούς λάθος χειρισμούς στη στρατηγική που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη συνολική απόδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης, αυτή είναι και η πιο σημαντική μέθοδος που μπορεί να συνδέσει με επιτυχία την επίδοση μιας επιχείρησης με την επιβράβευση των στελεχών της. Έτσι, η αξιολόγηση:

- Εξυπηρετεί την οριοθέτηση και τον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης

- Υπολογίζει την πραγματική απόδοση των στελεχών της
- Προωθεί, με τα αποτελέσματά της, την ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών
- Τέλος, ενισχύει τις σχέσεις της Διοίκησης με τα στελέχη

Με άλλα λόγια προβάλλει σημαντικές πληροφορίες, αμφίδρομης αξίας, που μπορούν να επιφέρουν τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως να προωθήσουν την καριέρα του στελέχους σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Παράγοντες, ικανοί να διατηρήσουν την άριστη συνεργασία του στελέχους με την επιχείρηση και να μειώσουν κακόβουλες πράξεις και ανήθικες διαχειρίσεις των οικονομικών της αποτελεσμάτων.

2

ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

2.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στις επιχειρήσεις του σύγχρονου πολιτισμού, όπου οι αποφάσεις πλέον δεν λαμβάνονται από τους ιδιοκτήτες τους αλλά από συμβούλιο στελεχών, που προσλαμβάνονται για αυτή τη συγκεκριμένη διοικητική τους ικανότητα, συχνά παρατηρείται ότι μπαίνουν σε πειρασμό να λαμβάνουν τις αποφάσεις με γνώμονα, όχι πάντα, το όφελος της επιχείρησης αλλά με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του προσωπικού τους οφέλους.

Το κατά πόσο βέβαια θα προσπαθήσουν τα στελέχη να ικανοποιήσουν τους στόχους των μετόχων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιούνται. Η επιδίωξη της ορθής κινητοποίησης των στελεχών, για τη μεγιστοποίηση της αξίας της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την οριοθέτηση των στόχων της επιχείρησης και βασίζεται πάνω στην έννοια των κινήτρων. Τα κίνητρα που κατανέμονται κάθε φορά στα στελέχη των επιχειρήσεων αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών των στελεχών, με απώτερο σκοπό την επίτευξη της βέλτιστης αποδοτικότητάς τους.

Στην οικονομική επιστήμη, το πρόβλημα του τρόπου της κινητοποίησης των στελεχών προς τη μεριά της επιχείρησης – διοίκησης αντιμετωπίζεται συχνά. Το πώς, δηλαδή, μπορούν οι δυο αυτές πλευρές να συμβαδίσουν τους στόχους τους για την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης προς το κοινό όφελος και ποιος είναι ο τρόπος που θα εξομαλύνουν τη μεταφορά των ασύμμετρων πληροφοριών, ονομάζεται «agency problem» και περιλαμβάνει δύο πλευρές, τη Διοίκηση (principal) και το Στέλεχος (agent). Η ουσία του προβλήματος έγκειται στο γεγονός ότι η Διοίκηση προσλαμβάνει το Στέλεχος για να εκτελέσει ορισμένες εργασίες χρήσιμες για την ίδια αλλά αρκετά δαπανηρές για το στέλεχος, ενώ συγχρόνως, η παρακολούθηση αυτή της απόδοσης του στελέχους είναι δαπανηρή και για την ίδια τη Διοίκηση. Σε αυτό το σημείο, επισημαίνουμε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ακριβώς τη σύνθεση του συμβολαίου που θα φέρει την πλήρη ικανοποίηση και στις δυο πλευρές.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα στελέχη επιδιώκοντας τη μεγαλύτερη, για αυτούς, απόδοση μπαίνουν σε μια διαδικασία παρέκκλισης από την πορεία του κοινού οφέλους. Δεδομένης της σημασίας των κερδών για τις επιχειρήσεις, ως πρωτεύων παράγοντας στην οριοθέτηση των στόχων τους, δεν είναι περίεργο το ενδιαφέρον που εκδηλώνεται από τις διοικήσεις σχετικά με το πώς δημοσιοποιούνται. Είναι δε τόσο μεγάλη η έμφαση που δίνεται ώστε, όπως προκύπτει από μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα που διεξήχθη στις ΗΠΑ (Graham et. al. 2005) και απευθύνθηκε σε περισσότερα από 400 στελέχη, το

78% των συμμετεχόντων παραδέχθηκε ότι θα θυσιάζαν ακόμη και την μακροπρόθεσμη ευημερία της επιχείρησης τους προκειμένου να μην αλλοιώσουν ή διαταράξουν την εικόνα και την τάση των αποτελεσμάτων, αφού από την αύξηση της εταιρικής αξίας εξαρτάται και το ύψος της αποζημίωσης που λαμβάνουν. Γίνεται έτσι σαφές πως τα σημερινά στελέχη, μέσα σε όλα αυτά που μαθαίνουν, πρέπει να συμπεριλάβουν και την εκμάθηση της μεθοδολογίας της διαχείρισης των κερδών «τη σκόπιμη δηλαδή διαδικασία, σύμφωνα με τη Shipper (1989), παρέμβασης στη διαδικασία γνωστοποίησης των λογιστικών καταστάσεων μιας επιχείρησης με σκοπό την αποκόμιση ιδιωτικού οφέλους», για να μπορούν να διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους. Τα στελέχη τα οποία έχουν γνώση της κατάστασης ότι τα αυξανόμενα κέρδη αντιπροσωπεύουν την αύξηση στην εταιρική αξία ενώ μειούμενα κέρδη σημαίνουν και μείωση της εταιρικής αξίας, για να μεγιστοποιήσουν τις απολαβές τους προσπαθούν με κάθε τρόπο να επιτύχουν αυτό το στόχο-μότο των επιχειρήσεων.

Έτσι, για παράδειγμα, όταν οι αποζημιώσεις τους περιλαμβάνουν μετοχές, η πραγματική αξία της μετοχής επηρεάζει άμεσα το αποτέλεσμα των μισθών τους. Με άλλα λόγια, τα στελέχη έχουν κίνητρο τη συγκεκριμένη στιγμή να παρουσιάσουν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης μέσω της υποκειμενικής τους κρίσης με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η αξία των αποδοχών τους κατά πολύ.

Αυτό μας φανερώνει ότι οι στόχοι που θέτονται από τις επιχειρήσεις, παρόλο που συνδέονται τις περισσότερες φορές άμεσα με το ύψος των αποζημιώσεων των στελεχών, αυτό δεν σημαίνει ότι η σύνδεση αυτή λειτουργεί πάντα με ηθικό τρόπο ως προς τη διαχείριση των οικονομικών καταστάσεων και από τις δυο πλευρές.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Η πραγματική λύση στο πρόβλημα της κινητοποίησης των στελεχών, από τη μεριά της επιχείρησης, είναι να παρέχει στα στελέχη της τα καταλληλότερα κίνητρα έτσι ώστε η κινητοποίησή τους να αποδίδει στη μεγιστοποίηση της αξίας της, γεγονός που προβληματίζει το σύνολο των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Υπάρχουν οι μηχανισμοί που μπορούν να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των δύο πλευρών, όπως είναι τα συμβόλαια που επισυνάπτονται μεταξύ τους. Με τα συμβόλαια οι δύο πλευρές προσπαθούν να αποκομίσουν το μέγιστο όφελος που μπορούν. Με άλλα λόγια, τα συμβόλαια περιλαμβάνουν το σύνολο των κινήτρων με τη μορφή των αποζημιώσεων, που χρειάζεται το στέλεχος για να αποδώσει, ενώ, ταυτόχρονα, περικλείονται και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του προς όφελος της επιχείρησης.

Τα κίνητρα αυτά δεν μπορούν να αποδοθούν σε μια έννοια. Όπως κάθε άνθρωπος αντιδρά διαφορετικά σε εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα που του εμφανίζονται και συμπεριφέρεται με μοναδικό τρόπο στην ικανοποίηση των αναγκών του, έτσι και η επίτευξη της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητάς του και η υποκίνησή του στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί, όχι με την ύπαρξη μόνο μιας μορφής κινήτρων αλλά με μια ποικιλία αυτών, που θα μπορούν να προσαρμόζονται στις ξεχωριστές συνθήκες και συμπεριφορές που υπάρχουν για κάθε έναν. Η ηλικία του στελέχους, το εισόδημά του, οι φιλοδοξίες του, η οικογενειακή του κατάσταση και η μόρφωσή του είναι μερικά στοιχεία της διαφορετικότητάς του. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, των διαφορετικών κινήτρων εξαρτώνται αποκλειστικά από το τι κινητοποιεί τον κάθε άνθρωπο (Finkelstein & Hambrick, 1988).

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Μια επιχείρηση, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, πρέπει να βρει το συνδυασμό εκείνο των κινήτρων που θα κατευθύνουν τα στελέχη της προς την επίτευξη των στόχων της και την ολοκλήρωση του οράματός της. Η ποικιλία των κινήτρων που επιδρά, όπως είδαμε και πιο πάνω, διαφορετικά σε κάθε εργαζόμενο χρειάζεται πολλές φορές να αναθεωρείται ακόμα και για τα ίδια τα άτομα, αφού, σύμφωνα με τον Henderson (2000), αυτό που κινητοποιεί κάποιον μια δεδομένη χρονική στιγμή, μπορεί να μην λειτουργεί το ίδιο αποτελεσματικά κάποια άλλη. Αυτό που λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη και μεταβάλλεται ανάλογα με την κάθε ανάγκη του εργαζομένου, υλική ή συναισθηματική, αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα για την εύρεση του σωστού συνδυασμού της οριοθέτησης των στόχων με το είδος των κινήτρων που τον οδηγούν σε αυτούς.

2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΕΙΔΗ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί, ότι λέγοντας κίνητρα, θεωρούμε τις αποζημιώσεις των στελεχών οι οποίες, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν αποτελούν μια μονοσήμαντη έννοια. Κίνητρα, στον εργασιακό χώρο, θεωρούνται από κοινού οι χρηματοοικονομικές και οι μη χρηματοοικονομικές απολαβές. [Ballentine et al, 2003 Merchant, 1989]. Έτσι, έχουμε τη διάκριση στις χρηματικές αμοιβές που αποδίδονται σε κάθε εργαζόμενο, όπως είναι οι μισθοί, τα bonus, η συνταξιοδότηση, οι μετοχές, τα stock options και τα πακέτα αποζημιώσεων και στις μη χρηματικές αμοιβές, όπως είναι η αναγνώριση, η επιβράβευση, η τιτλοφόρηση, η προαγωγή, τα προνόμια, η αυτονομία, η δύναμη, οι αναθέσεις μεγαλύτερων και σπουδαιότερων υποθέσεων και άλλα πολλά. Οι απολαβές αυτές, μπορούμε να πούμε, ότι εξασφαλίζουν στα στελέχη τη δυνατότητα να ικανοποιούν τους στόχους που τους αποδίδονται.

Στην πραγματικότητα, σε αντίθεση με τη θεωρία του Herzberg ότι η αξία των χρηματοοικονομικών κινήτρων είναι πολύ μικρή, οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξακολουθούν να θεωρούν το χρήμα ως τον ηγέτη των κινήτρων και αυτό γιατί αποτελεί μια πιο απτή και μετρήσιμη ανταμοιβή, αφού θεωρείτε παράγοντας ποσοτικός, σε αντίθεση με τις μη χρηματικές απολαβές οι οποίες θεωρούνται έννοιες περισσότερο θεωρητικές και εφάπτονται σε ποιοτικούς παράγοντες. Βέβαια, παρόλο που οι χρηματικές αποζημιώσεις τείνουν να έχουν τη μεγαλύτερη σημασία σε πολλά στελέχη και να καλύπτουν τα περισσότερα κριτήρια μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης δεν αποτελούν πάντα τον καλύτερο σύμβουλο για την εξασφάλιση της μέγιστης απόδοσης. Στην πραγματικότητα αποτελούν έναν υπερτιμημένο τρόπο αποζημίωσης. Αυτό συμβαίνει λόγω της μικρής τους επιρροής, αφού πολλές φορές υπόκεινται στο απόρρητο των προσωπικών δεδομένων, δεν μπορούν να εξασφαλίσουν εκ των προτέρων μεγάλη χρονική διάρκεια και δεν παύουν να αποτελούν έναν ακριβό τρόπο χρηματοδότησης του στελέχους.

Όπως αναφέρθηκε, ήδη, υπάρχει μια πληθώρα τρόπων αποζημίωσης όπου μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για την ενεργοποίηση των στελεχών της, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στην παρακάτω ενότητα.

2.3.1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Σε αυτή την ενότητα, θα μελετήσουμε αναλυτικά τις διακρίσεις των αποζημιώσεων και τις πιο αντιπροσωπευτικές μορφές τους που κυριαρχούν στην αγορά, το διπλό ρόλο που έχουν και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την απόδοση των στελεχών:

A. Μισθοί (wages/salaries)

Αρχικά, θα αναφερθούμε στο βασικό τρόπο αποζημίωσης όχι μόνο των στελεχών αλλά όλων των εργαζομένων, που είναι ο **μισθός**. Μισθός σημαίνει αποδοχές. Οι αποδοχές διακρίνονται σε **τακτικές**, όταν καταβάλλονται σταθερά και με βάση τη σύμβαση εργασίας και σε **έκτακτες**, όταν καταβάλλονται σαν αμοιβή εργασίας που παρασχέθηκε κάτω από ειδικές και έκτακτες συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα:

Τακτικές και έκτακτες αποδοχές

Τακτικές αποδοχές θεωρούνται ο μισθός και τα σχετικά επιδόματα επί του μισθού αυτού, τα επιδόματα αδείας και εορτών, καθώς και οποιαδήποτε άλλη προβλεπόμενη από τη σύμβαση συμπληρωματική παροχή. Οι μισθοί είναι τα χρηματικά ποσά που πληρώνονται στους εργαζομένους ανά ώρα εργασίας. Ωστόσο, οι μισθοί, συνήθως, υπολογίζονται σε ετήσια βάση και καταβάλλονται κάθε μήνα.

Έκτακτες αποδοχές θεωρούνται η αμοιβή της υπερωριακής απασχόλησης ή της νυχτερινής εργασίας (εφόσον αυτή δεν παρέχεται σε μόνιμη βάση), τα bonus και γενικά κάθε οικειοθελής παροχή, υπό την προϋπόθεση ότι διατυπώνεται ρητά από τον εργοδότη σαν τέτοια. Διαφορετικά θεωρείται σαν τροποποίηση των συμβατικών όρων της εργασίας προς όφελος του εργαζόμενου, αποκτά δεσμευτικό χαρακτήρα και αποτελεί μέρος των τακτικών αποδοχών.

Νόμιμος, συμβατικός και βασικός μισθός

Νόμιμος μισθός είναι αυτός που ορίζεται από τους νόμους και τις συλλογικές συμβάσεις και αποτελεί το ελάχιστο όριο του μισθού που δικαιούται ο εργαζόμενος, που καλύπτεται από την αντίστοιχη σύμβαση. Συμβατικός είναι ο μισθός που ορίζεται από την ατομική σύμβαση εργασίας. Είναι προφανές πως ο συμβατικός μισθός δεν μπορεί να είναι μικρότερος από το νόμιμο. Ακόμη κι αν συμφωνηθεί κάτι τέτοιο, η συμφωνία θα είναι άκυρη και θα πρέπει να καταβάλλεται ο νόμιμος μισθός.

Βασικός μισθός είναι ο μισθός επί του οποίου υπολογίζονται τα επιδόματα και οι προσαυξήσεις. Βασικός μισθός μπορεί να είναι είτε νόμιμος είτε συμβατικός.

Σήμερα, η ιδέα ενός μισθού συνεχίζει να εξελίσσεται ως μέρος ενός συστήματος όλων των συνδυασμένων ανταμοιβών που προσφέρουν οι εργοδότες στους μισθωτούς. Ο μισθός έρχεται να θεωρηθεί ως μέρος ενός συνολικού συστήματος ανταμοιβής οποιός περιλαμβάνει τη μεταβλητή αμοιβή, όπως είναι τα πριμ, τα κίνητρα των προμηθειών, τα προνόμια και διάφορα άλλα εργαλεία που βοηθούν τους εργοδότες να υπολογίσουν ποσοτικά τις επιδόσεις των στελεχών τους.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υπολογίζουν τους μισθούς που θα προσφέρουν στα στελέχη τους, κυρίως, βάσει έρευνας του κλάδου τους. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να καθορίσουν το ύψος εκείνο της αποζημίωσης που θα προσελκύσει το ικανότερο στέλεχος.

Για την καλύτερη κατανόηση αυτής της μορφής αποζημίωσης, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα στη απονομή των μισθών.

Πλεονεκτήματα

- Οι μισθοί αποτελούν τον πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο χρήσης από την επιχείρηση

Μειονεκτήματα

- Λόγω του απορρήτου που υπάρχει στη διανομή των μισθών, πολλές φορές οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αδικούνται όταν νιώθουν ότι αποζημιώνονται το ίδιο με άλλους συναδέλφους τους που αναφέρονται ως όχι και τόσο παραγωγικοί

B. Πληρωμή ανάλογα με την παραγωγικότητα (Piece-rate)

Αυτός ο τρόπος αποζημίωσης, όπως εύκολα γίνεται αντιληπτός από τον όρο, αφορά την αμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με την πραγματική τους παραγωγή που θα αντιστοιχεί στην εκπλήρωση των στόχων που του έχουν αποδοθεί. Αυτός ο τρόπος αποζημίωσης προτάθηκε στη θεωρία κινήτρων του Taylor και έχει άμεση σύνδεση, κυρίως, με τη γραμμή παραγωγικότητας.

Και εδώ βέβαια παρατηρούμε τα ανάλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα

- Αύξηση της παραγωγής
- Συχνά τα στελέχη δεν αποζητούν άδειες αναρρωτικές ή διακοπών με την προϋπόθεση ότι θα αμειφθούν περισσότερο

Μειονεκτήματα

- Δεν υπάρχει μεγάλη προσήλωση στην ποιότητα της εργασίας αλλά στην ποσότητα
- Παραβλέπονται συχνά οι ασφαλείς όροι εργασίας στο βωμό της αύξησης της παραγωγικότητας

Γ. Προνόμια (Fringe benefits, Perks)

Τα προνόμια, τις περισσότερες φορές αποτελούν χρηματοοικονομική μορφή αποζημίωσης όταν, εκτός του μισθού που απολαμβάνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, τους παραχωρούνται παροχές οι οποίες αυξάνουν το κίνητρο για εργασία, βελτιώνουν την ποιότητα ζωής και κοινωνικής καταξίωσης και τέλος, αυξάνουν έμμεσα το εισόδημά τους αφού παρέχονται δωρεάν παροχές όπως:

- αυτοκίνητο
- βενζίνη
- δωρεάν γεύματα
- κατοικία
- ταξίδια
- δάνεια με μειωμένα ή μηδενικά επιτόκια
- κινητό τηλέφωνο
- ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- δωρεάν ασφαλιστικά προγράμματα και έναν ακόμα πολύ μακρύ κατάλογο με παρόμοιες παροχές

Πλεονεκτήματα

- Ενθαρρύνεται η προσήλωση και η πίστη των εργαζομένων στην εταιρία
- Καλύπτονται οι εκτός από τα οικονομικές αλλά και οι κοινωνικές ανάγκες των στελεχών

Μειονεκτήματα

- Η συχνή χρησιμοποίηση της εταιρίας τέτοιου είδους αποζημιώσεων μπορεί να αυξήσει το κόστος της κατακόρυφα

Δ. Βραχυχρόνια αποζημίωση

i) Bonus

Τα bonus αποτελούν χρηματική μορφή αποζημίωσης, το επιπλέον ποσό από το μισθό, που αποδίδεται στα στελέχη εκείνα που φάνηκαν πιο ικανά και αποτελεσματικά, δηλαδή επέτυχαν ή ακόμα και ξεπέρασαν τους στόχους που τους είχαν δοθεί. Το ποσό αυτό δίνεται με τη μορφή bonus και συνήθως αποδίδεται στο τέλος του έτους αφού τις περισσότερες φορές συνδέεται με την επίδοση μια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Σκοπός του είναι η κινητοποίηση των στελεχών στους στόχους που έχει θέση η ίδια η επιχείρηση σε αυτούς. Σε περίπτωση αποτυχίας των στελεχών να ακολουθήσουν τους οριοθετημένους στόχους το ποσό αυτό δεν θα αποδοθεί. Μερικές φορές, το ποσό

αυτό έχει τη μορφή μετοχών (μορφή αποζημίωσης που θα αναλυθεί παρακάτω). Αυτό το σύστημα αποζημίωσης έχει αρχίσει να εδραιώνεται σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον σε μεγάλες εταιρίες.

Πλεονεκτήματα

- Αποτελεί ευκολότερο τρόπο ελέγχου των στελεχών για τη διοίκηση
- Μειώνει το χρόνο διαπραγμάτευσης των εταιριών με τα σωματεία
- Δημιουργούνται κίνητρα για την επίτευξη στόχων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας
- Προσφέρει άμεσα και απτά κίνητρα, όταν αναφέρονται σε μορφή χρηματικής απολαβής

Μειονεκτήματα

- Δεν αποτελεί το καλύτερο ποσοτικό μέτρο στον τομέα των υπηρεσιών
- Δεν προωθεί το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας ανάμεσα στα στελέχη και πολλές φορές δημιουργεί αισθήματα αδικίας σε συνεργάτες οι οποίοι δεν αμείφθηκαν με αυτό τον τρόπο

ii) Απόδοση κερδών (Profit sharing)

Η απόδοση κερδών αποτελεί το σύστημα εκείνο με το οποίο τα κέρδη της επιχειρήσεις διανέμονται στα στελέχη ανάλογα με την παραγωγικότητά τους.

Πλεονεκτήματα

- Ενθαρρύνεται η προσήλωση στην εταιρία και καταργείται εν μέρει το τοίχος ανάμεσα «σε εμάς και αυτούς».
- Τα στελέχη είναι πιο έτοιμα να δεχτούν αλλαγές σε όλες τις διαδικασίες που αφορά την εργασία τους αν θεωρήσουν ότι με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος και αυξάνεται το κέρδος της εταιρίας.

Μειονεκτήματα

- Πολλές φορές τα μερίσματα που διανέμονται από την εταιρία είναι μικρά για να ικανοποιήσουν τα παραπάνω κίνητρα.
- Είναι πιθανό, οι εργαζόμενοι να θεωρήσουν ότι ο αντίκτυπος της εργασίας δεν μπορεί να είναι τόσο μεγάλος έτσι ώστε

να αυξήσει το επίπεδο κερδών της εταιρίας με συνέπεια να εκμηδενίζεται το κίνητρό τους.

Ε. Διαπραγματεύσεις με τα εργατικά σωματεία

Εκτός από τις παραπάνω περιπτώσεις ως μορφή αποζημίωσης, υπάρχει και η περίπτωση όπου οι στελέχη χειραγωγούν τα τρέχοντα δημοσιευμένα κέρδη ώστε να αυξήσουν την μελλοντική τους αποζημίωση. Πολλά από τα αποτελέσματα σε προηγούμενες έρευνες καταλήγουν ότι τα στελέχη ελαττώνουν τα κέρδη σε μία προσωρινή βάση ώστε να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα απέναντι στα εργατικά σωματεία και να τα πείσουν να αποδεχτούν πάγωμα μισθών. (DeAngelo et al. 1994).

ΣΤ. Μακροχρόνια αποζημίωση

Η μακροχρόνια αποζημίωση εξαρτάται άμεσα με την επίτευξη των στόχων, την επίδοση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Αποτελεί μια συμφωνία της επιχείρησης με το στέλεχος για την απόδοση της αμοιβής του, κάποια στιγμή στο μέλλον. Αυτός ο τρόπος δημιουργεί κίνητρα στο στέλεχος να ανεβάσει την απόδοσή του, με απώτερο σκοπό την αύξηση και διατήρηση της αξίας της επιχείρησης. Πρόσθετα, δημιουργεί και ένα αίσθημα ιδιοκτησίας, αφού η πορεία του είναι συνυφασμένη με τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Συμπληρωματικά, σύμφωνα με τον Cook, μακροπρόθεσμο πλάνο αποζημίωσης:

- 1 Θεωρείται αυτό που συμβαδίζει με τη φιλοσοφία, την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης.
- 2 Ισχύει όταν η άσκηση του δικαιώματος της αμοιβής δεν θα περιορίζεται στη διάρκεια του ενός έτους και δεν θα εξυπηρετεί τους στόχους που θέτονται για αυτό το χρονικό διάστημα.
- 3 Δεν πρέπει να εξυπηρετεί ελαφρύνσεις στη φορολογία. (Henderson 2000).

Οι μακροπρόθεσμες αποζημιώσεις διακρίνονται σε πολλές μορφές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

i) Αποζημίωση μέσω μετοχών (share ownership)

Αποτελεί ένα ευρέως χρησιμοποιημένο τρόπο αποζημίωσης για τα στελέχη των εταιριών. Η διανομή μετοχών αποδίδει μεγαλύτερο κίνητρο παρά οποιαδήποτε απόδοση bonus ή συμμετοχής στα κέρδη.

Πλεονεκτήματα

- Ουσιαστικά δημιουργεί στο στέλεχος το αίσθημα της ιδιοκτησίας.
- Τα στελέχη κινητοποιούνται εντονότερα και εμφανίζονται αποτελεσματικότερα.
- Ελαχιστοποιούνται, βραχυπρόθεσμα, οι πιθανότητες διακοπής της συνεργασίας τους με την εταιρία.

Μειονεκτήματα

- Αυτού του είδους η παροχή αποδίδεται σχεδόν αποκλειστικά σε υψηλόβαθμα στελέχη με αποτέλεσμα να δημιουργείται το αίσθημα της αδικίας στους υπολοίπους
- Η τελική απόδοση των στελεχών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την τιμή της μετοχής
- Τα οφέλη από αυτή τη μορφή αποζημίωσης φαντάζουν αβέβαια και συχνά μακρινά

ii) Δικαίωμα προαίρεσης μετοχών (stock options)

Οι φανατικοί των stock options υποστηρίζουν ότι με αυτόν τον τρόπο αποζημίωσης μεταφέρεται το ενδιαφέρον των στελεχών και γίνεται κοινό με αυτό των μετόχων αφού τα δικαιώματά τους έχουν αξία μόνο αν η τιμή της μετοχής παραμένει σε υψηλότερο επίπεδο από αυτή του δικαιώματος.

Τα πλεονεκτήματα της διάθεσης των δικαιωμάτων είναι παρόμοια με αυτά της διανομής μετοχών και ακόμα ισχυρότερα. Υπολογίζονται σαν εταιρικά έξοδα, το οποίο έχει αντίκτυπο στον ισολογισμό της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η διανομή τους γίνεται με μεγαλύτερη διαφάνεια προς τους μετόχους. Παρουσιάζονται, όμως, κάποια σημαντικά μειονεκτήματα όπως:

- Δεν απουσιάζει το φαινόμενο όπου στελέχη μετατρέπουν άμεσα τα δικαιώματά τους σε μετοχές πουλώντας τις κερδίζοντας έτσι από τη διαφορά της τιμής που υπάρχει ανάμεσα στα options και τις μετοχές
- Δεν αποτελεί σταθερή αξία για κίνητρο αν υπάρχει η πιθανότητα της πτώσης της τιμής της μετοχής κάτω από την τιμή άσκησης του δικαιώματος

Για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα είναι οι ανησυχία για τη διαφάνεια και η αρνητική δημοσιότητα που έχουν χρεωθεί τα options, οι εταιρίες έχουν περιορίσει αυτού του είδους την αποζημίωση.

iii) Περιοριστικές μετοχές (restricted stocks)

Τα στελέχη, επίσης, αποζημιώνονται με περιοριστικές μετοχές οι οποίες δίνονται με τον όρο να μην μπορούν να πωληθούν μέχρι να εκπληρωθούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως είναι η αύξηση μεριδίου ή άλλοι οικονομικοί στόχοι. Οι μετοχές αυτές έχουν την ίδια αξία με τις μετοχές που διαπραγματεύονται εκείνη τη στιγμή στο χρηματιστήριο. Αφού, λοιπόν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει παρατηρηθεί μια μείωση στη διάθεση των ορτίονς, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει η ταυτόχρονη αύξηση στη διανομή αυτών των μετοχών από τις εταιρίες.

Επιπλέον, οι μετοχές αυτές φανερώνουν μεγαλύτερη συνέπεια με την πολιτική και το συμφέρον των μετόχων, αφού στην περίπτωση των stock options τα στελέχη προσπαθούν με κάθε τρόπο στην ανατίμηση της αξίας της μετοχής με αποτέλεσμα, οι ενéργειές τους να μην συνάδουν με τις προσδοκίες των μετόχων.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να επισημανθεί και το γεγονός ότι η χρηματική μορφή αποζημίωσης είναι ευάλωτη σε φόρους με μεγάλους συντελεστές. Αν μέρος αυτής μπορεί να μετατραπεί σε μακροχρόνια μορφή αποζημίωσης, όπως για παράδειγμα σε μορφή stock options αντί για μετρητά, το στέλεχος θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί μια πιο προνομιακή φορολογική μεταχείριση.

iv) Long-term incentive plans (LTIP's)

Τα LTIP's, όπου στα ελληνικά αναφέρονται ως μακροπρόθεσμα σχέδια κινήτρων, αποτελούν ένα σύστημα αποζημίωσης που σχεδιάστηκε κυρίως για την ενίσχυση της μακροχρόνιας επίδοσης των ανώτερων στελεχών σε συνδυασμό με την υλοποίηση μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών σχεδίων, παραχωρώντας στα στελέχη αποζημιώσεις οι οποίες πιθανά δεν είναι συνυφασμένες με την αξία της μετοχής της εταιρίας. Το στέλεχος, με αυτόν τον τρόπο, επιβραβεύεται μόνο στην περίπτωση που έχει εκπληρώσει όλες τις προϋποθέσεις που αποδεικνύουν ότι έχει συμβάλει στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Η απόδοσή τους μπορεί να έχει είτε τη μορφή μετρητών είτε τη μορφή μετοχών είτε ακόμα το συνδυασμό αυτών των δυο. Ο τρόπος αποζημίωσης καταβάλλεται σε στάδια, για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε ότι το στέλεχος θα αμειφθεί με μετοχές, αρχικά αποδίδεται ένα ποσοστό, συνήθως το μισό, από τις συμβατικές μετοχές της εταιρίας και αν είναι ικανό να ολοκληρώσει τους στόχους που του έχουν δοθεί και παραμένει στην εταιρία για το συγκεκριμένο, προσυμφωνημένο, χρονικό διάστημα, συνήθως πάνω από τρία χρόνια, τότε του αποδίδεται και το σύνολο των μετοχών. Η διαφορά με άλλους όμοιους τρόπους αποζημίωσης επαφίεται στο γεγονός ότι στην περίπτωση των LTIP's η

επίτευξη των στόχων δεν αφορά μια χρονική περίοδο ενός έτους αλλά αφορά περισσότερες από μια περιόδους.

Η χρήση τους, ως μορφή αποζημίωσης, άρχισε να διαφαίνεται περισσότερο τα τελευταία χρόνια και ήρθε να αντικαταστήσει, κυρίως, τα options που αναφέρθηκαν παραπάνω. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι το 2004/2005, περίπου το 40% των εταιριών στο FTSE 100 αποφάσισαν να μην προσφέρουν πια τα options σαν αποζημίωση αλλά τα LTIP's (PLC Share Schemes & Incentives, 2008).

Μέσα στο πακέτο των LTIP's συμπεριλαμβάνονται:

- Τα Share Matching Plan (SMP) όπου αποτελούν ένα συνδυασμό βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας αποζημίωσης
- Τα μετοχικά δικαιώματα (share options)
- Και τα Performance Share Plan (PSP), τα οποία πιστεύεται ότι αποδίδουν μεγαλύτερη αξία από τα share options και απαιτείται μικρότερο ποσοστό μετοχών για τη απόδοση της ίδιας αξίας. Τα PSP αποδίδονται κατευθείαν με την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου

Για την επιχείρηση, αυτού του είδους η αποζημίωση, θεωρείται ιδιαίτερα ευέλικτη αφού σχεδιάζεται πάντα με γνώμονα τη σύγκλιση των αναγκών της με αυτές των στελεχών.

Παράλληλα, τα προνόμια για τα στελέχη που εξασφαλίζονται αποδίδοντας ως αποζημίωση τα LTIP's, επαφίενται στο γεγονός ότι με αυτόν τον τρόπο καρπώνονται όλη την αξία των μετοχών και όχι απλά το κομμάτι της αύξησης της τιμής τους μέσα σε μια περίοδο.

Z. Tournaments

Ένας άλλος, εναλλακτικός, τρόπος αποζημίωσης βάση της επίδοσης των στελεχών, μπορεί να θεωρηθεί αυτός που συνδέεται με τις αλλαγές που γίνονται στις θέσεις εργασίας ή στους τίτλους (Gibbs and Hendricks 1996). Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη κερδίζουν μια αύξηση στο μισθό τους όταν θα πάρουν προαγωγή. Έτσι, όλη τους η προσπάθεια προσανατολίζεται στην προσωπική τους καταξίωση και ανάδειξη μέσα στον επαγγελματικό χώρο. Η επιχείρηση, με αυτό τον τρόπο, προσπαθεί να ενισχύσει την ατομική προσπάθεια των στελεχών της και τη μεταξύ τους ανταγωνιστικότητα.

H. Deferred compensation

Ο τρόπος αυτός αποτελεί μια δέσμευση, μεταξύ του στελέχους και της επιχείρησης. Κάτω από αυτή τη δέσμευση-συμφωνία, τα στελέ-

κη απολαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές όταν βγαίνουν στη σύνταξη, αντισταθμίζοντας το κόστος που επωμίστηκαν με χαμηλότερα ποσά αμοιβών όταν ήταν νεότεροι. Οι καθυστερήσεις, δηλαδή, της αξιολόγησης της απόδοσής τους μεταφέρεται σε μελλοντικούς χρόνους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση ενισχύει την πίστη των στελεχών της προς το όνομά της και την μακροχρόνια δέσμευσή τους.

Παρόλα αυτά, όμως, μπορεί να δημιουργήσει έναν εφησυχασμό σε πολλά νεαρά, κυρίως, στελέχη ώστε να προσπαθούν λιγότερο σε αυτή την περίοδο της ζωής τους αφού θα αποζημιωθούν μελλοντικά.

2.2.2. ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Παρόλο που η ανταγωνιστική χρηματοοικονομική αποζημίωση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι διατήρησης και προσέλκυσης ικανών στελεχών, δυνατά πακέτα μη χρηματοοικονομικών προνομίων μπορούν να είναι το ίδιο σημαντικά.

A. Εμπλουτισμός εργασίας (Job enrichment)

Ένας μη χρηματοοικονομικός τρόπος αποζημίωσης μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερο κίνητρο για εργασία, όπως είναι και η ανάληψη μεγαλύτερων, δυσκολότερων, και πιο πολύπλοκων θεμάτων–projects εμπλουτισμένα με προκλήσεις για το στέλεχος. Κίνητρο σαν και αυτό:

- Δημιουργεί την ευκαιρία στο στέλεχος να δοκιμάσει τον εαυτό του και τις δυνατότητες του στην ολοκλήρωση της εργασίας που έχει αναλάβει
- Δημιουργεί μεγαλύτερο κίνητρο από την ανάληψη, παραδείγματος χάριν, μεγαλύτερων εργασιών ή την εσωτερική μετακίνηση, όπως θα δούμε και παρακάτω, αφού μεγιστοποιεί την πολυπλοκότητα και τη δημιουργικότητα στην εργασία από την απλή αύξηση του μεγέθους της
- Κάνει τα στελέχη να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για τις προσωπικές τους ικανότητες και κατ' επέκταση μεγαλύτερη αναγνώριση και αξία από τους υπολοίπους, αφού έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία ένα δύσκολο και απαιτητικό project
- Τέλος, κάνει τα στελέχη να αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη στο πρόσωπο και το έργο τους αφού αναλαμβάνουν να ολοκληρώσουν θέματα υψηλής ευθύνης

Εδώ όμως θα πρέπει να καταβάλλεται από τη διοίκηση μεγάλη προσοχή ως προς την αντιστοιχία της καταλληλότητας στελέχους και μεγέθους ευθύνης, διαφορετικά μπορεί να προκληθούν λάθη που θα επιφέρουν μεγάλα κόστη.

Β. Αύξηση ευθυνών

Η αύξηση αυτή ουσιαστικά σημαίνει ότι αποδίδονται στα στελέχη μεγαλύτερα κομμάτια ευθυνών και θεμάτων πάνω στην ίδια εργασία τους αλλά παρόμοιας πολυπλοκότητας και δυσκολίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η μείωση της μονοτονίας ή της επανάληψης που πιθανά επικρατεί στην ανάληψη μιας εργασίας και πολλές φορές κουράζει τα στελέχη. Παρόλα αυτά, η διαδικασία αυτή δεν είναι η καταλληλότερη να αυξήσει την ατομική ικανοποίηση του στελέχους σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Η εσωτερική μετακίνηση αποτελεί μορφή αυτού του κινήτρου έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια ποικιλία ως προς τα είδη εργασίας που αναλαμβάνει κάποιο στέλεχος ή προς τη σύνθεση της ομάδας που ηγείται και πάλι όμως, η πρόκληση της εργασίας δεν μεταβάλλεται.

Γ. Ομαδικότητα – Συμμετοχή (Teamworking)

Με τον όρο ομαδικότητα εννοείται όταν μεμονωμένα στελέχη εργάζονται πάνω στο ίδιο project ή συνεργάζονται άμεσα μέσα σε μια ομάδα, για την επίτευξη του ίδιου στόχου. Αυτό το κίνητρο μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να αναπτύξουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και να επιτύχουν ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Με άλλα λόγια, καλύπτονται και άλλες ανάγκες των στελεχών όπως οι προσωπικές-κοινωνικές. Είναι σημαντικό για το άτομο να νιώθει ότι λειτουργεί και αποτελεί μέλος ενός συνόλου-ομάδας και κατ' επέκταση της ίδιας της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλές ξεχωριστές ομάδες ανάλογα με το είδος της εργασίας, όπως είναι η ομάδα παραγωγής, ελέγχου ποιότητας, marketing, διοίκησης κλπ.

Η ομαδικότητα μπορεί να έχει πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Οι πιθανότητες για αύξηση της ελαστικότητας της παραγωγής μεγιστοποιείται αφού οι εργαζόμενοι συνεργάζονται άμεσα και μπορούν να καλύψουν θέματα που απαιτούν ικανότητες και γνώσεις περισσότερων από έναν. Αυτό, επίσης, σημαίνει και την κάλυψη οποιασδήποτε απουσίας και την άμεση προσαρμογή σε νέες παραγωγικές τεχνικές.

Δ. Ενδυνάμωση στελέχους (Empowerment)

Με την ενδυνάμωση της ισχύος του στελέχους ουσιαστικά του αποδίδεται, κατά κάποιο τρόπο, ένα είδος εξουσίας ή πολλές φορές και αντιπροσώπευση της ίδιας της εταιρίας, αν οι περιστάσεις το απαιτούν. Με τον τρόπο αυτό, το στέλεχος εξουσιοδοτείται με ανάληψη ευθυνών έτσι ώστε να παίρνει από μόνος του αποφάσεις για θέματα που αφορούν την εργασία του. Για παράδειγμα, ο έλεγχος και η ευελιξία στο χρόνο εργασίας είτε οι προτεραιότητες στην επιλογή ή στην ιεραρχία των εργασιών, αποτελούν τέτοιου είδους αποφάσεις που μπορεί να ληφθούν από τα στελέχη. Σε αυτή τη περίπτωση, τα στελέχη που επιλέγονται πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, με εξαιρετικές ικανότητες έτσι ώστε να λαμβάνουν πάντα ορθές αποφάσεις σε προβλήματα που προκύπτουν. Όταν αυτό δεν συμβαίνει, τα λάθη που προκύπτουν μοιραία επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή απόδοσης αυτού του κινήτρου είναι πολύ σοβαρή υπόθεση και παρόλη τη μεταβίβαση των αποφάσεων που μια εταιρία μπορεί να προβεί, πάντα θα είναι η κύρια υπεύθυνη του τελικού αποτελέσματος.

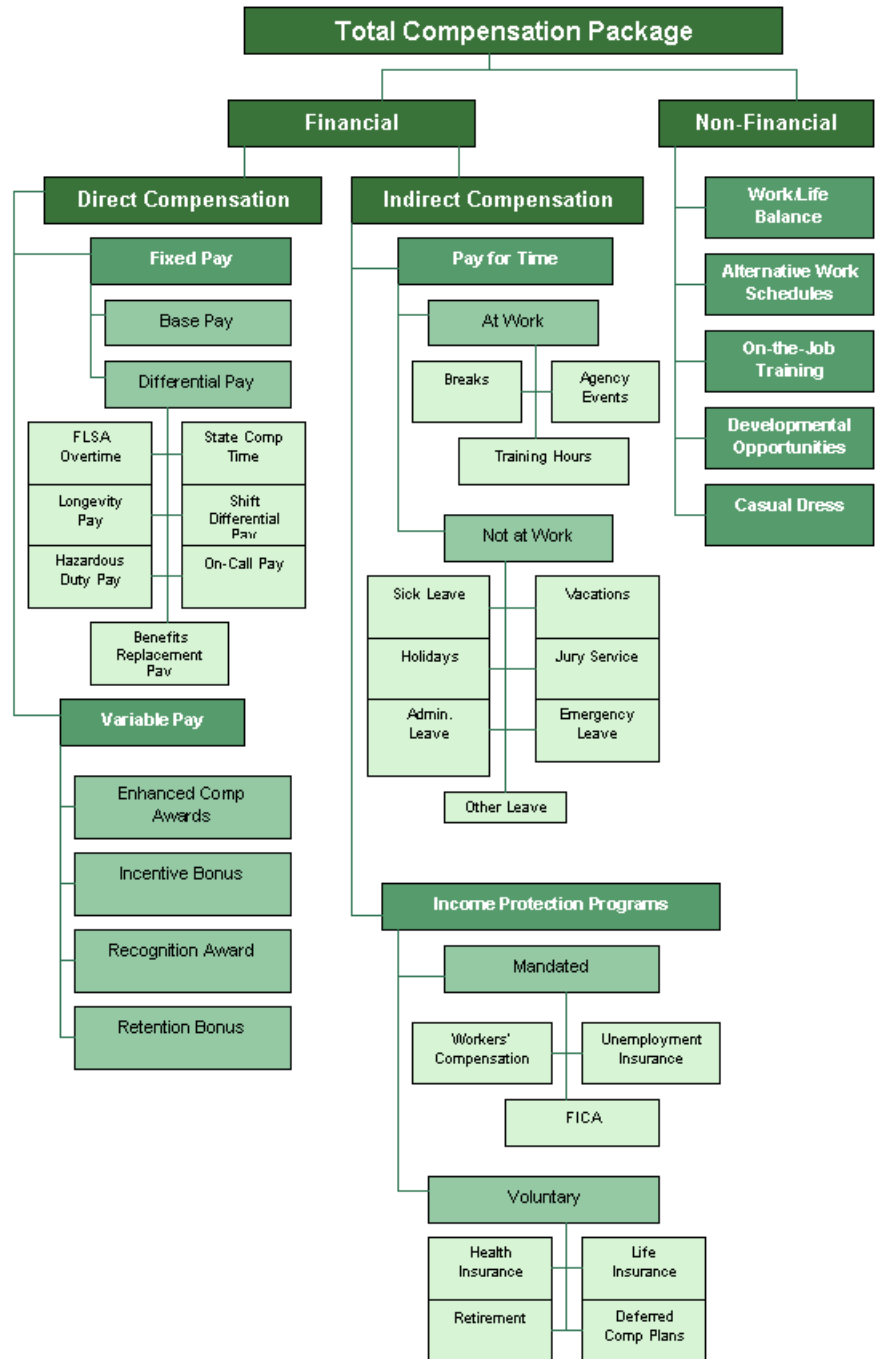
Ε. Αναγνώριση (recognition)

Στο σύγχρονο ρυθμό της εργασιακής πίεσης, πολλά είναι τα στελέχη που νιώθουν ότι δεν απολαμβάνουν την αντίστοιχη αναγνώριση που θα έπρεπε, αναλογικά με το έργο τους. Θεωρείται πολύ σημαντική, για τα στελέχη, μια προφορική, γραπτή ή ακόμα και δημοσιευμένη αναγνώριση γεγονός που κατατάσσει το μη χρηματοοικονομικό αυτό κίνητρο, ιεραρχικά, στις πρώτες θέσεις των μη χρηματοοικονομικών αποζημιώσεων.

Αξίζει να σημειωθεί, η ASTD, μια αμερικανική εταιρία, έχει αναφέρει, ύστερα από έρευνά της, ότι για τη διατήρηση των αποτελεσματικότερων στελεχών απαιτείται η αδιάλειπτη απόδοση αναγνώρισης.

Παρακάτω, στον πίνακα 1, παρουσιάζεται και διαγραμματικά ότι έχει περιγραφεί, αναλυτικά, παραπάνω για τις μορφές των αποζημιώσεων, ως σύνολο, που μπορεί να υπάρχουν σε όλους τους κλάδους της αγοράς. Το πακέτο αποζημιώσεων περιγράφεται σαν ένα σύνολο χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών αποδοχών με τα υποσύνολά τους.

Πίνακας 1
 Πηγή:hr.state.tx.us



Γενικά, έχει γίνει αντιληπτό ότι η σύνθεση των κινήτρων που αποδίδονται κάθε φορά στα στελέχη συνδέεται με την πρόθεση για τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Η μεγιστοποίηση προέρχεται από την πραγματική διάθεση για εργασία και την επιθυμία της επίτευξης των προσωπικών στόχων, που σημαίνει να κερδίσουν χρήματα ή προαγωγή.

Οι υπεύθυνοι για την απόδοση των σωστών κινήτρων επιτελούν κάθε φορά, έναν πραγματικά, πολύ δύσκολο ρόλο στη δημιουργία της σωστής σύνθεσης του πακέτου αποζημίωσης, αφού αυτό, συχνά, είναι ξεχωριστό για κάθε στέλεχος.

Η επίτευξη της σωστής οριοθέτησης στόχων με το κατάλληλο πακέτο αποδοχών μπορεί να επιφέρει:

- Αύξηση της παραγωγής με συνέπεια τη μείωση του ανά μονάδα κόστους, σε περίπτωση του τομέα παραγωγής, και τη δυνατότητα της επιχείρησης να πουλά το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή
- Μείωση του ποσοστού παραίτησης ή μετακίνησης, αφού το στέλεχος θα παραμένει ικανοποιημένο στο εργασιακό του περιβάλλον. Συνεπώς, καθίσταται δυνατή και η μείωση του κόστους εκπαίδευσης και πρόσληψης
- Καλύτερη συνεργασία με τα σωματεία εργαζομένων
- Ικανοποιημένο στέλεχος, που αυτό συνεπάγεται άμεσα και την απόδοση καλής φήμης για τον ίδιο και την εταιρία που εργάζεται κάνοντας, με αυτό τον τρόπο, πιο εύκολη την προσέλκυση των καλύτερων στελεχών της αγοράς
- Τέλος, ικανοποιημένα στελέχη αυξάνουν την ποιότητα στην εργασία τους

Βέβαια, όλα αυτά τα κίνητρα που δεν αποδίδουν χρηματική απολαβή ενώ συνδέονται με την επίδοση των στελεχών, συχνά έχουν αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμεί η επιχείρηση αφού:

- Το στέλεχος δεν μπορεί να αντιληφθεί, εύκολα, τον τρόπο λειτουργίας απόδοσης αυτών των κινήτρων
- Δεν υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη, αφού τέτοιου είδους αποδόσεις δεν είναι μετρήσιμες
- Οι αποδόσεις, πολλές φορές, θεωρούνται από τα στελέχη προκατειλημμένες και συχνά ασύνδετες με την πραγματική τους επίδοση

Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου οι χρηματοοικονομικές αμοιβές δεν συμβαδίζουν ή ακόμα καλύτερα δεν συσχετίζονται με τις μη χρηματοοικονομικές.

Για να μπορούν να θεωρούνται αποτελεσματικά, από κάθε άποψη, τα μη χρηματοοικονομικά κίνητρα θα πρέπει να ακολουθείτε μια σειρά περιορισμών (Snape, Redman, Bamber, 1994) όπως:

- Ο υπολογισμός τους να είναι διαφανής και ξεκάθαρος σε ότι αφορά τον υπολογισμό τους και την απόδοσή τους
- Να συνδέονται με τα χρηματοοικονομικά κίνητρα και να αποτελούν πραγματικό ποσοστό της συνολικής αποζημίωσης
- Να αποδίδονται άμεσα
- Να σχετίζονται με τους στόχους
- Να είναι αναγνωρίσιμοι από το σύνολο των εργαζομένων

2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

Οι αποζημιώσεις δημιουργούν στην επιχείρηση δυο τύπους ελέγχου προς τα στελέχη της. Πρώτα, βοηθούν τα στελέχη να αποφασίσουν σε ποιο τομέα θα κατευθύνουν τις ενέργειές τους και δεύτερον, τα περισσότερα στελέχη χρειάζονται τα κίνητρα για να μπορέσουν να αποδώσουν στον τομέα που τους έχει ανατεθεί.

Σύμφωνα όμως με τα παραπάνω κίνητρα, εύκολα αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης ότι ένα άξιο υψηλόβαθμο στέλεχος εφόσον αμείβεται με τις καλύτερες χρηματοοικονομικές και μη αποζημιώσεις θα λειτουργεί και περισσότερο αποτελεσματικά για την επιχείρηση αφού θα δημιουργείται μεγάλη σύγκλιση των προσωπικών του συμφερόντων με αυτών της επιχείρησης. Αυτό, όμως, δεν συμβαίνει πάντα. Πολλές φορές οι αυξημένες αποζημιώσεις οδηγούν σε αντίθετα αποτελέσματα όπως είναι η μείωση της παραγωγικότητας και η αύξηση της διάθεσής του για μετακίνηση από την επιχείρηση.

Για τα κίνητρα διαχείρισης των κερδών υποστηρίζεται πως τα στελέχη επιδιώκουν τα κέρδη κυρίως για την προσωπική τους ασφάλεια και ευημερία. Σύμφωνα με την άποψη αυτή κάτι τέτοιο συμβαίνει για να:

- Μεγιστοποιήσουν την αποζημίωση τους, συμπεριλαμβανομένων των bonus και των μερισμάτων
- Διατηρήσουν δύναμη ή ασφάλεια στην εργασία τους
- Πάρουν προαγωγή

Από μια άλλη οπτική γωνία υποστηρίζεται πως οι άνθρωποι σε διευθυντικές θέσεις επιδιώκουν κέρδη κυρίως για να ωφελήσουν την εταιρία. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, το κάνουν για να:

- Μεγιστοποιήσουν την τιμή της μετοχής της επιχείρησης και συνεπώς την αξία της επιχείρησης
- Ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα χρεοκοπίας
- Αποφύγουν την παραβίαση περιοριστικών όρων που αφορούν χρέη
- Ελαχιστοποιήσουν κανονιστικές παρεμβάσεις (για παράδειγμα, ελαχιστοποιώντας τα αναφερόμενα κέρδη έτσι ώστε μια επιχείρηση να μην μπορεί να κατηγορηθεί για μονοπωλιακή πρακτική ή αντικαταναλωτική συμπεριφορά)

Οι παραπάνω δυο απόψεις δεν συγκρούονται απαραίτητα. Το στέλεχος μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να κινητοποιείται από προσωπικά και εταιρικά συμφέροντα. Σίγουρα, δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο

για τα διευθυντικά στελέχη να ωφελούνται προσωπικά ακόμα και αν η επιχείρηση δεν πηγαίνει καλά οικονομικά. Ένα απλό παράδειγμα όπου τα προσωπικά και εταιρικά ενδιαφέροντα συμπίπτουν είναι όταν ένα στέλεχος κατέχει ένα σημαντικό αριθμό μετοχών στην επιχείρηση.

2.5 Ο ΔΙΠΛΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Σε αυτό το σημείο, αφού αναφέρθηκαν οι πιο αντιπροσωπευτικές μορφές των αποζημιώσεων, θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι ενώ τα χρηματοοικονομικά έπαθλα τείνουν να κυριαρχούν στον επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχουν, όπως έχει προαναφερθεί και οι μη χρηματοοικονομικές μορφές κινήτρων οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές για την κινητοποίηση των στελεχών δεδομένου ότι αυτά τα συναισθηματικά και ψυχολογικά έπαθλα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά και επιφέρουν, με έναν εντυπωσιακά φθινό τρόπο, στη μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όλα τα παραπάνω κίνητρα που επιβραβεύουν τις αποδόσεις των στελεχών μπορούν να τιμωρήσουν, το ίδιο αποτελεσματικά, και την κακή τους απόδοση αντιστρέφοντας τη θετική τους έννοια. Με άλλα λόγια, με τον όρο αποζημίωση δεν αναφέρεται μόνο η θετική πλευρά του όρου αλλά και η αρνητική. Κάθε τι που επιδρά θετικά ή αρνητικά στον άνθρωπο μπορεί να συνδεθεί με κάθε ενέργεια που είναι ικανή να διακρίνει την καλή απόδοση από τη μέτρια.

Αφού, λοιπόν, παρουσιάσαμε τις δυο μορφές που μπορούν να έχουν οι αποζημιώσεις και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την απόδοση των στελεχών, παρακάτω θα αναφέρουμε μερικά παραδείγματα του διπλού ρόλου των αποζημιώσεων:

Θετικός Ρόλος

- Μισθοδοσία του στελέχους
- Αύξηση μισθοδοσίας
- Πακέτο συνταξιοδότησης
- Μερίσματα και μετοχές
- Bonus
- Stock options
- Αναγνώριση των στελεχών από συναδέλφους
- Επιβράβευση θετικής απόδοσης
- Τιτλοφόρηση του στελέχους
- Πρόσθετες άδειες
- Αναθέσεις εργασιών ή τομέων λόγω καλής αξιολόγησης
- Αυτονομία κινήσεων που εξασφαλίζεται ύστερα από την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων
- Προαγωγή θέσεις ή αρμοδιοτήτων
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Επιρροή
- Ασφάλεια και περίθαλψη

Αρνητικός Ρόλος

- Επιπλήξεις από ανώτερους
- Αναθέσεις μικρότερων και μη σημαντικών εργασιών
- Μειώσεις μισθών
- Κατάργηση προνομίων χρηματοοικονομικών και μη
- Υποβιβασμός θέσης και αξίας
- Μη ασφαλές περιβάλλον εργασίας
- Περικοπές bonus
- Απόλυση
- Ανασφάλεια συνταξιοδότησης

2.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ

Η πολυπλοκότητα της σύνθεσης της αποζημίωσης των στελεχών αποτελεί μια πραγματικότητα. Αυτό οφείλεται, προφανώς, από έναν αριθμό παραγόντων που έχουν μεγάλη επιρροή στη δημιουργία του κατάλληλου πακέτου αποζημίωσης. Οι παράγοντες αυτοί είναι ποικίλοι και μπορούν να διαχωριστούν σε υποκατηγορίες όπως οι δημογραφικοί παράγοντες, οι παράγοντες της φύσης της εργασίας, του μεγέθους της αγοράς και η ίδια η πολιτική της επιχείρησης. Από τις νομικές, λοιπόν, διατάξεις που επικρατούν μέχρι τα κόστη της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, η εύρεση του καταλληλότερου πακέτου αποζημίωσης καθίσταται μια ιδιαίτερα ελκυστική ενασχόληση. Πιο αναλυτικά παρατίθενται παρακάτω μερικοί αντιπροσωπευτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σύνθεση του πακέτου αποζημίωσης (Snape, Redman, Baber, 1994):

Η μορφή εργασίας

- Ιεραρχία
- Γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται
- Υποχρεώσεις της δουλειάς
- Ευθύνες
- Πολυπλοκότητα διαδικασιών
- Συμβόλαια που επικρατούν στην αγορά

Δημογραφικά στοιχεία

- Ηλικία
- Εμπειρία
- Μορφωτικό επίπεδο
- Προσόντα

Η αγορά εργασίας

- Ζήτηση εργασίας
- Προσφορά εργασίας
- Τιμές που επικρατούν στην αγορά
- Κατάσταση του κλάδου στον οποίο αναφέρονται

Η πολιτική της επιχείρησης

- Το όραμά
- Οι στόχοι
- Οι στρατηγική
- Η τεχνολογία που ακολουθεί
- Η πολιτική αμοιβών που διαθέτει
- Το μέγεθός της

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν, επίσης, να διαχωριστούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Εξωτερικοί είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες, έξω από την επιχείρηση που δημιουργούν περιορισμούς στη διαμόρφωση των συμβολαίων, ενώ εσωτερικοί είναι εκείνοι που βρίσκονται μέσα σε αυτήν, οι επιδράσεις δηλαδή και οι πιέσεις που ασκεί το σύνολο των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των αμοιβών.

Η επίτευξη της καταλληλότερης σύνθεσης της αποζημίωσης μπορεί να προέλθει είτε από εσωτερικές διεργασίες και διαπραγματεύσεις είτε από πιέσεις που δημιουργούν οι ανταγωνιστικές αγορές (Bebchuck και Fried, 2003).

2.7 ΣΤΟΧΟΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ

Για να έρθει η επιχείρηση στο άριστο για αυτήν σημείο, της μεγιστοποίησης της αξίας της θα πρέπει να προσφέρει στα στελέχη της τα καταλληλότερα πακέτα αποζημιώσεων με τα οποία θα μεγιστοποιείται και το όφελος των εργαζομένων με δεδομένο, πάντα, το κόστος για την ίδια (Jensen & Murphy 2004). Ο στόχος των αποζημιώσεων για μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι απλός, ούτε μοναδικός εφόσον και τα στελέχη στα οποία απευθύνεται δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες μέσα σε αυτήν.

Σκοπός, λοιπόν, των αποζημιώσεων για την επίτευξη της ορθότερης οριοθέτησης των στόχων της επιχείρησης είναι:

- Να συγκρατήσουν και να προσελκύσουν τα καταλληλότερα στελέχη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος
- Να δημιουργήσουν τα κίνητρα εκείνα που θα ωθήσουν τα στελέχη να μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης με κάθε τρόπο όπως είναι η αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου είτε η αύξηση της τιμής των μεριδίων της, η αύξηση της αποτελεσματικότητας της, του μεριδίου της αγοράς, των πάγιων εγκαταστάσεων, της φήμης της και πολλών άλλων

Με αυτή την παρατήρηση οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση, αποτελεσματικά, τις δύο παραπάνω προϋποθέσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να διαμορφώνει την καταλληλότερη σύνθεση αποζημίωσης για το κάθε στέλεχος της χωριστά.

Η σύνθεση των πακέτων αποζημίωσης διαφέρει μεταξύ των διαφορετικών κλάδων, των διαφορετικών εταιριών ακόμα και μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Επίσης, η σύνθεσή του είναι αυτή που καθορίζει, κάθε φορά, τον τύπο του στελέχους που επιθυμεί για κάθε τομέα η επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν μια εταιρία επιθυμεί μεγάλη αφοσίωση και παραμονή του στελέχους στην εταιρία θα προσπαθήσει να δημιουργήσει το πακέτο εκείνο που θα προσφέρει παράλληλα με έναν υψηλό μισθό και ένα ικανοποιητικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης καθώς και μια καλή ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ενώ αν θεωρεί επιτακτική την ανάγκη της για αύξηση της αξίας των μετοχών της, θα προσπαθήσει να προσελκύσει καινούρια στελέχη προσφέροντας υψηλά περιθώρια απόδοσης bonus για να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά τους τη δεδομένη χρονική στιγμή.

2.7.1 ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα στελέχη τυπικά αμείβονται, όπως έχουμε αναφέρει, με ένα μισθό και πολλές φορές με κάποιο bonus, το ύψος του οποίου εξαρτάται

από την επίτευξη ενός συνδυασμού βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κινήτρων. Τα κίνητρα που αποδίδονται, συχνά συνδέονται με λογιστικά μεγέθη.

Για παράδειγμα, ένα συμβόλαιο μπορεί να προσφέρει, βραχυπρόθεσμα, την ευκαιρία σε ένα στέλεχος να λάβει ένα bonus της τάξεως του 25% του βασικού του μισθού αν η μετά φόρου απόδοση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας υπερβαίνει το 10%. Επίσης ένα άλλο σύνθετος μακροπρόθεσμο κίνητρο μπορεί να είναι ένα μετοχικό δικαίωμα προαίρεσης (stock-option) το οποίο έχει αξία μόνο εάν οι τιμές των μετοχών της εταιρίας ξεπερνούν κάποιο κατώτατο σημείο.

Σύμφωνα με μια παλιότερη μελέτη (England, 1996) φάνηκε πως ένα ποσοστό –από 47% έως 55%– των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιούσαν μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα προγράμματα μέτρησης αποδοτικότητας συνδεδεμένα με τα δημοσιευμένα λογιστικά μεγέθη. Οι ακόλουθες λογιστικές μετρήσεις, οι οποίες συνδέονται κυρίως με τα καθαρά κέρδη ή την ταμειακή ρευστότητα, συχνά χρησιμοποιούνται σε σχέδια αποζημίωσης στελεχών:

- Ταμειακές ροές
- Απόδοση επί μετοχών (return on equity)
- Απόδοση επί επενδυμένων κεφαλαίων (return on assets)
- Κέρδη ανά μετοχή (EPS)
- Λειτουργικά ή καθαρά κέρδη
- Συνολικές αποδόσεις μετόχων

Έτσι, δεδομένου ότι πολλές εταιρίες συνδέουν την αποζημίωση των στελεχών με τα λογιστικά αποτελέσματα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση, δεν θα αποτελούσε έκπληξη το ότι τα στελέχη προσπαθούν να επιτύχουν τους εκάστοτε λογιστικούς αριθμούς-στόχους ούτως ώστε να μεγιστοποιήσουν την αποζημίωση τους. Αυτό το φαινόμενο έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές εμπειρικές μελέτες.

Ενδεικτικά, ο Healy (1985) στην μελέτη του, η οποία εξέταζε ενέργειες που είχαν αναληφθεί από στελέχη όταν το ετήσιο bonus συνδεόταν με τα δημοσιευμένα αποτελέσματα, βρήκε πως όταν τα κέρδη αναμενόταν να υπερβούν το ανώτατο σημείο του bonus (το σημείο όπου το μέγιστο bonus θα καταβαλλόταν) τα στελέχη χρησιμοποιούσαν λογιστικές τεχνικές που άπτονταν της διακριτικής τους ευχέρειας (discretionary accounting options) προκειμένου να περιορίσουν τα έξοδα στο τρέχον έτος και να μετατοπίσουν το «περίσσειμα» σε επόμενα έτη. Επίσης, όταν τα κέρδη βρισκόταν κάτω από το κατώφλι του bonus (το σημείο όπου το bonus δεν εισπράττεται) τα στελέχη χρη-

σιμοποιούσαν και πάλι την διοικητική τους προαίρεση (managerial discretion) ως προς τις λογιστικές τεχνικές ώστε αυτή τη φορά να περιορίσουν τα κέρδη ακόμα περισσότερο, μεταφέροντας έτσι ένα μέρος αυτών των κερδών στο μέλλον. Φαινόμενο που παρουσιάστηκε, άλλωστε και στην αρχή του κεφαλαίου.

Καταλήγοντας λοιπόν θα λέγαμε, πως πολλά στελέχη χειραγωγούν τα εμφανιζόμενα κέρδη, επειδή οι επιχειρήσεις τους δίνουν το κίνητρο να το κάνουν. Στην πραγματικότητα, λίγα είναι τα στελέχη εκείνα που θα αγνοούσαν τους αναφερόμενους λογιστικούς αριθμούς όταν η προσωπική τους αποζημίωση εξαρτάται από αυτούς.

Επαναλαμβάνουμε πάντως πως, παρά την προσωπική πίεση ή τα κίνητρα ένα στέλεχος θα έπρεπε να κάνει αυτές τις επιλογές που επιτρέπονται από τα GAAP και αντικατοπτρίζουν κατάλληλα την οικονομική πραγματικότητα των επιχειρήσεων.

2.7.2 ΜΟΡΦΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που προκύπτει στη μέτρηση της απόδοσης, όταν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ απόδοσης και κέρδους, είναι η δημιουργία ενός συστήματος με το οποίο θα ελέγχεται η απόδοση των στελεχών και έχει τη ρίζα του στη θεωρία της αντιπροσώπευσης.

Τα πακέτα αποζημίωσης σχεδιάζονται με σκοπό την ευθυγράμμιση του ρίσκου και του ατομικού οφέλους με αυτά των μετόχων-ιδιοκτητών. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι αποζημιώσεις των στελεχών βασίζονται είτε στα λογιστικά κέρδη, μέσω ετήσιων bonus, ή περιοριστικών μετοχών είτε είναι συνδεδεμένες με τη διακύμανση της απόδοσης, μέσω μεταβολών των αποζημιώσεων, των στόχων και των μερισμάτων.

- α) Μια αντικειμενική μέθοδο μέτρησης, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, είναι αυτή που υπολογίζει την ταχύτητα που ολοκληρώνονται οι συγκεκριμένες εργασίες. Βέβαια, η μέθοδος αυτή, για να έχει αξία, προϋποθέτει επαναλαμβανόμενες εργασίες και κυρίως έχει εφαρμογή σε κλάδους εκτός των υπηρεσιών, παρόλα αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνει την απόδοση των στελεχών μεταξύ τους, υπολογίζοντας, όμως και άλλους εξωγενείς παράγοντες.
- β) Υπάρχει και ένας άλλος, πιο υποκειμενικός, τρόπος υπολογισμού της απόδοσης που επιτρέπει τη χρήση ισορροπημένων και συνολικών στοιχείων της απόδοσης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και σε πιο σύνθετες

αγορές, όπου τα αντικειμενικά κριτήρια είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν και κατ' επέκταση να μετρηθούν.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι οι χρηματοοικονομικές μορφές αποζημίωσης αν δεν σχεδιαστούν κατάλληλα μπορούν να επιφέρουν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελέσματα μη παραγωγικά. Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα κίνητρα που αποδίδονται προκαλούν ανήθικες συμπεριφορές και αναποτελεσματικές συνεργασίες. Για το λόγο αυτό είναι φρόνιμο να γίνεται ο κατάλληλος σχεδιασμός τους και να υπολογίζονται όλες εκείνες οι παράμετροι που βοηθούν την αποφυγή των κακών επιδόσεων όπως οι παρακάτω:

- 1 Μέτρηση επίδοσης / performance measures
- 2 Δεδομένα επίδοσης / performance standards
- 3 Σχέση αμοιβής – επίδοσης / pay - performance structures

Η βραχυχρόνια μορφή αποζημίωσης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην κερδοφορία της τρέχουσας περιόδου και αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό της. Σχεδόν το 20% της κερδοφορίας μιας επιχείρησης προορίζεται στις αποζημιώσεις των ανώτερων στελεχών της.

Για τη μέτρηση της επίδοσης χρησιμοποιούνται χρηματοοικονομικά μεγέθη όσο και μη χρηματοοικονομικά.

Χρηματοοικονομικά μεγέθη είναι τα λογιστικά κέρδη, τα λειτουργικά κέρδη, το κόστος ιδίων κεφαλαίων, τα αποτελέσματα χρήσης, ο ισολογισμός, το καθαρό εισόδημα και το εισόδημα προ φόρων, η προστιθέμενη αξία και άλλα.

Κάποιοι από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο είναι:

EPS growth
ROE/ROA/ROI
EVA

Οι τρεις παραπάνω δείκτες αποτελούν δείκτες απόδοσης με παρονομαστή τα λογιστικά κέρδη.

CAPM

Αποτελεί δείκτη απόδοσης με βάση το κόστος ιδίων κεφαλαίων.

Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη προτιμούνται από επιχειρήσεις αφού:

- 1 Παρουσιάζουν πιο απτά, μετρήσιμα αποτελέσματα, αντιληπτά στοιχεία που εύκολα μπορούν να επιβεβαιωθούν
- 2 Οι επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο οι ενέργειές τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα

Όλα αυτά αποτελούν τα πλεονεκτήματα των χρηματοοικονομικών μεγεθών, παρόλα αυτά παρουσιάζουν και σοβαρά μειονεκτήματα όπως:

- 1 Το γεγονός ότι αναφέρονται σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
- 2 Προσκολλούνται σε μεμονωμένες χρονιές, υπάρχει, δηλαδή, η περιγραφή του παρελθόντος και όχι η πραγματική εκτίμηση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην υπολογίζεται η αληθινή μελλοντική κερδοφορία
- 3 Ένα άλλο λάθος που παρουσιάζεται είναι ότι εύκολα μπορούν να αλλοιωθούν, ανάλογα με το τι αποτελέσματα θέλουν να παρουσιάσουν κάθε φορά οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους
- 4 Τέλος, στις επιχειρήσεις, συνήθως, κυριαρχεί η αρχή της συντηρητικότητας, δηλαδή, η διαφορετική αντιμετώπιση των εσόδων και των εξόδων

Οπότε, αντιλαμβανόμαστε ότι για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στον καθορισμό των βραχυχρόνιων αποζημιώσεων, θα πρέπει να υπολογίζονται και τα μη χρηματοοικονομικά μεγέθη, απαραίτητα για μια πιο ολοκληρωμένη μέτρηση της απόδοσης.

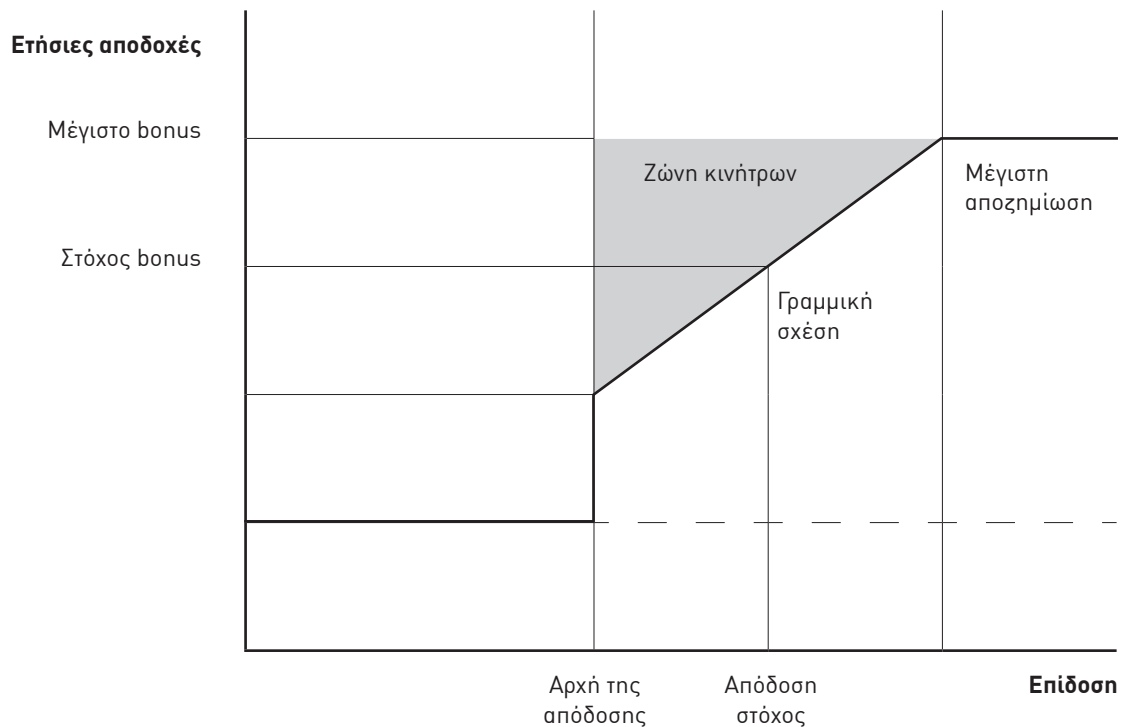
Η διαδικασία, λοιπόν, καθορισμού των βραχυπρόθεσμων αποζημιώσεων μπορεί να προσδιοριστεί, όπως θα δούμε και παρακάτω με ποικίλους τρόπους, ανάλογα με τη θέση, τους στόχους και την προοπτική της κάθε επιχείρησης.

Ένας τρόπος για τον προσδιορισμό της σύνθεσης ή του επιπέδου της αποζημίωσης σε σχέση με την επίδοση μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα τυπικό διάγραμμα αποζημίωσης σε σχέση με την επίδοση για μια χρονική διάρκεια ενός έτους.

Σύμφωνα με το παρακάτω σχεδιάγραμμα 1, παρατηρούμε ότι μια επιχείρηση αρχικά θέτει κάποιο στόχο. Μέχρι την επίτευξη του στόχου, το στέλεχος θα λαμβάνει αποκλειστικά το μισθό που του αναλογεί. Όταν το στέλεχος φτάσει στην επίτευξη του δοθέντος στόχου τότε και θα του αποδοθεί το προσυμφωνημένο ελάχιστο bonus. Ακολουθώντας το διάγραμμα παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται η επίδοση της επιχείρησης τόσο αυξάνεται και το ποσοστό του bonus που αντιστοιχεί στο στέ-

λεχος. Αυτό όμως δεν συνεχίζεται έπ’ αορίστου. Σε κάποιο σημείο η απολαβή της πρόσθετης αποζημίωσης σταματάει να αυξάνεται, φτάνει δηλαδή στο ανώτερο επίπεδό της. Πέρα από αυτό, όσο και αν αυξάνει την επίδοσή της η επιχείρηση, το στέλεχος δεν θα μπορεί να λάβει μεγαλύτερο ποσό ως αποζημίωση. Αυτό γιατί η επιχείρηση έχει ορίσει το σημείο αυτό ως ανώτατο και πέρα από αυτό η αποζημίωση παραμένει σταθερή. Άρα, το στέλεχος απολαμβάνει πραγματική αύξηση των αποδόσεών του μόνο κινούμενο στα σημεία από την αρχή της απόδοσης μέχρι και τη μέγιστη αποζημίωση, πέρα και φυσικά πριν από αυτό δεν το συμφέρει να κινείται. Για αυτό και το διάστημα αυτό καλείται και ως ζώνη κινήτρων «incentive zone», ενώ η ανώτατη αποζημίωση που ορίζεται από την επιχείρηση «bonus cap» και η δεδομένη ελάχιστη αποζημίωση «target bonous».

Σχεδιάγραμμα 1
Typical short-term bonus plan
pay-off function



Εδώ, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα σημεία αυτά διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων και ότι κάθε μία επιχείρηση ορίζει, έπειτα από ξεχωριστή μελέτη, που ακριβώς θα θέσει τα σημεία αυτά.

Όπως φανερώνεται και από το διάγραμμα, το σχέδιο αυτό είναι αρκετά απλό και υλοποιήσιμο από το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, όμως, αν προσέξουμε, θα αντιληφθούμε το γεγονός ότι κάτω από το χαμηλότερο σημείο επίδοσης, το στέλεχος δεν θα αποζημιωθεί με κανένα πρόσθετο προνόμιο με αποτέλεσμα να εκμηδενίζονται τα κίνητρά του και η ανάγκη του για προσπάθεια. Θα προτιμήσουν, ίσως, να χρησιμοποιήσουν τα προσόντα τους για την επίτευξη άλλων στόχων. Ανάλογα, όπως καταλαβαίνουμε, αντιδρούν και στην περίπτωση του μέγιστου σημείου απολαβής της αποζημίωσης. Όταν το στέλεχος αντιλαμβάνεται ότι πέρα από αυτό το σημείο, όσο και αν προσπαθεί για την αύξηση της επίδοσης της εταιρίας, δεν θα αποζημιωθεί με μεγαλύτερα bonus, δεν του δίνεται κίνητρο να αξιοποιήσει όλες του τις δυνατότητες και είτε περιορίζεται στο σημείο με τη μέγιστη απολαβή είτε καταφεύγει στην αναζήτηση νέων και πιθανός μεγαλύτερης πρόκλησης και επιβράβευσης στόχων.

Εφόσον υπάρχουν, όπως έχουμε δει αμέτρητοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του στελέχους, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει, επίσης, ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων που μπορεί να επηρεάζει και την αποζημίωση. Για αυτό λοιπόν και ο υπολογισμός της αποζημίωσης, πολλές φορές, παρουσιάζει δυσκολίες. Παρόλα αυτά, η πιο καθαρή μορφή υπολογισμού της εμφανίζεται να είναι το μέγεθος της επιχείρησης (με τον όρο μέγεθος εννοούμε τον προϋπολογισμό της –budget– αλλά και τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί). Μελέτες αναφέρουν ότι ο συνολικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης μαζί με το σύνολο του προσωπικού της αποτελούν το πιο σημαντικό παράγοντα στον προσδιορισμό της αποζημίωσης των ανώτατων στελεχών. Το γεγονός αυτό βέβαια δεν πρέπει να μας ξαφνιάζει· όσο μεγαλύτερος είναι ο προϋπολογισμός ή το προσωπικό μια επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποζημίωση που είναι σε θέση να πληρώσει (Shawn E. Six, 2004).

Τα τελευταία χρόνια οι αποζημιώσεις των στελεχών στο σύνολό τους έχουν υποστεί συγκριτικές αυξήσεις. Σύμφωνα με έρευνες της Association Executive Compensation and Benefits Study (AECBS) δείχνουν ότι από το 2002 ο μέσος δείκτης της συνολικής αποζημίωσης έχει αυξηθεί για τα περισσότερα στελέχη. Στην πραγματικότητα, 26 από τις 33 θέσεις που έγινε η έρευνα, σε όλα τα χρόνια αυτά, έχουν συμπεριληφθεί στην αύξηση αυτή. Επειδή, όμως, το δείγμα δεν μπορεί να συμπεριλάβει όλες τις επιχειρήσεις, μπορούμε να θεωρήσουμε τα αποτελέσματα αυτά των αποζημιώσεων ως μια τάση.

Έτσι, παρατηρούμε στον πίνακα 2, ποσοστιαία αύξηση των αποζημιώσεων σε διάφορες θέσεις των ανώτερων στελεχών. Ενώ στους πίνα-

κες 3 και 4, παρατηρούμε την αύξηση των αποζημιώσεων στις χρονιές από το 2002 έως το 2004 αναλογικά με το συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης και αναλογικά με το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού της, αντιστοίχως (Shawn E. Six).

Πίνακας 2

CEO	10.6%
Deputy CEO	13.7%
Administration	10.9%
Chief Financial Officer	6.4%
Education/Certification	6.5%
Information Technology	12.5%
Meetings/Conventions	4.8%

Πίνακας 3

Budget Size	2002	2004
\$750,001-\$1M	\$44,300	\$59,002
\$1,000,001-\$2,5M	\$66,369	\$78,688
\$2,500,001-\$5M	\$77,200	\$91,800
\$5,000,001-\$10M	\$98,918	\$106,300
\$10,00,001-\$15M	\$126,000	\$132,814
More than \$15M	\$114,209	\$125,562

Πίνακας 4

Staff Size 2002		Staff Size 2004	
10 or fewer	\$45,000	10 or fewer	\$47,500
11-20	\$56,500	11-20	\$50,838
21-50	\$70,489	21-50	\$69,823
51-100	\$80,000	51-100	\$80,837
More than 100	\$87,738	More than 100	\$97,360

Πηγή: 2004 Association executive Compensation and Benefits Study, 15th Edition.

Συμπληρωματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 818 ανώτερα στελέχη στον τομέα της πληροφοριών, περίπου το 80% των στελεχών αυτών απολαμβάνουν μια αποζημίωση του μεγέθους \$200.000 και \$300.000, ενώ περίπου το 56% από αυτούς βρίσκονται μεταξύ των \$200.000 και \$250.000. Τα ανώτερα στελέχη που κινητοποιούνται, κυρίως, στο χρηματοοικονομικό τομέα, απολαμβάνουν, αναλογικά με τα στελέχη στους υπόλοιπους τομείς, υψηλότερες ετήσιες αποζημιώσεις, που φτάνουν κατά μέσο όρο το ύψος των \$459.123. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι το ποσό αυτό μπορεί να είναι μέχρι και 13% μεγαλύτερο από τη μέση αποζημί-

ωση που απολαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη στο βιομηχανικό τομέα ή στον τομέα καταναλωτικών προϊόντων .

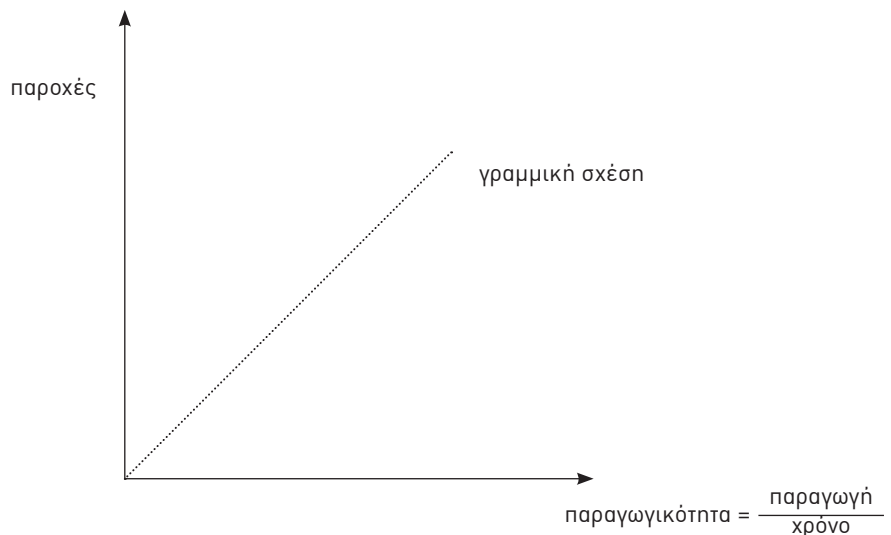
Βέβαια, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι σύμφωνα με τον Richard Brennen, με τους σύγχρονους οικονομικούς όρους η πιθανότητα για αύξηση των ετησίων αποζημιώσεων κυρίως των CIO είναι πολύ μικρή, παρόλο που η ανάθεση των αρμοδιοτήτων τους συνεχίζει να αυξάνει (Matt Hines, 2003).

Η σχέση μεταξύ στελέχους και πακέτου αποζημίωσης, στην οποία η επιχείρηση στηρίζει την οικονομική της ύπαρξη, μέσω της εκπλήρωσης των βασικών της κριτηρίων της όπως η ποιότητα, η ποσότητα, οι τιμές, το πελατολόγιό της, επηρεάζει άμεσα τη μεγέθυνση της αξίας της. Στην εποχή μας, η σημασία αυτής της σχέσης είναι ιδιαίτερα αυξημένη, ο προσανατολισμός των στελεχών προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης αυτών των κριτηρίων-στόχων είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Αναλόγως, το σύγχρονο σύστημα αποζημιώσεων προϋποθέτει τη λειτουργία της κινητοποίησης των στελεχών ως προς την εκπλήρωση των συμφωνηθέντων στόχων και τη συμφωνία της συνεχόμενης αύξησης της απόδοσής τους. Κατά κανόνα, η επιτυχία αυτών των όρων πραγματοποιείται μέσω των επιβραβεύσεων και της ορθής διαπραγμάτευσης των κοινών στόχων μεταξύ στελεχών και διοίκησης.

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να δούμε τη σχέση μεταξύ προνομίων και παραγωγικότητας, στην οποία φαίνεται η γραμμική τους σχέση.

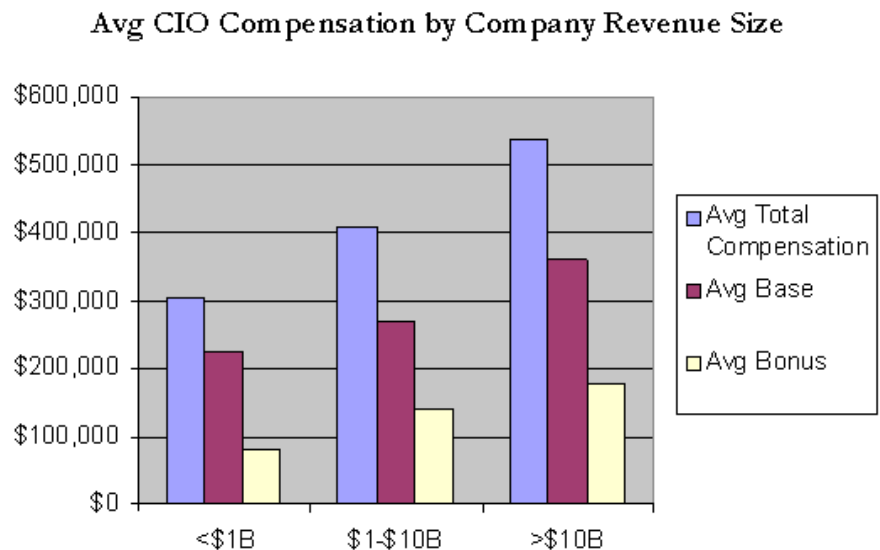
Διάγραμμα 2
Σχέση μεταξύ παραγωγικότητας
και παροχών



Σημαντικό αποτέλεσμα παρουσιάζεται, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 3, να είναι το γεγονός ότι οι αποζημιώσεις των στελεχών αυτών είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα κέρδη των επιχειρήσεων και αυξάνεται ακόμα περισσότερο ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών.

Διάγραμμα 3
Αποζημιώσεις Βάση τα
συνολικά έσοδα

Πηγή: Spencer Stuart
 Management Consultants



Επίσης, ένας άλλος τρόπος σύνδεσης των βραχυχρόνιων αποζημιώσεων –bonus με την επίδοση του στελέχους είναι και η υποκειμενική υιοθέτηση των στόχων που θέλει να θέσει η επιχείρηση, για κάθε έτος βασισμένη, σε κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, κυρίως χρηματοοικονομικά, όπως το καθαρό εισόδημα, ο ισολογισμός, τα λειτουργικά κέρδη, οι δείκτες που έχουν ως παρονομαστή τα λογιστικά κέρδη, αλλά και μη χρηματοοικονομικά κριτήρια, όπως είναι η επιδίωξη για αύξηση μεριδίου της αγοράς, η προοπτική για μεγέθυνση της εταιρίας στο μέλλον και άλλα. Κριτήρια δηλαδή, που όπως έχουμε ήδη επισημάνει, παρουσιάζουν πολλά μειονεκτήματα παρά την ευκολία τους στην εφαρμογή και την ανάλυση.

Ο τρόπος, βέβαια, μέτρησης της απόδοσης ανάλογα με το χρόνο εργασίας παρά με πιο δραστικούς τρόπους βασισμένους σε δείκτες, εξωγενείς παράγοντες και αποδόσεις παρατηρείται συχνά σε πολλούς κλάδους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δείκτες της ποιότητας και του όγκου της προσπάθειας δεν είναι εύκολα μετρήσιμοι. Για αυτό και πολλές επιχειρήσεις, για τη δημιουργία κινήτρων, καταφεύγουν στον προσδιορισμό της απόδοσης των στελεχών τους βασισμένοι σε τρόπους αποζημίωσης που ενισχύουν την ατομική προσπάθεια.

2.7.3. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Για την περίπτωση της Τράπεζας, χρειάζεται να επισημάνουμε μια ακόμα πρακτική σύνδεσης αποδόσεων με τις πρόσθετες αποζημιώσεις, πρακτική ιδιαίτερα συχνή στη χρήση της, μάλιστα στο μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων της και όχι αποκλειστικά σε ανώτατα στελέχη.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί από την επιχείρηση την ανάθεση οριοθετημένων στόχων για κάθε έναν προσωπικά, ενώ συγχρόνως διανέμει, στο σύνολο των εργαζομένων της, ένα «κλειδωμένο» ποσό/bonus, άλλες φορές προκαθορισμένο και άλλες φορές εξαρτώμενο από κομμάτια εργασίας με συγκεκριμένα «budget», το οποίο αποδίδεται ανάλογα με την επιτυχία κάλυψης αυτών των budget και διανέμεται στον κάθε έναν ξεχωριστά, ανάλογα με τη βαρύτητα του στόχου του και την αποτελεσματικότητά του στους στόχους που του έχει θέσει η επιχείρηση, στην αρχή του έτους. Πολλές φορές, μάλιστα, το συνολικό ποσό που προορίζεται για διανομή στο τέλος του έτους μπορεί να μην «ανοίξει» καθόλου ή να «ανοίξει» ένα μέρος του, εφόσον τα τρίμηνα δεν ολοκλήρωσαν με επιτυχία.

Η χρήση του συστήματος αυτού είναι αρκετά διαδεδομένο στις τράπεζες, όπως είπαμε παραπάνω και καλείτε ως «Ανταπόδοση». Παρακάτω παρουσιάζεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια η μορφή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης και η διαδικασία της.

Πιο αναλυτικά, το πρόγραμμα «Ανταπόδοση» αποτελεί το σύστημα ανταμοιβής των πωλήσεων που ανταμείβει τα καταστήματα για κάθε πώληση που κάνουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, εφόσον έχουν εξασφαλίσει συγκεκριμένα κριτήρια. Το πρόγραμμα ανταμείβει, κατ' αρχήν, την επιτυχία του καταστήματος και σε συνέχεια την επιτυχία των ατόμων, δίνοντας την δυνατότητα σε όλους τους υπαλλήλους που θα ενεργοποιηθούν, να αποκομίσουν ανταμοιβή, ανάλογη της προσπάθειάς τους. Στο πρόγραμμα «Ανταπόδοση» συμμετέχουν όλα τα καταστήματα και όλοι οι υπάλληλοι του καταστήματος (εκτός από το διευθυντή). Τα ποσά που συγκεντρώνονται μοιράζονται, στο σύνολό τους, στο προσωπικό του καταστήματος από το διευθυντή, ανάλογα με τα στοιχεία των επιδόσεων που διαθέτει, σε συνδυασμό με την προσωπική του κρίση. Το πρόγραμμα έχει τρίμηνη διάρκεια και ανανεώνεται κάθε τρίμηνο. Οι βασικοί άξονες αμοιβών της νέας Ανταπόδοσης έχουν ως εξής:

* Segments ονομάζονται τα τρία τμήματα πελατείας: οι ανώτεροι εισοδηματικά, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι υπόλοιποι.

- Αμείβονται οι πωλήσεις σε μεγέθη – 4 βασικοί Ποσοτικοί στόχοι
- Αμείβεται η ανάπτυξη της πελατείας για κάθε Segment (νέοι πελάτες, αύξηση προϊόντων στους υφισταμένους)
- Αμείβεται η αύξηση (θετικό «Δέλτα») στα έσοδα του καταστήματος

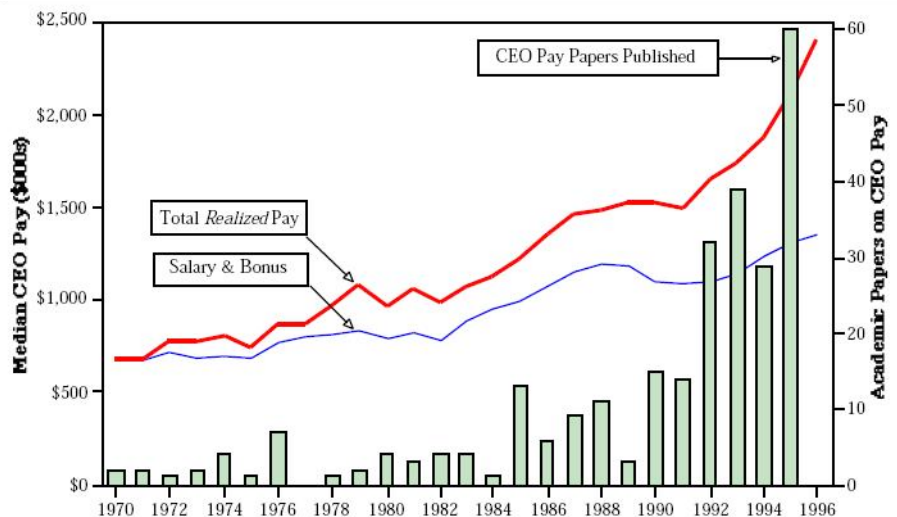
Ο στόχος είναι να εμβαθύνει το κατάστημα τις σχέσεις του και με τα τρία τμήματα της πελατείας (Affluent, Small Business & Mass) που ενδιαφέρουν την Τράπεζα. Αν οι βασικοί στόχοι επιτευχθούν, τα ποσά που έχουν συγκεντρωθεί μπορεί να αυξηθούν περαιτέρω, εφόσον το κατάστημα έχει φέρει αύξηση (θετικό «Δέλτα») εσόδων από το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Από το συνολικό ποσό που συγκεντρώνεται, το 80% διανέμεται και καταβάλλεται στο τέλος κάθε τριμήνου, ενώ το 20% αποταμιεύεται. Από αυτά, στο τέλος του πρώτου εξαμήνου, το μισό από το ποσό (50%) που έχει μέχρι τότε συγκεντρωθεί διανέμεται στα καταστήματα που έχουν πετύχει το στόχο της «Εξυπηρέτησης Πελάτη». Το άλλο μισό, μαζί με ότι έχει συγκεντρωθεί στο δεύτερο εξάμηνο, διανέμεται στο τέλος του έτους εφόσον το κατάστημα έχει πετύχει και τους ποιοτικούς του στόχους.

2.8 ΣΥΝΘΕΣΗ / ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ

Στο σχεδιάγραμμα 4 εμφανίζεται η μέση βραχυχρόνια και η μέση συνολική αποζημίωση που δίνονται στα διευθυντικά στελέχη που ανήκουν σε επιχειρήσεις του S&P 500 και οι πληροφορίες των αποζημιώσεων παραλήφθηκαν από την έρευνα των ετήσιων αποζημιώσεων που δημοσιεύτηκε στο Forbes. Οι βραχυχρόνιες αποζημιώσεις περιλαμβάνουν τους μισθούς, τα bonus και άλλου είδους χρηματικές μορφές αποζημιώσεων, ενώ οι συνολικές αποζημιώσεις, εκτός των μισθών και των bonus που περιλαμβάνουν, περιέχουν αποζημιώσεις όπως μακροχρόνια προγράμματα, δικαιώματα επί των μετοχών, τις περιοριστικές μετοχές, ποσά που προκύπτουν από εξαγορές stock options και άλλες μακροπρόθεσμες αποζημιώσεις.

Στο σχεδιάγραμμα 4, λοιπόν, παρατηρείται μια ανοδική τάση της μέσης βραχυπρόθεσμης αποζημίωσης αλλά σε πολύ μικρότερα επίπεδα από τη μέση συνολική αποζημίωση, η οποία, μετά το 1990, παρουσιάζει θεαματική άνοδο και φαίνεται να υπερτερεί της βραχυχρόνιας αποζημίωσης σημαντικά.

Σχεδιάγραμμα 4
Μέση βραχυχρόνια και
συνολική αποζημίωση στις
S&P500 επιχειρήσεις

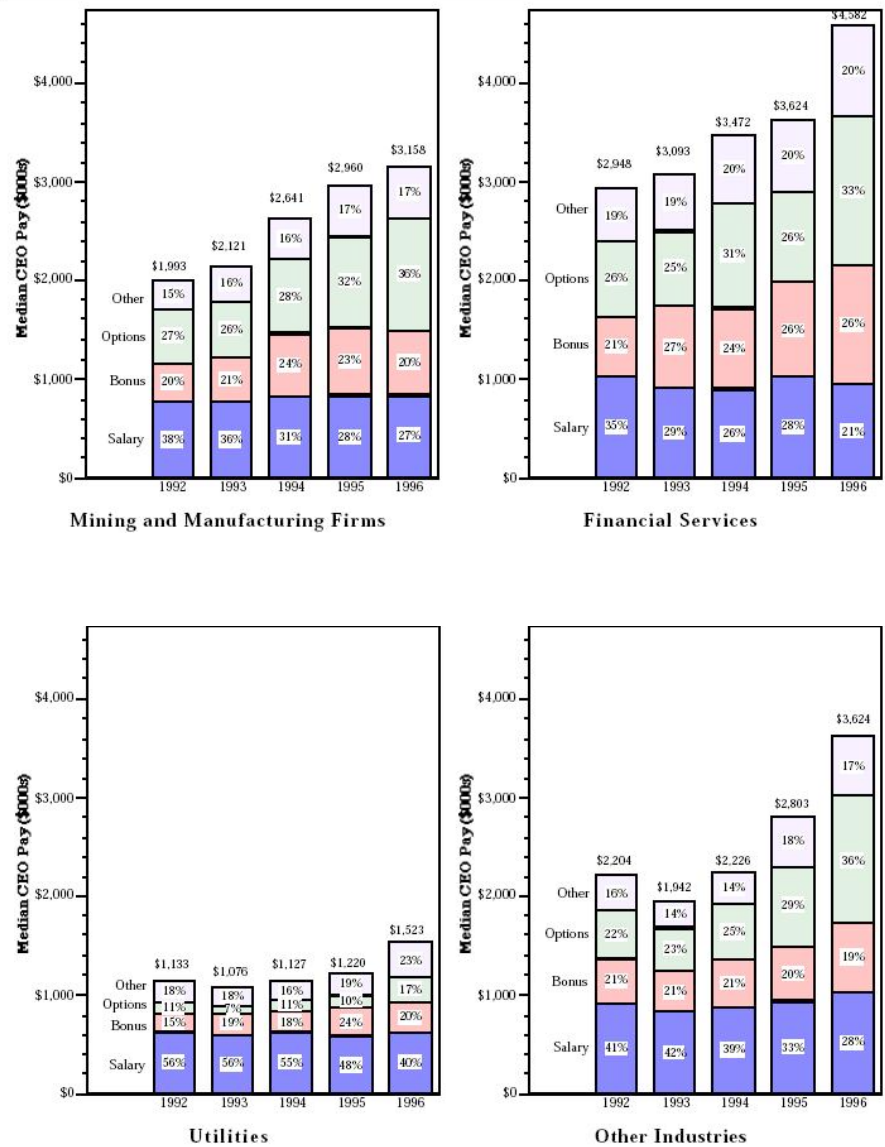


Παρακάτω, στο σχεδιάγραμμα 5, παρουσιάζεται το είδος και η ποσοστιαία κατανομή των αποζημιώσεων των στελεχών σε τέσσερις διαφορετικούς κλάδους, ύστερα από μελέτη την περίοδο 1992–1996.

Το δείγμα περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων που ανήκουν στον S&P 500 και αναφέρεται στις τρεις μορφές αποζημιώσεων, salary (μισθός), bonus, options, ενώ με τον όρο «others» συμπεριλαμβάνονται οι αποζημιώσεις από μακροχρόνιους σχεδιασμούς, συνταξιοδο-

τικά προγράμματα και άλλες, μικρότερου μεγέθους ή σημασίας αποζημιώσεις. Η ποσοστιαία σύνθεση της κάθε αποζημίωσης προκύπτει υπολογίζοντας την αναλογία των αποζημιώσεων του κάθε στελέχους χωριστά προς το μέσο όρο των αποζημιώσεων του συνόλου τους. Οι κάθετες μπάρες απεικονίζουν τη μέση αποζημίωση.

Σχεδιάγραμμα 5
Επίπεδο και σύνθεση του
συνόλου αποζημίωσης σε
4 κλάδους



3

ΕΛΛΑΔΑ – ΟΙ ΧΡΥΣΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Σε αυτή την ενότητα θα μελετήσουμε τις αποζημιώσεις ανώτατων στελεχών που κινούνται στις ελληνικές επιχειρήσεις και τις εντυπωσιακές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτούς και τα υπόλοιπα στελέχη των επιχειρήσεων. Επίσης, θα δούμε πώς επωφελούνται από τη σύνθεση των αποζημιώσεών τους αλλά και τι προτάσεις γίνονται για την εξομάλυνση της κερδοσκοπίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

3.1 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Σε υπέρογκα ποσά κυμαίνονται οι αμοιβές που λαμβάνουν κάθε χρόνο τα στελέχη στην Ελλάδα, καθώς η μόδα των προγραμμάτων αγοράς μετοχών σε προνομιακές τιμές εξελίσσεται, θα λέγαμε, σε τσουνάμι. Η γνωστή πρακτική των *stock options*, οι οποία ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, εξαπλώνεται τα τελευταία δυο χρόνια με γοργούς ρυθμούς και στη χώρα μας. Μέσα σε μόλις ένα χρόνο, από τον περασμένο Απρίλιο μέχρι σήμερα, εκτιμάται ότι οι εισηγμένες εταιρίες έχουν διαθέσει μέσω *stock options* περισσότερο από ένα δις. ευρώ στα υψηλόβαθμα στελέχη τους. Ένα χρόνο νωρίτερα, από τον Ιανουάριο του 2006 μέχρι το Μάρτιο του 2007, το αντίστοιχο ποσό ήταν δυόμισι φορές μικρότερο. Η υπεραξία, που καρπώνονται τα στελέχη, ενισχύει σημαντικά το εισόδημά τους. Βγαίνουν, μάλιστα, διπλά κερδισμένοι, καθώς τα *stock options* δεν εμπίπτουν στους συνήθεις κανόνες φορολόγησης εισοδήματος. Είναι πρακτικά αφορολόγητα, όπως είναι άλλωστε σειρά άλλων πρόσθετων αμοιβών που περιλαμβάνονται στα πακέτα αποδοχών των στελεχών με τη συνολική τους αξία να ξεπερνά πολλές φορές το ύψος του μισθού.

3.2 ΑΣΤΡΟΝΟΜΙΚΑ BONUS

Πρόκειται για πρακτικές που εντείνουν τις εισοδηματικές ανισότητες, ζήτημα που βρίσκεται στο επίκεντρο σχετικών προβληματισμών και από τις δυο πλευρές του Ατλαντικού. Με φόντο την πιστωτική κρίση, που ξέσπασε στα χέρια ακριβοπληρωμένων τραπεζιτών σε Αμερική και Ευρώπη, ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, πρώτη την Ολλανδική, εξετάζουν, πλέον, να βάλουν τέλος στα αστρονομικά bonus που παίρνουν ορισμένα στελέχη, κυρίως όταν απολύονται, ακόμα και αν η εταιρία τους υστερεί σε αποδόσεις.

Αν και το φαινόμενο των αστρονομικών αποζημιώσεων είναι, σύμφωνα με εκτιμήσεις, περιορισμένο στην Ελλάδα, με τα επονομαζόμενα «συμβόλαια ρίσκου» να περιορίζονται σε σχετικά μικρό αριθμό στελεχών, είναι, όμως, πολλοί οι διευθύνοντες σύμβουλοι σε μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες με ετήσιες αμοιβές που κυμαίνονται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Τα διευθυντικά στελέχη που κρατούν τα νηία μεγάλων επιχειρήσεων στη χώρα μας απολαμβάνουν ετήσια πακέτα αποδοχών γύρω στα 370.000 με 400.000 ευρώ, ποσό που περιλαμβάνει, εκτός από τον μισθό, bonus, μετοχές σε προνομιακή τιμή, αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Έτσι, ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, μπορούμε να πούμε ότι βγάζει «μεροκάματο» που μπορεί να ξεπερνά ακόμα και το ποσό των 1.000 ευρώ, όσο δηλαδή είναι και η μέση τιμή ενός μισθωτού το μήνα.

Αντίστοιχες είναι και οι διαφορές στην περίπτωση των ΔΕΚΟ. Στις περισσότερες, οι αποδοχές ενός διευθύνοντος συμβούλου κυμαίνονται κάπου μεταξύ 150.000 και 200.000 ευρώ, μάλιστα στη ΔΕΗ και τον ΟΤΕ οι αποδοχές είναι μεγαλύτερες κατατάσσοντας τους στους πιο καλά πληρωμένους διευθύνοντες συμβούλους στη χώρα μας.

Το χάσμα που χωρίζει τις αμοιβές ενός στελέχους στην Ελλάδα από το μέσο μηνιαίο μισθό που λαμβάνει περίπου το 53% των Ελλήνων μισθωτών παραμένει εξαιρετικά μεγάλο. Συγκεκριμένα, ένας διευθύνων σύμβουλος αμείβεται 22-23 φορές περισσότερο από έναν μισθωτό υπάλληλο. Μάλιστα, οι αυξήσεις που λαμβάνουν οι διευθύνοντες σύμβουλοι ακολουθούν ιδιαίτερα ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια. Το 2006 οι διευθύνων σύμβουλοι πήραν αύξηση 5%, το 2007 5,3%, ενώ το 2008 εκτιμάται ότι η αύξηση κυμαίνεται γύρω στο 6%.

Η Ελλάδα μαζί με την Ισπανία, την Πορτογαλία και τη Μεγάλη Βρετανία εμφανίζει τη μεγαλύτερη ψαλίδα στην Ευρώπη, όπου κατά μέσο όρο το 10% του πληθυσμού στο ανώτατο οικονομικό επίπεδο έχει 4-4,5 φορές υψηλότερα εισοδήματα από το φτωχότερο 10%.

Η ψαλίδα φαντάζει ακόμα μεγαλύτερη στην περίπτωση των CEO, όπως αποκαλούνται διεθνώς οι διευθύνοντες σύμβουλοι, που λαμβάνουν ακόμα μεγαλύτερες αμοιβές. Υπάρχουν CEO που αμείβονται συνολικά και με 1.000.000 ευρώ το χρόνο. Φυσικά, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται ένας πολύ μικρός αριθμός από διευθύνοντες συμβούλους, ενώ ακόμα λιγότεροι κινούνται σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα. Πρόκειται για περίπου 30 top στελέχη οι οποίοι εκτιμάται ότι λαμβάνουν ετησίως ένα πακέτο αποδοχών που αρχίζει από ένα εκατ. Ευρώ και φτάνει μέχρι και τα τρία εκατ. ευρώ. Τα στελέχη αυτά δραστηριοποιούνται κυρίως στον Τραπεζικό κλάδο ενώ κάποιοι προέρχονται από τον χώρο τηλεπικοινωνιών και των καταναλωτικών προϊόντων. Άλλωστε, οι Τράπεζες και οι εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων κατατάσσονται ανάμεσα στους κλάδους με τις υψηλότερες αμοιβές.

3.3 ΤΕΤΡΑΠΛΑΣΙΑΣΜΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Το μεγαλύτερο μέρος των αμοιβών των υψηλόβαθμων στελεχών σπριζεται κυρίως στην υπεραξία που καρπώνονται από την πώληση των stock options, που παίρνουν μέσω των προγραμμάτων αγορά των μετοχών σε προνομιακή τιμή, φαινόμενο που όπως τονίσαμε είναι αρκετά διαδεδομένο. Έτσι, ενώ ο μισθός των στελεχών αυτών κυμαίνεται στα επίπεδα που αναφέραμε παραπάνω, το συνολικό πακέτο της αποζημίωσής τους τελικά μπορεί και τετραπλασιάζεται χάρη στα stock options. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των stock options που διατέθηκαν από τον Ιανουάριο του 2006 μέχρι το Μάρτιο 2007. Τα στελέχη καρπώθηκαν χρηματιστηριακή αξία περίπου 400 εκατ. ευρώ, ενώ το πραγματικό κόστος των εταιριών ήταν 193 εκατ. ευρώ (σύμφωνα με μελέτη του κ. Κ Βέργου, υπεύθυνου τμήματος ανάλυσης της Κύκλος ΑΧΕΠΕΥ). Οι περισσότερες από τις εταιρίες διέθεσαν stock options συνολικής αξίας κάτω του 3% του μετοχικού τους κεφαλαίου. Υπάρχουν, όμως και ορισμένες εισηγμένες, στις οποίες τα προγράμματα αγοράς μετοχής σε προνομιακή τιμή αγγίζουν ακόμα και το 10% του μετοχικού τους κεφαλαίου, γεγονός που ξεπερνά ακόμα και τις υπερβολές που καταγράφονται στις ΗΠΑ. Εκεί ο θεσμός ξεκίνησε με τις εταιρίες να δίνουν γύρω στο 0,3% του μετοχικού τους κεφαλαίου σε stock options για να φτάσουν σταδιακά το 5% και το 6%.

3.4 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ ΓΙΑ STOCK OPTIONS ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ

Μέσω των stock options, τα ανώτερα στελέχη, πέρα από την υπεραξία, βγαίνουν διπλά κερδισμένα. Ενώ στο εξωτερικό τα stock options φορολογούνται ως εισόδημα με βάση την κλίμακα φορολογίας εισοδήματος, που ισχύει σε κάθε χώρα ή αυτοτελώς, στην Ελλάδα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο με την έκδοση των μετοχών. Ο φόρος που καλούνται να πληρώσουν τα ανώτατα στελέχη, ανέρχεται μόνο στο 0,15%, φόρος που επιβάλλεται στις χρηματιστηριακές συναλλαγές έτσι και αλλιώς κατά την άσκηση του δικαιώματός τους, όταν δηλαδή αποφασίζουν να πουλήσουν τις μετοχές τους. Αντίθετα, υπό τη μορφή μισθού το αντίστοιχο ποσό θα υπαγόταν στις γενικές φορολογικές διατάξεις εισοδήματος. Πάντως, η φορολόγηση της υπεραξίας από την πώληση μετοχών και stock options, σε βραχυπρόθεσμες συναλλαγές, βρίσκεται στις προθέσεις του οικονομικού επιτελείου, το οποίο προσδοκά σε σημαντικά έσοδα για τα κρατικά ταμεία.

Σύμφωνα, όμως, με ειδικούς, υπάρχουν και άλλες φορολογικές διατάξεις, οι οποίες ευνοούν τις αποδοχές των CEO στην Ελλάδα. Αυτές προβλέπουν ότι οι αμοιβές μελών των διοικητικών συμβουλίων, εφόσον καταγράφονται ως τέτοιες, φορολογούνται με το συντελεστή φορολόγησης των εταιρικών κερδών, δηλαδή με το 25%. Επομένως, τα στελέχη αυτά, όταν μπορούν φουσκώνουν αυτού του είδους τις αμοιβές με στόχο να αποφύγουν επιπλέον φορολόγηση. Υπάρχουν, όμως, και άλλες παροχές που χαίρουν ιδιαίτερης φορολογικής μεταχείρισης στη χώρα μας σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η παροχή αυτοκινήτου δεν φορολογείται, υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις όπου το αυτοκίνητο συνοδεύεται με οδηγό ο οποίος επιβαρύνει την εταιρία και όχι το στέλεχος.

3.5 ΕΥΕΛΙΚΤΑ BONUS

Το bonus που αποδίδεται στα στελέχη ως συμμετοχή στα κέρδη-profit sharing φορολογείται με το συντελεστή φορολόγησης των εταιρικών κερδών. Αυτό είναι μια παροχή η οποία δεν είναι ίδια με το bonus που αποδίδεται ως μέρος του μισθού, το οποίο φορολογείται με τις γενικές διατάξεις φορολογίας εισοδήματος. Στη χώρα μας δεν υπάρχουν ρητές φορολογικές διατάξεις που αφορούν στις πρόσθετες αμοιβές, τις οποίες απολαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη. Κάτι τέτοιο συμβαίνει μόνο στην περίπτωση που το ενοίκιο του σπιτιού ενός στελέχους πληρώνεται από την εταιρία. Το ενοίκιο θεωρείται πρόσθετο εισόδημα και φορολογείται στη βάση της κλίμακας φορολογίας εισοδήματος.

3.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΦΟΡΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ -Ε.Ε.-

Το συμβούλιο των Υπουργών Οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωση μελέτη πρόταση να επιβληθεί πρόσθετη φορολογία σε εταιρίες που πληρώνουν μεγάλες αποζημιώσεις στα διευθυντικά στελέχη που απολύονται από την εταιρία, επειδή η απόδοσή τους δεν θεωρείται ικανοποιητική.

Η κυβέρνηση της Ολλανδίας πρότεινε να φορολογούνται με 30% οι εταιρίες που απολύουν κορυφαία στελέχη και τους αποζημιώνουν με ποσά που ξεπερνούν τις 500.000 ευρώ, αλλά και να αυξηθούν κατά 15% οι εργοδοτικές εισφορές όταν οι συντάξεις που χορηγούνται σε πρώην διευθυντές ξεπερνούν το ίδιο ποσό.

Στη Γερμανία οι σοσιαλδημοκράτες ζήτησαν να επιβάλλεται πρόσθετη φορολόγηση στα κέρδη των εταιριών όταν πληρώνουν τα διευθυντικά στελέχη τους με ποσά που ξεπερνούν το 1 εκατ. ευρώ.

4

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Σε αυτή την ενότητα θα αναλύσουμε τη σχέση μεταξύ στόχων και αποζημιώσεων στον τραπεζικό κλάδο και πιο συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την αξιολόγηση και την απόδοση των αποζημιώσεων αναλογικά με τους στόχους που επιτυγχάνονται, από μια συγκεκριμένη ελληνική τράπεζα. Για λόγους της παρουσίας κάποιων δεδομένων εσωτερικής χρήσης που αφορούν την τράπεζα που θα μελετήσουμε, δεν θα αναφέρεται το όνομά της αλλά θα αποκαλείται ως «Τράπεζα».

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η επιτυχημένη πορεία της «Τράπεζας» έως σήμερα έχει βασιστεί, κυρίως, στις ικανότητες του προσωπικού της που καθημερινά, με συνέπεια και αίσθημα ευθύνης εργάζεται με ζήλο για την υλοποίηση της στρατηγικής και την επίτευξη των κοινών στόχων. Η «Τράπεζα», για να επιτύχει τους στόχους της, στηρίζεται, καθημερινά, στην ποιότητα και τη συλλογικότητα της δουλειάς των στελεχών της και στην αποτελεσματική συμβολή εκατοντάδων υπαλλήλων σε όλη την Ελλάδα. Γι' αυτό και οι άνθρωποι της «Τράπεζας» αποτελούν το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα του Ομίλου και τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας του, σε ένα περιβάλλον απαιτητικό και οξύτατα ανταγωνιστικό, ιδιαίτερα όταν το όραμα της, πλέον, καλύπτει και γεωγραφικές περιοχές εκτός της Ελλάδας. Η δυναμική εξάπλωση της «Τράπεζας» στις χώρες της Νέας Ευρώπης απαιτεί μεγάλη προσήλωση των στελεχών απέναντι στους στόχους που δίνονται.

Η συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών από τα στελέχη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την «Τράπεζα». Επιθυμία του Ομίλου είναι να συγκεντρώσει, όσο δυνατόν, μεγαλύτερη πληροφόρηση για το προσωπικό της έτσι ώστε να συνδέσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους της με τις πραγματικές προσδοκίες τους. Είναι γενικά αποδεκτό ότι τα ικανοποιημένα στελέχη μπορούν να αποδώσουν πολύ μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση, γεγονός που κάνει την «Τράπεζα» να επιζητά την πληροφορία αυτή. Για το λόγο αυτό προσπαθεί με διάφορες μεθόδους και τεχνικές να αποκομίζει, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, πληροφορίες για τη γνώμη των στελεχών της και το δείκτη ικανοποίησής τους.

Αυτό μπορεί και το πετυχαίνει, απλά, με τη διανομή είτε ανώνυμων είτε επώνυμων ερωτηματολογίων, ενώ, πιο συστηματοποιημένα, οι απόψεις των εργαζομένων στον Όμιλο εξετάζονται από επί μέρους ομάδες διερεύνησης απόψεων εργαζομένων (focus groups) οι οποίες

διεξάγονται, κατά καιρούς, από μεμονωμένες μονάδες και θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου.

Η αναγνώριση της σημαντικότητας τέτοιου είδους πληροφοριών οδήγησε την «Τράπεζα» σε μια προσπάθεια για ακόμα μεγαλύτερη συστηματοποίηση της αποκόμισης τέτοιου είδους πληροφοριών στηριζόμενη σε ακόμα πιο σύγχρονες μεθόδους και πρότυπα.

Έτσι, από το Σεπτέμβριο του 2008 εισάγεται η εφαρμογή του θεσμού της έρευνας απόψεων των εργαζομένων του Ομίλου, έρευνα που θα επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η ολοκληρωμένη αυτή έρευνα θα αφορά όλους τους εργαζόμενους που απασχολούνται στην τράπεζα και τις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματά της θα συμβάλουν στην ανάδειξη των ποιοτικών εκείνων στοιχείων που διαφοροποιούν την «Τράπεζα» από τις άλλες επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα και στον εντοπισμό είτε δυσλειτουργιών που μπορούν με τις κατάλληλες ενέργειες να αντιμετωπιστούν είτε πεδίων στα οποία υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ώστε να σχεδιασθούν και να υλοποιηθούν οι αντίστοιχες διορθωτικές πρωτοβουλίες. Η έρευνα απόψεων των εργαζομένων συντονίζεται από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με όλες τις μονάδες της τράπεζας και τις θυγατρικές της στην Ελλάδα. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί από την διεθνή εταιρεία Συμβούλων Towers Perrin – ISR που διαθέτει σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία σε έρευνες προσωπικού σε όλο τον κόσμο αλλά και αντίστοιχη εμπειρία στην Ελλάδα. Με αυτόν τον τρόπο η «Τράπεζα» θα προσπαθήσει να ενισχύσει τη συνεχή βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και θα αξιολογείται η αποτελεσματικότητα τέτοιου είδους δράσεων ώστε να επιτευχθεί τελικά η βέλτιστη πολιτική που θα συνδέσει τους στόχους που θέτονται με τα κίνητρα των στελεχών.

Πέρα, όμως από την προσπάθεια της «Τράπεζας» να συλλέξει τις απόψεις των στελεχών της, η βασική μέθοδος για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού της πραγματοποιείται με ένα σύστημα αξιολόγησης που παρουσιάζετε παρακάτω.

4.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε αναλυτικά το σύστημα που έχει υιοθετήσει η «Τράπεζα» για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των στελεχών της και τον καθορισμό των αποζημιώσεων που θα πρέπει να τους αποδοθούν, σύμφωνα με τα κριτήρια που θέτει ετησίως.

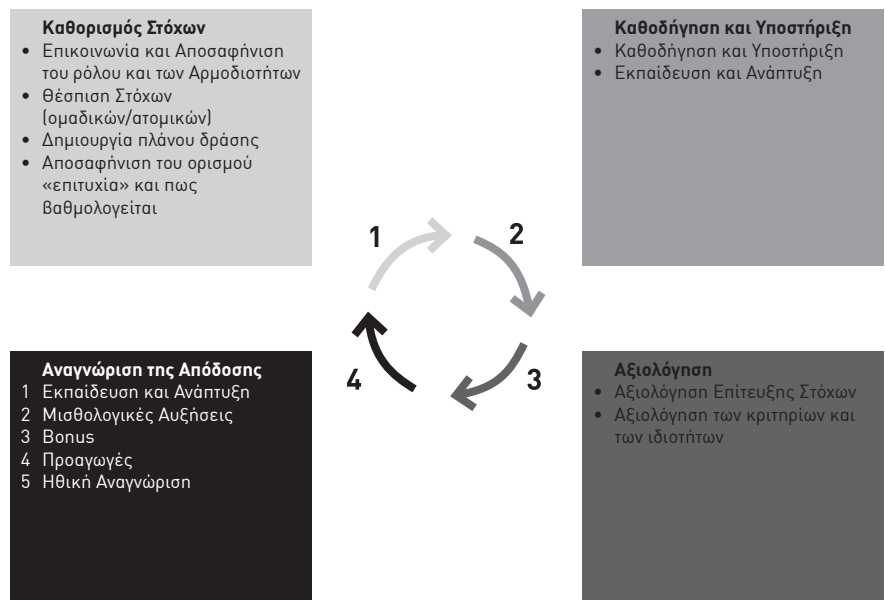
4.2.1 ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός του Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι η λειτουργία μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων στην «Τράπεζα». Στόχος του είναι η σωστή καθοδήγηση και αξιολόγηση της εργασίας των ανθρώπων καθώς και η δίκαιη και αντικειμενική αναγνώριση και επιβράβευση της εργασίας αυτής.

Με την ορθή λειτουργία του συστήματος αυτού, η «Τράπεζα» καταφέρνει να έχει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επιτυχημένη σύνδεση των στόχων που θέτει με την ικανοποίηση των στελεχών της, έτσι ώστε να βρει το κατάλληλο σημείο που θα συνδέσει αναλογικά την απόδοσή της με αυτή των στελεχών της.

4.2.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης αποτελείται από τα εξής 4 στάδια:



Καθορισμός Στόχων

Στην αρχή κάθε έτους, τίθενται στόχοι στον κάθε στέλεχος (ατομικοί ή ομαδικοί), οι οποίοι αντανakλούν συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τον κάθε έναν με βάση ό,τι πληροφορία έχει διοχετευτεί στην «Τράπεζα» για αυτούς.

Καθοδήγηση και υποστήριξη

Σε όλη τη διάρκεια του έτους ο άμεσος προϊστάμενος, αν υπάρχει, του υπαλλήλου που αξιολογείται, πρέπει να τον καθοδηγεί και να τον υποστηρίζει με στόχο την επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσής του. Ακόμα, πρέπει να είναι σε θέση να του παρέχει τα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων του, καθώς και να τον καθοδηγεί με σκοπό την ενίσχυση των δυνατών του στοιχείων και την ενδυνάμωση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψή τους.

Αξιολόγηση

Κατά τους δυο πρώτους μήνες κάθε έτους διεξάγεται η αξιολόγηση της απόδοσης του στελέχους. Κύριοι άξονες της αξιολόγησης είναι οι «Στόχοι», οι «Ιδιότητες» και τα «Κριτήρια Απόδοσης», ανάλογα με την ομάδα στελεχών και πλαισιώνονται από την εξίσου σημαντική ενότητα που αφορά στην «Ανάπτυξη του Αξιολογούμενου».

Αναγνώριση της Απόδοσης

Η ετήσια αξιολόγηση συνδέεται με υλικές και άλλες άυλες, μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές, όπως τις αναφέραμε στο κεφάλαιο 2, ενώ παράλληλα καθορίζονται και οι ανάλογες ενέργειες ανάπτυξης, παραδείγματος χάριν η εκπαίδευση και η πληροφόρηση, που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

Με αυτούς τους τρόπους η «Τράπεζα» προσπαθεί να θέσει τα σωστά θεμέλια συνδυάζοντας την αντικειμενικότητα του συστήματος με τις προσωπικές παρατηρήσεις και αξιολογήσεις.

4.2.3 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους βάσει των εξής τριών παραμέτρων:

Στόχοι

Οι στόχοι αντανakλούν συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα που καθορίζονται για το κάθε στέλεχος (ομαδικοί ή ατομικοί) και εκφράζουν τους πραγματικούς στόχους και το όραμα της «Τράπεζα».

Κριτήρια

Τα κριτήρια αφορούν στον τρόπο εργασίας του αξιολογούμενου. Είναι στοιχεία όπως οι γνώσεις που έχει, η ποιότητα της δουλειάς του, η ταχύτητα εργασίας, η ανταπόκριση και άλλα που είναι συνυφασμένα με τη διεκπεραίωση της εργασίας του.

Ιδιότητες

Οι ιδιότητες αφορούν σε χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του στελέχους. Οι ιδιότητες είναι οι σαφείς και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές που έχει παρατηρηθεί ότι εκδηλώνει ο εργαζόμενος στη διάρκεια της εργασίας του και επηρεάζουν το αποτέλεσμα της δουλειάς του.

Πίνακας Παραμέτρων Αξιολόγησης ανά Ομάδα Εργαζομένων

Η σωστή αξιολόγηση των στελεχών οφείλει να γίνεται βάσει της ιεραρχικής του θέσης στον οργανισμό αλλά και της διαφορετικής φύσης των αρμοδιοτήτων και εργασιών τους. Για το σκοπό αυτό το σύνολο των εργαζομένων (στελέχη και υπάλληλοι) διακρίνονται σε front και support. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με ευθύνη του αξιολογητή Α' και πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του αξιολογητή Β'.

Ομάδες Εργαζομένων	Απόδοση		Ιδιότητες
	Στόχοι	Κριτήρια	
Ανώτατη Διοίκηση			
Ανώτατα Στελέχη Ανώτερα Στελέχη Στελέχη Front	70%	-	30%
Στελέχη Support Υπάλληλοι Front	40%	30%	30%
Υπάλληλοι Support	-	70%	30%

4.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ

Στόχοι

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει έως 8 στόχους και ο κάθε στόχος χαρακτηρίζεται ανάλογα με τη βαρύτητά του ως:

- Κρίσιμος (με μεγαλύτερη βαρύτητα από τον σημαντικό)
- Σημαντικός (με μικρότερη βαρύτητα από τον κρίσιμο)

Ο κανόνας για την αναλογία μεταξύ των κρίσιμων και σημαντικών στόχων είναι 65%–35% αντίστοιχα. Αυτό ενισχύει τη συγκρισιμότητα και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στο επίπεδο της Τράπεζας και αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Σύνολο στόχων	1	2	3	4	5	6	7	8
Κρίσιμοι (Κ)	1	2	2	3	3	4	5	5
Σημαντικοί (Σ)	0	0	1	1	2	2	2	3

Για παράδειγμα όλοι οι αξιολογούμενοι με 5 στόχους, έχουν υποχρεωτικά 3 Κρίσιμους και 2 Σημαντικούς.

Στόχοι SMART

Για να μπορέσει ένας στόχος να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο, όπως έχουμε δει και σε προηγούμενη ενότητα, πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος και χρονικά προσδιορισμένος, πρέπει δηλαδή να πληρεί τα κριτήρια:

- Specific (Συγκεκριμένος)
Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος.
- Measurable (Μετρήσιμος)
Ο στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος, δηλαδή να μπορεί να μετρηθεί το αποτέλεσμα του.
- Achievable & Ambitious (Φιλόδοξος αλλά Επιτεύξιμος)
Ο στόχος πρέπει να είναι εφικτός αλλά και φιλόδοξος.
- Relevant & Result oriented (Σύνδεση και Εστίαση στο Αποτέλεσμα)
Ο στόχος πρέπει να υποστηρίζει τον οργανισμό και τους στρατηγικούς στόχους του.
- Time based (Χρονικά Προσδιορισμένος)
Ο στόχος πρέπει να είναι χρονικά ορισμένος, δηλαδή να υπάρχει συγκεκριμένη προθεσμία υλοποίησης.

4.2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ

Οι στόχοι τίθενται και καταχωρούνται σε ηλεκτρονική εφαρμογή προσβάσιμη, από τα στελέχη, στην αρχή του έτους και μπορεί να είναι ομαδικοί ή ατομικοί. Στη συνέχεια ο αξιολογητής πρέπει να πραγματοποιήσει συνάντηση με την ομάδα του στελέχους ή το ίδιο το στέλεχος και να επικοινωνήσει τους στόχους. Μαζί συζητούν τα πλάνα δράσης για την επίτευξη των στόχων.

Αναθεώρηση των Ετησίων Στόχων

Υπάρχει δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων όταν ο Αξιολογητής εντοπίσει στελέχη για τα οποία η αναθεώρηση των στόχων θεωρείται απαραίτητη, παραδείγματος χάριν, όταν συντελούνται αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς, αλλαγή ή εμπλουτισμός των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου.

4.2.6 ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

Η βαθμολογία των στόχων προκύπτει από τον χαρακτηρισμό του στόχου (Κρίσιμος ή Σημαντικός) σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης βάσει της 4βαθμης κλίμακας (Ξεπερνά, Επιτυγχάνει, Επιτυγχάνει Μερικώς, Υπολείπεται). Μετά την επιμέρους βαθμολογία των στόχων ανάλογα με το επίπεδο επίτευξής τους υπολογίζεται το άθροισμά τους και με βάση τον αριθμό που έχει πετύχει κατατάσσεται η απόδοσή του.

4.2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Περιγραφή Κριτηρίων

Τα κριτήρια στο σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης αφορούν στον τρόπο εργασίας του εργαζομένου. Τα κριτήρια είναι τα εξής πέντε:

- 1 Γνώση αντικειμένου εργασίας
- 2 Ποιότητα εργασίας
- 3 Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας
- 4α Ανάπτυξη συνεργιών και συνεισφορά στα αποτελέσματα της μονάδας (Το κριτήριο αυτό αφορά στους Υπαλλήλους)
- 4β Ανάπτυξη συνεργιών και συνεισφορά στα συνολικά αποτελέσματα της Τράπεζας (Το κριτήριο αυτό αφορά στα Στελέχη)
- 5 Εφαρμογή των προτύπων, των πολιτικών και των διαδικασιών της Τράπεζας

Βαθμολογία Κριτηρίων

Το κάθε κριτήριο βαθμολογείται με βάση μία κλίμακα από το 1 (κατώτερο) έως το 4 (ανώτερο), η οποία αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες περιγραφές, όπως αυτές παρατίθενται στον «Οδηγό Κριτηρίων». Ακολουθεί ένα απλό παράδειγμα βαθμολόγησης, για να γίνει απόλυτα αντιληπτός ο τρόπος αξιολόγησης βάσει των κριτηρίων.

Παράδειγμα

- 5 Εξαιρετική απόδοση: 19–20
- 4 Δυνατή απόδοση: 15–18
- 3 Ανταγωνιστική απόδοση: 11–14
- 2 Χρειάζεται βελτίωση: 8–10
- 1 Ανεπαρκής: <8

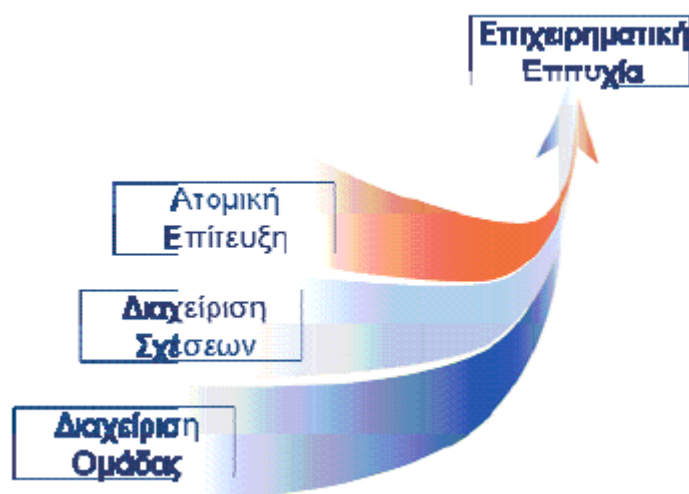
Κριτήρια Απόδοσης	Βαθμολογία	Σχόλια
1. Γνώση αντικειμένου εργασίας	3	
2. Ποιότητα εργασίας	2	
3. Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας	4	
4. Ανάπτυξη συνεργιών και συνεισφορά στα αποτελέσματα της 4α Μονάδας, 4β «Τράπεζας»	1	
5. Εφαρμογή των προτύπων, των πολιτικών και των διαδικασιών της «Τράπεζας»	2	

4.2.8 ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ

Περιγραφή Ιδιοτήτων

- 1 Οι ιδιότητες είναι οι αξίες, οι αρχές και τα πρότυπα της Τράπεζας μεταφρασμένα σε επιθυμητές συμπεριφορές, π.χ. εάν μία αξία της Τράπεζας είναι η άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε μία από τις ιδιότητες είναι ο προσανατολισμός που έχει ο εργαζόμενος στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- 2 Τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς πρέπει να είναι παρατηρήσιμα, έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν.
- 3 Εξ ορισμού οι ιδιότητες είναι στοιχεία συμπεριφοράς τα οποία καλούνται να επιδείξουν / αναπτύξουν οι εργαζόμενοι.
- 4 Ο εργαζόμενος πρέπει να επιδεικνύει το συγκεκριμένο επίπεδο στο οποίο βαθμολογείται με τη μεγαλύτερη συχνότητα (συνήθης συμπεριφορά) κατά τη διάρκεια όλου του έτους.
- 5 Ο βαθμός της επιτυχημένης εκδήλωσης μίας ιδιότητας από τον εργαζόμενο διαφέρει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στην τράπεζα.
- 6 Οι απαιτήσεις για την επιτυχημένη αξιολόγηση όσον αφορά τις ιδιότητες είναι σαφώς αυξημένες για ένα στέλεχος σε σύγκριση με έναν υπάλληλο.

Το Μοντέλο Ιδιοτήτων της Τράπεζας



Πιο αναλυτικά, οι ιδιότητες διακρίνονται:

Ατομική Επίτευξη

Επιχειρηματική Σκέψη, οι οποία Αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι της «Τράπεζας» κατανοούν την εργασία τους σε συνάρτηση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Στα αρχικά στάδια η έμφαση βρίσκεται στην κατανόηση του πλαισίου εργασίας και του συσχετισμού με την αποστολή της μονάδας αλλά και των εξελίξεων της αγοράς, ενώ στα υψηλότερα επίπεδα οι συμπεριφορές σχετίζονται με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών προσεγγίσεων και την καινοτομία.

Κίνητρο για Συνεχή Βελτίωση, που σημαίνει ότι εκφράζει το αίσθημα προσωπικής ευθύνης των ανθρώπων της «Τράπεζας» για την επίτευξη αποτελεσμάτων και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Η ιδιότητα αυτή περιλαμβάνει την προθυμία του ατόμου να ξεπεράσει τα πρότυπα/στάνταρ εξαιρετης απόδοσης σε ό,τι απαιτείται σε μια δεδομένη κατάσταση, να ξεπεράσει εμπόδια και φραγμούς για την επιτυχία και να επιμείνει. Τα πρότυπα/στάνταρ μπορεί να διαμορφωθούν είτε από προσωπικές προηγούμενες επιδόσεις, δέσμευση για βελτίωση, είτε από αντικειμενικές μετρήσεις, προσανατολισμός σε μετρήσιμα αποτελέσματα, είτε από συγκρίσεις με επιδόσεις άλλων (ανταγωνιστικότητα), είτε από στόχους που αποτελούν πρόκληση και τίθενται από τον ίδιο, είτε ακόμη και από ο,τιδήποτε έχει επιτευχθεί από άλλα τρίτα άτομα (καινοτομίες).

Προσαρμοστικότητα και Ενεργή Δράση στην Αλλαγή, δηλαδή η ικανότητα των ανθρώπων της «Τράπεζας» κατανοούν την ανάγκη γι' αλλαγή, να προσαρμόζονται και να δουλεύουν αποτελεσματικά σε ποικίλες καταστάσεις και με διαφορετικά άτομα ή ομάδες. Οι άνθρωποι με την ιδιότητα αυτή επίσης επιδεικνύουν την ικανότητα να ενεργοποιούν και να υποκινούν ομάδες που θα υποστηρίζουν συγκεκριμένες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της Μονάδας/Τράπεζας.

Πρωτοβουλία, δηλαδή η λήψη δράσης με στόχο την επίλυση ενός τρέχοντος προβλήματος ή την αποτροπή ενός μελλοντικού εμποδίου, την αξιοποίηση μιας μελλοντικής επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε κάθε περίπτωση προϋποθέτει το συνδυασμό σκέψης και δράσης.

Διαχείριση Σχέσεων

Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη, δηλαδή κατανόηση και η κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η έμφαση βρίσκεται στην αμεσότητα στην εξυπηρέτηση, την ολοκληρωμένη κατανόηση των αναγκών, της ιδιαιτερότητας και των προτεραιοτήτων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) καθώς και στην ανάπτυξη ή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που προσδίδουν αξία στον πελάτη και στην ενίσχυση κουλτούρας ποιοτικής εξυπηρέτησης στον οργανισμό.

Ομαδικό Πνεύμα, δηλαδή η αποτελεσματική εργασία ως μέλη μιας ομάδας αντί της ατομικής και ανταγωνιστικής. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά επιδεικνύεται είτε στα πλαίσια ενός τμήματος, είτε στα πλαίσια συνεργασίας με άλλα τμήματα (διατμηματικές ομάδες).

Αποτελεσματική Επικοινωνία, με άλλα λόγια η επικοινωνία, με σαφήνεια και πειστικότητα τις απόψεις, προτάσεις, ιδέες τους. Η έμφαση βρίσκεται στην ικανότητα άσκησης επιρροής μέσω επιχειρημάτων, προετοιμασίας και προσαρμογής στις ανάγκες των άλλων.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτή την ιδιότητα δεν περιλαμβάνουν ενέργειες που απορρέουν από την πρόθεση του ατόμου να επιβάλει ιδέες, απόψεις κλπ., χρησιμοποιώντας τη θέση ισχύος ή το κύρος που κατέχει το στέλεχος.

Διαπολιτισμική Προσαρμοστικότητα, να εκφράζεται, δηλαδή, με κατανόηση και σεβασμό σε ό,τι αφορά διαφορές στις συνήθειες συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις διαφορετικών ομάδων ατόμων, έτσι ώστε να ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ ομάδων μέσα στην «Τράπεζα» και έξω από αυτή.

Διαχείριση Ομάδας

Ηγεσία Ομάδας. Η ικανότητα των στελεχών να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω σωστού συντονισμού και υποκίνησης της ομάδας τους. Η

ιδιότητα περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται άνετα στην ανάληψη ηγετικού ρόλου σε μία ομάδα και να φροντίζει / μεριμνά για τις ανάγκες της ομάδας, έτσι ώστε η ομάδα / μονάδα να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις να γίνεται όλο και περισσότερο αποτελεσματική. Περιλαμβάνει τη δυνατότητα του στελέχους να διοικεί και να διευκολύνει μια ομάδα εργαζομένων να δουλεύουν μαζί για ένα κοινό όραμα και περιλαμβάνει τη διευκόλυνση υλοποίησης ενός περιβάλλοντος ανοιχτής επικοινωνίας, διάδοσης της πληροφόρησης και συνεργασίας έτσι ώστε να ενδυναμωθεί η ομαδική απόδοση.

Ανάπτυξη άλλων. Η ικανότητα, δηλαδή, των στελεχών να καλλιεργήσουν και να ενισχύσουν τη δια βίου μάθηση ή ανάπτυξη των άλλων. Εστιάζεται, βέβαια, περισσότερο στην «επί τω έργω» μάθηση, καθοδήγηση, υποστήριξη και γενικότερα σε πρακτικούς τρόπους ανάπτυξης παρά στον επίσημο χαρακτήρα της εκπαίδευσης.

4.2.9 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Για όλες τις ιδιότητες, έχει καθοριστεί από την Τράπεζα το επιθυμητό επίπεδο επίδειξής της, ανάλογα με την ιεραρχία. Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι τα στελέχη που δεν έχουν υφισταμένους δεν αξιολογούνται στις ιδιότητες της ηγεσίας ομάδας και ανάπτυξης άλλων. Έτσι, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, συμπληρώνετε από τους αξιολογητές οι αποδόσεις των στελεχών ανάλογα με τη βαθμίδα τους και την απόδοσή τους. Συγκεκριμένα:

Ιδιότητες	Επιθυμητό Επίπεδο			
	Υπάλληλοι	Στελέχη	Ανώτερα στελέχη	Ανώτατα στελέχη
Επιχειρηματική σκέψη				
Κίνητρο για συνεχή βελτίωση				
Προσαρμοστικότητα και ενεργή δράση στην αλλαγή				
Πρωτοβουλία				
Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη				
Ομαδικό πνεύμα				
Αποτελεσματική επικοινωνία				
Ηγεσία ομάδας				
Ανάπτυξη άλλων				

Η «Τράπεζα» υποβάλλει το σύστημα αξιολόγησης για να μπορέσει να διακρίνει και να βγάλει στην επιφάνεια τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες εκείνες των στελεχών της που θα τις προσφέρουν τη μεγιστοποίηση της αξίας της, της αγοράς της και γενικότερα του μεγέθους της. Συγχρόνως, όμως, συμβάλλει, όπως έχει ήδη τονιστεί για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, στην προστασία των οικονομικών τους και των προσωπικών τους αναγκών. Στην τράπεζα έχουν σχεδιαστεί προνομιακά προγράμματα, ιδιαίτερα ευέλικτα που είναι ικανά να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των στελεχών της. Επίσης, προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης του στελέχους της, διαρκής εκπαίδευσης και αναγνώρισης. Με άλλα λόγια, επενδύει στο ταλέντο και τις ικανότητες των στελεχών της μέσω επαγγελματικών αναπτυξιακών προγραμμάτων και εγγυάται για την επιβράβευση και την αποζημίωση των πιο αποτελεσματικών από αυτούς. Τέλος, στοχεύει στη συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, δύο ρόλοι που είναι απαραίτητο να αξιοποιήσουν τα οφέλη του δημιουργικού διαλόγου στη διάρκεια όλου του έτους.

Συμπερασματικά, η «Τράπεζα» αξιολογεί τα στελέχη της με βάση μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία στηρίζονται σε κάποιους βασικούς άξονες που είναι οι εξής:

- 1 Γνώση Αντικειμένου Εργασίας
- 2 Ποιότητα Εργασίας
- 3 Ταχύτητα Διεκπεραίωσης Εργασίας
- 4 Ανάπτυξη Συνεργιών και Συνεισφορά στα Συνολικά Αποτελέσματα της «Τράπεζας» (αφορά μόνο τα Στελέχη)
- 5 Εφαρμογή των Προτύπων, των Πολιτικών και των Διαδικασιών

4.3 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ

Η «Τράπεζα», σύμφωνα με την αξιολόγηση των παραπάνω κριτηρίων, προσφέρει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πακέτο αποζημίωσης και μη χρηματοοικονομικών παροχών σε ολόκληρο τον αριθμό των υπαλλήλων της. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες μορφές αποζημιώσεων που περιλαμβάνονται στο ελκυστικό αυτό πακέτο:

- Ο μισθός, ο οποίος από μόνος του είναι από τους ανταγωνιστικούς της αγοράς. Κάθε χρόνο οι βασικοί μισθοί αναθεωρούνται με βάση τις ανατιμήσεις της αγοράς με σκοπό να θεωρούνται πάντα οι πιο ελκυστικοί.
- Βάσει των κριτηρίων που αναφέρθηκαν στην παραπάνω ενότητα, η «Τράπεζα» επιβραβεύει ξεχωριστά τα στελέχη της για τη συμμετοχή και συνεισφορά τους στην εκπλήρωση των στόχων της με την προσωπική τους υπερπροσπάθεια να υπερβούν τα επίπεδα της ατομικής και συλλογικής τους απόδοσης, έτσι ώστε η «Τράπεζα» να ικανοποιήσει τους το επιχειρηματικό της πλάνο.
- Πολλές φορές η «Τράπεζα» αφήνει τα στελέχη της να επιλέξουν αυτά το πακέτο των προνομίων που αρμόζει στις προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες τους. Στο πακέτο αυτό μπορεί να συμπεριληφθεί:
 - η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη,
 - η οδοντιατρική περίθαλψη,
 - το αποταμιευτικό πρόγραμμα
 - το ασφαλιστικό πρόγραμμα και
 - το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.
- Η τράπεζα στους υπαλλήλους της, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό στα στελέχη της, διανέμει έναν αριθμό μετοχών της (ανάλογα με τη βαθμίδα του κάθε στελέχους) με σκοπό τη μακροχρόνια σύνδεσή τους με το όνομα της. Επιπρόσθετα, αυτό μπορεί να λειτουργήσει και σαν αποταμίευση για την εκπλήρωση των μελλοντικών αναγκών του στελέχους παραδείγματος χάριν για κατοικία, διακοπές ή σύνταξη.
- Τέλος, αναφέρουμε και τη δυνατότητα της «Τράπεζας» να παραχωρεί τραπεζικά προνόμια, μάλιστα για το σύνολο των υπαλλήλων της ανεξαρτήτως βαθμίδας, μισθού και προϋπηρεσίας. Μέσα σε αυτά τα δικαιώματα των υπαλλήλων περιλαμβάνονται χαμηλά έξοδα συναλλαγών, ειδικά προνόμια και προσφορές για χαμηλότερα δανειακά επιτόκια και τρόπους αποπληρωμής τους.

Σημαντικό, επίσης, κομμάτι αποτελεί για την «Τράπεζα» η αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτυχιών των στελεχών της. Έτσι, συμπληρωματικά με το χρηματοοικονομικό πακέτο αποζημίωσης, η τράπεζα επιβραβεύει τα στελέχη της, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για την αποτελεσματικότητά τους, την εξαιρετική τους παρουσία στο χώρο εργασίας μεμονωμένα και σαν ομάδα, το πάθος του για την εργασία και την αφοσίωσή τους σε αυτό που κάνουν αλλά και στους συνεργάτες τους. Αυτό το αποκλειστικό πρόγραμμα αναγνώρισης και επιβράβευσης δημιουργεί στο στέλεχος ξεχωριστή αξία και ηθική αποζημίωση καθώς η απόδοση αυτής της αναγνώρισης-τιμής πραγματοποιείται σε ετήσια συνέδρια με τη συμμετοχή μεγάλου μέρους ανώτατων στελεχών. Η «Τράπεζα» πιστεύει πραγματικά στα στελέχη της αφού θεωρεί ότι η επιτυχία της ξεκινά από τις προσωπικές τους.

Η αφοσίωσή της στα στελέχη της φαίνεται, άλλωστε, καθαρά από τον τρόπο που αντιμετωπίζει την ανάγκη τους για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση προσφέροντας ετησίως ένα μεγάλο αριθμό σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων (τραπεζικού ενδιαφέροντος αλλά και γενικής μόρφωσης, όπως επιδοτούμενα μεταπτυχιακά προγράμματα και γνώσεις υπολογιστών), τα οποία βοηθούν, εκτός την τράπεζα και την προώθηση της ατομικής καριέρας των στελεχών ξεχωριστά.

Τέλος, η «Τράπεζα» υποστηρίζει μέσω της εσωτερικής της ιστοσελίδας -intranet-, έναν πλούτο πληροφοριών όπου το κάθε στέλεχος μπορεί να ανατρέξει ανά πάσα στιγμή. Η ιστοσελίδα αυτή περιέχει χρήσιμες πληροφορίες που βοηθούν το στέλεχος να ενισχύσει την απόδοσή του και να κατευθύνει τις κινήσεις του για την ολοκλήρωση των στόχων του εξοικονόμησης χρόνου όπως:

- Πληροφορίες για τον ανταγωνισμό
- Διαδικασίες
- Αναπτυξιακά προγράμματα
- Έτοιμες λίστες κατηγοριοποίησης πελατών

4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ

Μετά τη λεπτομερή αυτή παρουσίαση του τρόπου αξιολόγηση των στελεχών της «Τράπεζας» μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ποσοτική αυτή μέθοδος που ακολουθείται εξασφαλίζει στην «Τράπεζα» μια έγκυρη πρόβλεψη και έναν έλεγχο των ικανοτήτων των στελεχών της έτσι ώστε η επιβράβευσή τους να αντιστοιχεί όσο το δυνατόν πληρέστερα στην πραγματική τους απόδοση και στην αξία που δημιουργούν στον Όμιλο. Επίσης, αφήνει πολλά περιθώρια επαναπροσδιορισμού των στόχων που θέτει αλλά και του αποτελέσματος της αξιολόγησης, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό για μια δίκαιη και αντικειμενική κρίση. Τέλος, δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός της αδιάλειπτης παροχής πληροφοριών που αποκομίζει η «Τράπεζα» από τα στελέχη της και αντίστροφα. Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείτε είναι γεμάτο χαρακτηριστικά που μπορούν να φέρουν πολύ κοντά τις δυο πλευρές για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος, αφού συγκεκριμένα, στο τέλος της αξιολόγησης και πριν την παρουσίαση του αποτελέσματος συμπληρώνεται και ένα φύλλο όπου γίνεται αναφορά των θετικών σημείων του στελέχους, τους τρόπους βελτίωσης, τις προτάσεις του ίδιου του αξιολογούμενου αλλά και την αναφορά τυχόν επιθυμίας του μετακίνησης μέσα στην ίδια μονάδα ή σε άλλη.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το σύστημα αξιολόγησης από μόνο του μπορεί να μην είναι αρκετό για την πιο αποτελεσματική σύνδεση των στόχων με την επιβράβευση των στελεχών. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να συνοδεύεται και να συνδυάζεται και με άλλες πιο ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης, που έχουν ήδη αναφερθεί όπως είναι τα ερωτηματολόγια και οι συζητήσεις.

Ποιο συγκεκριμένα, ύστερα από τη λεπτομερή παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης της «Τράπεζας» μπορούμε να πούμε ότι φαίνονται καθαρά κάποια χαρακτηριστικά που τη βοηθάνε στην διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Δηλαδή:

- Περιλαμβάνει μηχανισμούς που υπολογίζουν πόσο αποτελεσματικά τα στελέχη εφαρμόζουν τις πολιτικές και τις αποφάσεις της Διοίκησης
- Συνδέει με αποτελεσματικό τρόπο την αποστολή και τους στόχους των στελεχών με αυτούς της Διοίκησης
- Βοηθά τη Διοίκηση να επικοινωνήσει το όραμά της προς τα στελέχη της και να προσδιορίσει το δρόμο στον οποίο τα στελέχη πρέπει να προσανατολίσουν την απόδοσή τους
- Δημιουργεί ένα σύστημα που προωθεί την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των στελεχών

Ανακεφαλαιώνοντας, η σωστή αξιολόγηση που προσδιορίζει αποτελεσματικά τους στόχους της επιχείρησης, δημιουργεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα εκτός της Διοίκησης και στα στελέχη της αφού πληροφορεί και καθοδηγεί τα στελέχη για να την ατομική τους επίδοση αλλά και την επίδοση της «Τράπεζας».

5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πέμπτη ενότητα στην οποία παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις των στελεχών της Τράπεζας, της οποίας μελετήσαμε και μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια που μας απαντήθηκαν παρουσιάζονται στη σελίδα 89 μετά τη βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις μας βασίστηκαν στις απαντήσεις οκτώ ανώτερων στελεχών της «Τράπεζας» οι οποίοι καταλαμβάνουν τις εξής θέσεις, ένας Τομεάρχης, τρεις Περιφερειακοί και τέσσερις Διευθυντές καταστήματος. Η διαβάθμιση, αυτή, των θέσεων μας βοηθάει να αντιληφθούμε πιο ξεκάθαρα τις διαφορές στα μεγέθη και τη σύνθεση των αποζημιώσεων και τις προσδοκίες της «Τράπεζας» από αυτούς.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν σκοπό να διερευνήσουν το προφίλ των στελεχών και να βγάλουν στην επιφάνεια τις ανάγκες τους αλλά και τους τρόπους που μπορεί η «Τράπεζα» να τους καλύψει. Τέλος, οι ερωτήσεις, μας περιγράφουν ό,τι, αναλυτικά, έχει τονιστεί στις παραπάνω ενότητες για τα είδη, τις μορφές των αποζημιώσεων και τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται με τους στόχους που κάθε φορά θέτονται.

Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, αρχικά βλέπουμε ότι τρία από τα οκτώ ανώτερα στελέχη του δείγματός μας έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακό τίτλο ενώ τα στελέχη των τεσσάρων υψηλόβαθμων θέσεων (τομεάρχης και περιφερειακοί) έχουν προϋπηρεσία σε, παρόμοια βαρύτητας, θέση πάνω από επτά χρόνια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των στελεχών αυτών, για πιο ολοκληρωμένο και ελκυστικό πακέτο αποδοχών, να είναι πολύ μεγαλύτερες από τους υπολοίπους. Βέβαια, οι απαιτήσεις που έχουν από την «Τράπεζα» προσδιορίζουν αντίστοιχα και αυτές που έχει η «Τράπεζα» από αυτούς, που σημαίνει ότι ο ρόλος τους είναι περισσότερο απαιτητικός, οι ευθύνες και οι στόχοι τους πειστικότεροι και φυσικά οι ώρες εργασίας πολύ περισσότερες.

Παρακάτω αναλύεται η ποσοστιαία σύνθεση της αποζημίωσης των στελεχών όπου και εδώ μας αποκαλύπτεται ότι οι αμοιβή των ανώτερων στελεχών δεν συμπεριλαμβάνει αποκλειστικά το μισθό, τα bonus και τις λοιπές παροχές αλλά ένα σημαντικό κομμάτι της αποζημίωσής τους αποτελείται από μετοχές είτε με την απλή μορφή τους είτε με τη μορφή των stock options. Αυτό, μας βοηθάει να καταλάβουμε ότι τα στελέχη αυτά έχουν τη δύναμη ή την ικανότητα να επηρεάζουν, αλλά και να επηρεάζονται με τον τρόπο τους, τα οικονομικά αποτελέσματα της «Τράπεζας». Με άλλα λόγια, όταν ένα μεγάλο μέρος της αποζημίωσής τους προσδιορίζεται σύμφωνα με την πορεία της «Τράπεζας», τα στελέχη προσπαθούν να μεγεθύνουν την αξία της με τις ατομικές τους

επιδόσεις, με απώτερο, πάντα, σκοπό την μεγιστοποίηση των δικών τους απολαβών.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο μας βοηθάει να συνδέσουμε τα κίνητρα που κινητοποιούν τα στελέχη ανάλογα με τη σημαντικότητα της θέσης που βρίσκονται.

Αποτελεί κοινή παρατήρηση το γεγονός ότι η αναγνώριση (recognition) στέφεται ως ένα, πρώτης προτίμησης, μη χρηματοοικονομικό κίνητρο για όλα τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνά μας αυτή. Η πληροφορία αυτή, μάλιστα, καθιστά πιο εύκολη, από την πλευρά της «Τράπεζας», την επιλογή των κατάλληλων κινήτρων που είναι υποχρεωμένη να πραγματοποιήσει.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό, των ανώτατων στελεχών, που αποκομίζουμε από το ερωτηματολόγιο, αποτελεί το γεγονός ότι τα στελέχη αυτά είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες της «Τράπεζας» με προσωπική συνεισφορά και πρωτόβουλες προτάσεις.

Συμπληρωματικά, η εκπλήρωση των στόχων τους θεωρείται από το σύνολο των στελεχών ότι επιτυγχάνεται με συνεργασία και διαρκή ενημέρωση, ενώ παράλληλα, οι περισσότεροι θεωρούν ότι συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην εκπλήρωση του οράματος της «Τράπεζας» πέρα από το βαθμό που τους ορίζει η θέση τους.

Βέβαια, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι έχουν ξεκάθαρη προτίμηση ανάμεσα στη χρηματοοικονομική και μη χρηματοοικονομική μορφή αποζημίωσης, αφού η σειρά που κατατάσσουν τις ανάγκες τους μας αποκαλύπτει ότι υπάρχουν κίνητρα και από τις δυο κατηγορίες που είναι της ίδιας σπουδαιότητας για αυτούς.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε μια πραγματικότητα που εμφανίζεται βάσει των απαντήσεων. Οι απόψεις των στελεχών για τις μεθόδους με τις οποίες αξιολογούνται δίστανται. Τα μισά στελέχη δε θεωρούν το σύστημα απόλυτα αξιοκρατικό και υποστηρίζουν ότι επιδέχεται αρκετές βελτιώσεις. Επικρατεί η άποψη ότι ο υποκειμενικός παράγοντας, ο οποίος δεν είναι μετρήσιμος, όπως επίσης και ο μειωμένος χρόνος ανάλυσης των στόχων και του τρόπου επίτευξης, η αύξηση του αριθμού των αξιολογητών, μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά, είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο, το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους. Παρόλα αυτά, θεωρείται, από τα ανώτατα κυρίως στελέχη, ότι με βάση τα δεδομένα της «Τράπεζας» και της αγοράς, που επικρατούν το σύστημα αξιολόγησης είναι πιθανό να αποτελεί ένας αξιόλογος τρόπος μέτρησης της απόδοσης.

Επιπλέον, στην πλειοψηφία τους, τα στελέχη θεωρούν τους στόχους που τους αποδίδονται όχι τόσο ξεκάθαρους και μετρήσιμους, με

αποτέλεσμα, η ανταπόκρισή τους σε αυτούς να μην είναι σωστά προσανατολισμένη.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται, ξεχωριστά το κάθε στέλεχος, την εικόνα της «Τράπεζας». Είναι εντυπωσιακό ότι και σε αυτό το κομμάτι δεν υπάρχει ταύτιση των απόψεων. Βέβαια, σε δύο, τρία βασικά χαρακτηριστικά υπάρχει σύμπτωση απόψεων, όπως είναι η επιλογή στις τελευταίες θέσης η προσέλκυση και διακράτηση των ταλαντούχων στελεχών της αγοράς, αφού είναι συχνό το φαινόμενο της μετακίνησης στον τραπεζικό κλάδο, ενώ στις πρώτες θέσεις επικρατεί το χαρακτηριστικό της ενίσχυσης της θέσης της με την εισαγωγή της σε νέες αγορές και τη μεγέθυνση του πελατολογίου της.

Όλα τα παραπάνω μας εξυπηρετούν στην αναγνώριση της διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων, των θέσεων και των αναγκών των στελεχών. Φαίνονται καθαρά, πλέον, οι διαφορετικές οπτικές τους στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα στελέχη τη θέση τους, το όνομα και τις απαιτήσεις της «Τράπεζας» από αυτούς. Γίνεται σαφές ότι τα ανώτατα στελέχη, σε σχέση με τα υπόλοιπα, θεωρούν τον εαυτό τους ως κομμάτι της «Τράπεζας». Με γνώμονα αυτό, όχι μόνο λειτουργούν πολύ διαφορετικά μέσα σε αυτήν αλλά και μας απαντούν στο ερωτηματολόγιο, με έναν διαφορετικό τρόπο που μοιάζει σαν να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους περισσότερο ως αντιπρόσωπος παρά ως εργαζόμενος σε αυτήν, προσπαθώντας να υπερασπίσουν με κάθε τρόπο τη φήμη της και την αξία της. Σύμφωνα με τις παραπάνω ενότητες, η αντίδραση αυτή φαντάζει λογική αφού τα κίνητρά τους είναι άρρηκτα δεμένα με την πορεία της «Τράπεζας».

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι στην πλειοψηφία τους τα στελέχη του ερωτηματολογίου μας αποζημιώνονται σε ένα πραγματικά μεγάλο ποσοστό με bonus και ο μισθός τους αποτελεί ένα μικρό κομμάτι του. Μάλιστα, τα bonus συνδέονται άμεσα με την ετήσια απόδοσή τους που αξιολογείτε βάση της βαθμολογία τους σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης που παρουσιάστηκε στην τέταρτη ενότητα.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η εικόνα της «Τράπεζας», όπως τη θεωρεί το σύνολο των στελεχών της και ο τρόπος επικράτησής της στην αγορά είναι αρκετά κοινός. Η κοινή αυτή αντίληψη μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η «Τράπεζα» έχει ορίσει ξεκάθαρα τη θέση της και το όραμά της στα στελέχη της. Αυτό, όμως, που δεν μπόρεσε ακόμα να επικοινωνήσει με επιτυχία, είναι η αξιοπιστία και η αξιοκρατία του συστήματος αναγνώρισης της προσπάθειάς τους και της αντίστοιχης ανταμοιβής του. Δηλαδή, δεν έχει βρει το άριστο εκείνο σημείο της μεγιστοποίησης της απόδοσης των στελεχών της βάσει

των στόχων που τους διανέμονται. Αυτό, βέβαια, επισημαίνεται και από τα ίδια τα στελέχη, τα οποία θεωρούν τη μερική αυτή αναξιοπιστία του συστήματος, αποτέλεσμα όλων αυτών των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόλυτη αντικειμενικότητα του συστήματος. Οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως αναφέραμε μπορούν να επηρεάσουν θετικά αλλά και αρνητικά το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους, αφού συχνά, δεν υπολογίζει την προσπάθεια του στελέχους ή της δεξιότητές του που μπορεί να αρμόζουν περισσότερο σε άλλο τομέα, αλλά μπορεί να μην μεταφέρει κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά του στελέχους γιατί δεν υπάρχει κάποιος να τα επισημάνει. Το σύστημα, σε πολλές περιπτώσεις, εμφανίζεται αρκετά μηχανογραφημένο για να μπορεί να επικοινωνήσει τέτοιου είδους λεπτομέρειες στη Διοίκηση.

Εδώ όμως, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι τα στελέχη των τραπεζών, στο σύνολό τους, αποτελούν ένα από τα πιο καλοπληρωμένα στελέχη στη σύγχρονη οικονομία, γεγονός που κάνει όλες τις παραπάνω παρατηρήσεις πολύ πιο ανώδυνες για τη διατήρηση της επιτυχημένης πορείας της «Τράπεζας».

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, παρατηρούμε ότι η μέθοδος που ακολουθείτε προσφέρει σημαντικές πληροφορίες και αποδίδει αξία εκτός από τη διεύθυνση και στα ίδια τα στελέχη, κατά την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Γενικότερα, τα στελέχη επιθυμούν να αποδίδουν με τον καλύτερο τρόπο και να βοηθούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό, επίσης, σημαίνει ότι θέλουν να γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η διοίκηση και με ποιο τρόπο θα το αποδώσουν. Η αξιολόγηση, εκτός από την κρίση που περικλείει, βοηθάει τη διοίκηση να επικοινωνήσει τους στόχους και τις προσδοκίες της για τη χρονιά, να ενθαρρύνει τις επιτυχίες, να προσδιορίσει και να ξεκαθαρίσει τις προσδοκίες της και να προβάλει τις ικανότητες των στελεχών της. Συγχρόνως, ένα καλά οργανωμένο και σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης προσδίδει στη Διοίκηση πληροφορίες για τη συνολική εικόνα της πορείας της Τράπεζας και ποια είναι τα κομμάτια αυτά που επιφέρουν βελτιωτικές ενέργειες.

Ωστόσο, ο τρόπος αποζημίωσης πρέπει να είναι πάντα συνυφασμένος και προσανατολισμένος με τις βασικές αρχές και τους στόχους της «Τράπεζας» και να προβάλει τα κίνητρα εκείνα που είναι άμεσα συνδεδεμένα με την απόδοσή της. Αυτό, όπως καταλαβαίνουμε από τις απαντήσεις των στελεχών μας, το επιτυγχάνει:

- Με μακροχρόνιες αποζημιώσεις που προσφέρουν μεγαλύτερη σιγουριά και συνδυάζουν τις χρηματοοικονομικές τους ανάγκες με τις κοινωνικές τους.

- Με τη δημιουργία ενός ονόματος δυνατού και ελκυστικού για να μπορεί να διατηρεί τα ικανότερα στελέχη.
- Με τη καθιέρωση στόχων ξεκάθαρων και απόλυτα μετρήσιμων που εξασφαλίζουν στα στελέχη μια ανοδική σταδιοδρομία.

6

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι ανταγωνιστικές αποζημιώσεις που κινητοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό και συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτώνται από τις πολιτικές που ακολουθούνται προς αυτή την πορεία. Τα προγράμματα κοινωνικής και επαγγελματικής αναγνώρισης προσανατολίζουν τη συμπεριφορά των στελεχών προς μια κατεύθυνση που αποδίδει σημαντικά **αποτελέσματα**. Οριοθετώντας τους στόχους της, η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις αποδόσεις των στελεχών της με ένα αποτελεσματικό σχέδιο αποζημίωσης και επιβράβευσής τους.

Ένας ελαστικός σχεδιασμός πακέτου αποζημίωσης είναι ικανός να δημιουργήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση αφού θα της δίνει τη δυνατότητα να δημιουργεί ή να επαναπροσδιορίζει το προφίλ των στελεχών της έτσι ώστε να τους αποδίδεται, κάθε φορά, η κατάλληλη αποζημίωση που θα τα κινητοποιεί προς την μέγιστη απόδοση.

Σήμερα, παρόλο που σε μεγάλες ηγέτιδες επιχειρήσεις, όπως είναι και η «Τράπεζα», έχουν δημιουργηθεί ικανά και αξιόπιστα συστήματα διανομής αποζημιώσεων, όπως έχουν καταγραφεί σε παραπάνω ενότητες, αυτό δεν αποτελεί πραγματικότητα για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων.

Η κινητοποίηση των υπαλλήλων για να προσφέρουν ποιότητα στην εργασία τους, σε μικρές επιχειρήσεις, δεν είναι τόσο εύκολη. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να βρουν πόρους για να χρηματοδοτήσουν τα ικανά στελέχη σε αντίθεση με τις μικρές, που δεν έχουν αυτή την πολυτέλεια ανεύρεσης πόρων για να προσφέρουν τα απαραίτητα κίνητρα.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, που το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο, πολλές επιχειρήσεις κυριαρχούνται από παγιωμένα βιομηχανικά συστήματα, εξαρτώνται από τις τοπικές συμφωνίες που επικρατούν, τα υπερτιμημένα συμβόλαια εργασίας παλιάς μορφής, τις πιέσεις της αγοράς, τα συμφέροντα και τις εταιρικές συμφωνίες. Όλες αυτές οι περιπτώσεις δημιουργούν μεγάλη επιρροή στη δημιουργία ενός ορθολογικού συστήματος διανομής αποζημιώσεων.

Υπάρχει, όμως, πλέον, η δυνατότητα δημιουργίας ενός απλού δομημένου συστήματος διανομής των αποζημιώσεων σε όλες τις επιχειρήσεις που απασχολούν ανώτερα κυρίως στελέχη, οι προσδοκίες των οποίων είναι ιδιαίτερα αυξημένες.

Συμπερασματικά, ένα σωστό σύστημα αποζημιώσεων πρέπει να εξασφαλίζει στο κάθε στέλεχος τη σωστή σχέση χρηματοοικονομικής

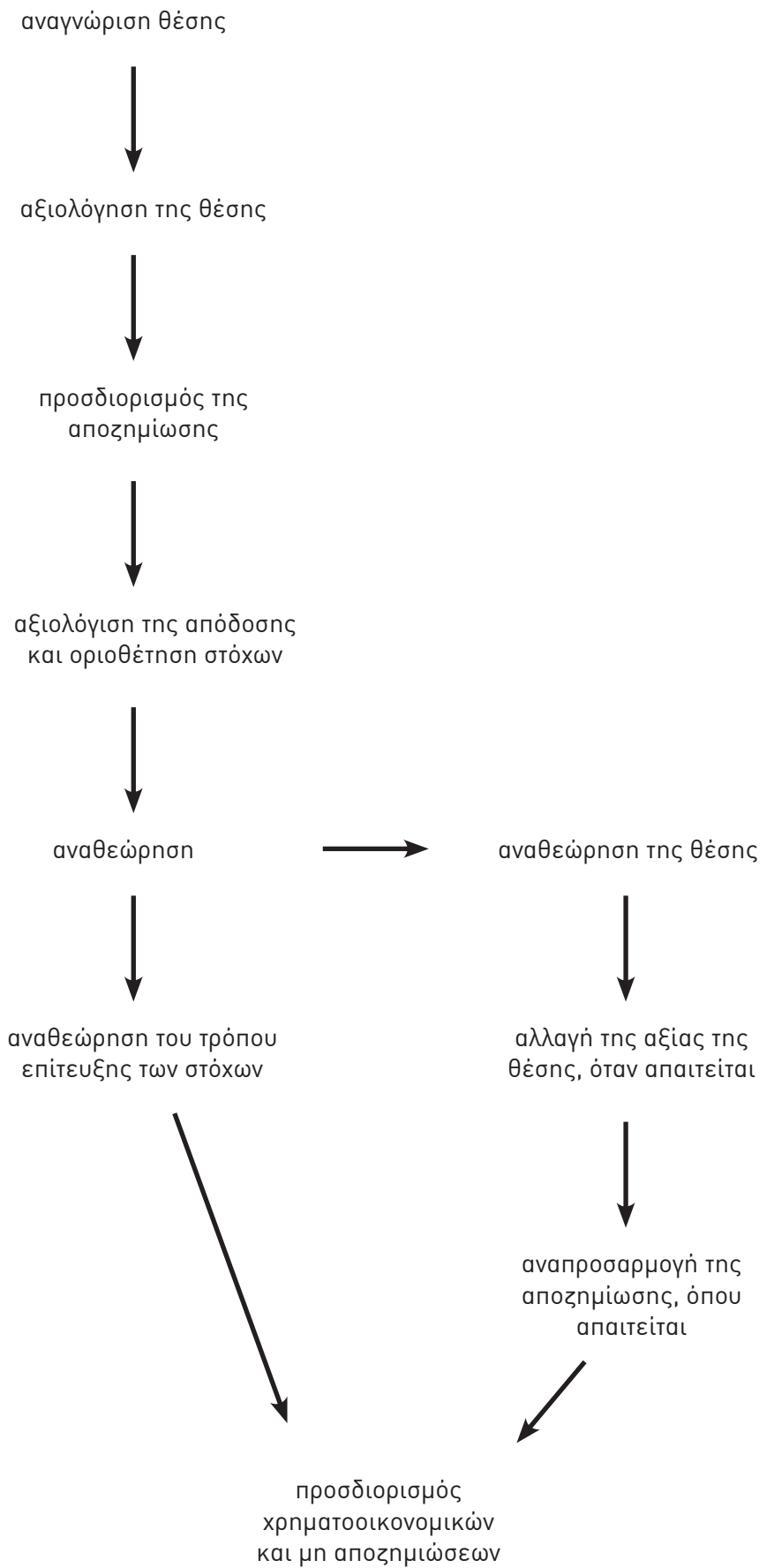
και μη επιβράβευσης σε συνδυασμό με τη συμμετοχή του στη δημιουργία υπεραξίας και τη συνολική του θέση μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν, σύμφωνα με ότι εξετάσθηκε παραπάνω, δηλαδή:

- Δημιουργώντας και διατηρώντας μια οργανοσιακή δομή που βοηθά στην επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης του στελέχους και συγχρόνως της επιχείρησης
- Αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας το κάθε στέλεχος για την ατομική και την ομαδική του απόδοση, σε σχέση πάντα με την δική του προσφορά
- Υιοθετώντας σύστημα αποζημίωσης που εξασφαλίζει τη δίκαιη κατανομή, ανεξαρτήτως θέσης, αλλά με γνώμονα τη συνεισφορά στη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το στέλεχος που έχει αποτελεσματικά κίνητρα μπορεί να επιτύχει σπουδαία απόδοση. Το στέλεχος που δεν κινητοποιείται είναι ευάλωτο σε λάθη και αθέμιτες συμπεριφορές.

Αξίζει, βέβαια, να θυμηθούμε ότι παλαιότερα τα συστήματα απόδοσης αποζημιώσεων έδιναν πολύ μικρή προσοχή στα μη χρηματοοικονομικά κίνητρα. Στα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναδιαμορφώνουν το σύστημά τους βάσει της απόδοσης του στελέχους τους σε σχέση με τους συγκεκριμένους στόχους που του έχουν δοθεί.

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα σχεδιάγραμμα στο οποίο θα διαγράφεται η διαδρομή κατά τον προσδιορισμό των στόχων μέχρι την απόδοση της αποζημίωσης των στελεχών, όπως θα έπρεπε να είναι σήμερα, αφού εφαρμόζεται, όπως είπαμε σε ένα μικρό δείγμα επιχειρήσεων.



Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η διαδικασία προσδιορισμού των αποζημιώσεων απαιτεί μεγάλη διεργασία και πολλές φορές χρειάζονται αναθεωρήσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τέλος, μπορούμε να κλείσουμε τη μελέτη μας για την περίπτωση της σχέσης της οριοθέτησης των στόχων με τις αποζημιώσεις των στελεχών, λέγοντας ότι οι περισσότερες δημοσιεύσεις και άρθρα εκφράζουν την ανησυχία τους για το γεγονός ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αποζημιώνονται αστρονομικά για τις πραγματικές υπηρεσίες που προσφέρουν και σύμφωνα με τον Rakesh Khurana στο βιβλίο του «Irrational Quest for Charismatic CEO's», τονίζεται το πρόβλημα των υπερτιμημένων αποζημιώσεων που λαμβάνουν τα στελέχη και η μη αναλογία της απόδοσης στην αξία της επιχείρησης με το μέγεθος των πόρων που ρέουν προς αυτά. Ενώ, συγχρόνως, σύμφωνα, πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι δεν υπάρχει σαφή σχέση μεταξύ των αυξημένων αυτών αποζημιώσεων και της απόδοσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, όπως έχουμε δει, τα ανώτατα στελέχη παίζουν συχνά έναν ύποπτο ρόλο στη διαχείριση των οικονομικών αποτελεσμάτων, με συνέπεια να μπορούν να «φτιάχνουν» τα νούμερα χωρίς να επιδεικνύουν τη μέγιστη απόδοση. Η απόδοση τους δεν θα είναι ιδιαίτερη, όμως αυτό δεν μπορεί να έχει αντίκρισμα στην επιβράβευσή τους. Ο προβληματισμός αυτός προχωράει βαθύτερα ακόμα από το θέμα της ηθικής. Αν η σχέση μεταξύ αποζημίωσης και αποτελεσματικότητας δεν είναι αναλογική, τα ανώτατα στελέχη θα επικεντρώσουν την προσοχή τους, λιγότερο στην επιχείρηση και περισσότερο στις προσωπικές τους διαπραγματεύσεις για τα συμβόλαια, τα bonus τους και τα συνολικά πακέτα αποζημίωσης που επιθυμούν να λάβουν. Εδώ, θα πρέπει να πούμε ότι υπάρχει πάντα ένα ταβάνι που κάποιο στέλεχος μπορεί να αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης, το οποίο καθορίζεται από τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τους περιορισμούς, ενδογενείς και εξωγενείς της ίδιας της επιχείρησης, όμως δεν υπάρχει ταβάνι στη διαχείριση των αποτελεσμάτων που τα ίδια τα στελέχη μπορούν να δημιουργήσουν.

Οι υπερασπιστές, βέβαια, των μεγάλων αποδόσεων υποστηρίζουν ότι ο «παγκόσμιος πόλεμος» για τα ικανότερα στελέχη με την ταυτόχρονη έξαρση των ιδιωτικών επιχειρήσεων μπορούν να δικαιολογήσουν τα υπέρογκα αυτά ποσά των στελεχών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abowd M. John, 1990, «Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?». *Industrial and Labor Relation Review*, Vol.43, No 3.
- Aggarwal, R. and A. Samwick, 1997, «Executive Compensation, Strategic Competition, and Relative Performance Evaluation: Theory and Evidence» Dartmouth College.
- Andrei Shleifer and Robert W. Vishny. 1997 «A Survey of Corporate Governance». *The Journal of Finance*, No. 2
- Baker, G., M. Jensen and K. J. Murphy, 1988, «Compensation and Incentives: Practice vs. Theory», *Journal of Finance*, p.593–616.
- Baker, G., 1992, «Incentive Contracts and Performance Measurement». *Journal of Political Economy*, p.598–614.
- Bernard V. L., D. J. Skinner, 1996, «What motivates managers' choice of discretionary accruals?». *Journal of Accounting and Economics*, Vol.22, p.313–325.
- Brian Grow & Eamon Javers, 09/05/2006, «Executive Pay Practices Under Scrutiny: Companies' skirting of a tax rule meant to spur performance-based pay contributed to the options scandal. Penalties may follow a Senate hearing». *BusinessWeek*.
- Derek Stockley, «Motivation and financial and non-financial rewards». <http://derekstockley.com.au/newsletters-05/025-motivation-reward.html>
- Drago, Robert and Gerald Garvey, 1998, «Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence».
- Eriksson, Tor., 1996, «Executive Compensation and Tournament Theory: Empirical Tests on Danish Data».
- Finkelstein Sidney, Hambrick C. Donald, 1988, «Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No 6.
- Gaver J. Jennifer, Gaver M. Kenneth, Austin R. Jeffrey, 1995, «Additional Evidence on Bonus Plans and Income Management». *Journal of Accounting and Economics*, Vol.19, p.3–28.
- GCSE Business Studies, «Stakeholders and ethics». <http://www.tutor2u.net/>
- Gibbons, Robert and Michael, Waldman, 1998, «A Theory of Wages and Promotion Dynamics Inside a Firm».
- Gibbs, Michael, 1995, «Incentive Compensation in a Corporate hierarchy».
- Hansen, Daniel, 1997, «Worker Performance and Group Incentives: A Case Study».

- Hart, Oliver, 1995, *Firms, «Contracts and Financial Structure»*. Oxford University Press, London.
- Hays, 2007, «Employees prefer financial rewards»
<http://www.scoop.co.nz/stories/BU0704/S00247.htm>
- Jack J. Phillips, Ph.D., and Adele O. Connell, Ph.D, 2003, «Managing Employee Retention»
- Jeffrey Moses, 2003, «Increase Work Quality with Financial Rewards».
<http://www.nfib.com/object/3870591.html>
- Jensen, Michael, and Kevin Murphy, 1990, «Performance pay and top management incentives». *Journal of Political Economy*, Vol.98, No2, p.225–264.
- Kevin J. Murphy, 1995, «Executive Compensation».
- Lewellen Wilbur, Loderer Claudio, Martin Kenneth, 1987, «Executive Compensation and Executive Incentive problems». *Journal of Accounting and Economics*, Vol.9.
- Lucian Bebchuk, 2004, «Pay without Performance: Some Reactions to Symposium Speakers».
- Mary Ellen Carter, Valentina Zamora, 2008, «Shareholder Remuneration Votes and CEO Compensation Design»
- Matt Hines, 2003, «Study: CIO salaries flat, responsibilities continue to rise».
- Matt Williamson, 2007, «Non monetary rewards in the workplace».
<http://www.catalogs.com/info/b2b/non-monetary-rewards-in-the-workplace.html>
- Mendes, Américo M. S. Carvalho (1998). Forest owners' associations as a case of joint production of public goods and private services: a game theoretical approach.
- Morgan, A. and A. Poulsen, 2001, «Linking pay to performance – compensation proposals in the S&P500», *Journal of Financial Economics* 62, pp.489–523.
- Murphy K. J., 1985, «Corporate Performance and Managerial Remuneration». *Journal of Accounting and Economics*, Vol.7, p.11–42.
- Murphy, K. J. and J. Zimmerman, 1993, «Financial Performance Surrounding CEO Turnover», *Journal of Accounting and Economics*, 16(1–2–3), 273–315.
- Murphy, K. J., 1998, «Performance Standards in Incentive Contracts».
- Peasnell K.V., Pope P.F. and Young S., 2000, «Board monitoring and earnings management: Do outside directors influence abnormal accruals?».

- Pope Peter, Φλώρου Αννίτα, 2003, «Η Διαφάνεια των Αμοιβών των Στελεχών», *Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 50, σελ.63.*
- Prettys' Employment Team, «Special Edition-Employee Benefits».
- Robert W. Holthausen, David F. Larcker, Richard G. Sloan. «Business unit innovation and the structure of executive compensation». *Journal of Accounting and economics 19 (1995), p.279–313.*
- Sherry Ryan, «Rewards and Recognition».
http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/incentivesrewards_2.htm
- Sibson and Company, Inc., 1990, «Annual Executive Compensation Report».
- Sloan, Richard G., 1993, «An examination of the role of accounting earnings in top executive compensation contracts». *Journal of Accounting and Economics Vol.16, p.55–100.*
- William Judge, 2007, «Incoming Editorial Corporate Governance: An International Review».
- Βασιλείου Μαρία, 05/2008, «Χρήμα Αμοιβές». *ΤΑ ΝΕΑ.*
- Κουμανάκος Ευάγγελος Συριόπουλος Κώστας, Γεωργόπουλος Αντώνιος, 2005, «Firm acquisitions and earnings management». *Vol.20.*

ΠΗΓΕΣ

- <http://www.capitashareplans.co.uk>
- <http://www.cfonet.com/article.cfm/3764931?f=search>
- <http://www.cibc.com/ca/inside-cibc/careers/rewards-and-pro-dev.html>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Executive_compensation
- http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n3_v39/ai_16564956/pg_13
- <http://www.grantthornton.com/>
- <http://incentives.practicallaw.com/5-205-0142>
- <http://production.investis.com/annualreport07/governance/remunreport/ltips/>
- <http://www.somtechnik.gr/Pravo/Misthoi.htm>
- <http://www.termpapergenie.com/Non-MonetaryRewards.html>
- <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-appraisal.php>
- <http://www.unisa.edu.au/policies/policies/hr/HR28.asp>
- <http://www.101rewards.com/non-monetary-rewards.html>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ