

# Μπόνους και άλλα μη οικονομικά κίνητρα

Τι διδάσκει η οικονομική κρίση για την ανταμοιβή και τη δέσμευση των ταλαντούχων στελεχών

Της **ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΔΑΜΟΥΓΙΑΝΟΥ**

Όταν η ύφεση καταλαγιάσει, οι επιχειρήσεις εκείνες που θα έχουν καταφέρει να διατηρήσουν τις εξαιρετικές επιδόσεις των ταλαντούχων στελεχών τους, έστω και αν λόγω της οικονομικής κρίσης τους στέρξουν τις έξτρα οικονομικές ανταμοιβές τους –π.χ. τα μπόνους– είναι βέβαιο ότι θα έχουν μάθει ένα πολύ χρήσιμο μάθημα, το οποίο οφείλουν να μεταδώσουν και στις υπόλοιπες: ότι εκτός από το χρήμα, υπάρχουν και άλλα, ίσως περισσότερο αποτελεσματικά, κίνητρα για να ανταμείψουν τα ταλαντούχα στελέχη τους.

Είναι τα μη οικονομικά κίνητρα. Τα οποία μπορεί να αποδίδουν μακροπρόθεσμα και να είναι απο-

**Τα τρία μη οικονομικά κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στο να κάνουν τους εργαζομένους να νιώσουν ότι οι εταιρείες τους αποδίδουν αξία.**

τελεσματικότερα, αφού, ταυτόχρονα, πετυχαίνουν να τους δώσουν εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και να τους αναπτύξουν τη δέσμευση με την επιχείρηση. Εννοείται, βέβαια, ότι η συζήτηση αυτή αφορά τις έξτρα αμοιβές τους και όχι το «κούρεμα» των μισθών που είναι ιδιαίτερα επώδυνο για τους εργαζομένους και έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο ηθικό τους όσο και στις σχέσεις τους στην επιχείρηση. Από καιρό τώρα ερευνητές/στελέχη της παγκόσμιας εταιρείας συμβούλων McKinsey ([www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)) διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες παγκοσμίως «κόβουν» τα προγράμματα τους για έξτρα οικονομικά κίνητρα, ωστόσο ελάχιστες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν άλλους τρόπους για να εμπνεύσουν τα θιγόμενα ταλαντούχα στελέχη τους. «Κάτι

που θα όφειλαν να το κάνουν».

Αναφέρουν μάλιστα πολυάριθμες μελέτες που πείθουν ότι ορισμένα από αυτά τα μη οικονομικά κίνητρα είναι περισσότερο αποτελεσματικά από το «χρήμα σε μετρητά», ανεξάρτητα από τον κλάδο, τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο των καθηκόντων του στελέχους. Επισημαίνουν δε, ότι πολλές από τις οικονομικές ανταμοιβές μπορεί μεν να προκαλούν μια βραχυπρόθεσμη «ώθηση» ενέργειας, από την άλλη, όμως, έχουν και αθέλητες αρνητικές συνέπειες. «Η οικονομική κρίση –που αναγκάζει τους ηγέτες των επιχειρήσεων να προβαίνουν σε μειώσεις κόστους και να εξισορροπούν αποτελεσματικά τη βραχυπρόθεσμη με τη μακροπρόθεσμη απόδοσή τους– τους προσφέρει παράλληλα την ευκαιρία να επαναξιολογήσουν τα οικονομικά κίνητρα, σε συνδυασμό με τα μη οικονομικά. Κάτι που προσφέρει μια άριστη υπηρεσία στις εταιρείες τους, όχι μόνο για όσο χρόνο διαρκεί η κρίση, αλλά και μετά την έξοδο από αυτήν».

Προτείνουν, λοιπόν, τρία διαφορετικά μη οικονομικά κίνητρα στα οποία και κατέληξαν ύστερα από παγκόσμια έρευνα σε εργαζομένους και στελέχη, εκ των οποίων ένα του ενός τετάρτου του δείγματος ήταν διευθύνοντες σύμβουλοι και ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Το πρώτο είναι να επαινείται το στέλεχος από τον άμεσο προϊστάμενό του. Το δεύτερο είναι ο ηγέτης της επιχείρησης να του εστιάζει την προσοχή του – για παράδειγμα να κάνει μαζί του μια συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο. Και το τρίτο είναι να του αναθέτει την ηγεσία ενός έργου είτε να τον θέτει επικεφαλής σε ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή. Τα τρία αυτά μη οικονομικά κίνητρα χαρακτηρίστηκαν ισοδύναμα είτε ακόμη και περισσότερο αποτελεσματικά από τα πρώτα τρία οικονομικά κίνητρα που είναι τα μπόνους σε μετρητά, η αύξηση του βασικού μισθού και οι μετοχικές συμμετοχές.

«Τα τρία αυτά μη οικονομικά



**Η κρίση** –που αναγκάζει τους ηγέτες των επιχειρήσεων να προβαίνουν σε μειώσεις κόστους και να εξισορροπούν αποτελεσματικά τη βραχυπρόθεσμη με τη μακροπρόθεσμη απόδοσή τους– τους προσφέρει παράλληλα την ευκαιρία να επαναξιολογήσουν τα οικονομικά κίνητρα, σε συνδυασμό με τα μη οικονομικά. Κάτι που προσφέρει μια άριστη υπηρεσία στις εταιρείες τους, όχι μόνο για όσο χρόνο διαρκεί η κρίση, αλλά και μετά την έξοδο από αυτήν.

## Η αξία του ρόλου της ανωτάτης ηγεσίας

**Υπάρχουν** και οι άλλες εταιρείες, εκείνες που εργάστηκαν σκληρά προκειμένου να κατανοήσουν τι είναι αυτό που δίνει κίνητρο στους εργαζομένους τους και να το αξιοποιήσουν αναλόγως. Σε μερικές εταιρείες οι εργαζόμενοι «έδειξαν» με το δάχτυλο την αξία που έχει ο ρόλος της ανωτάτης ηγεσίας. Σε ορισμένες χώρες πάλι προέταξαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ σε άλλες ο δείκτης μετατοπίστηκε από το «ανταμείβω» και έδειξε το «αναγνωρίζω». Ωστόσο, η μεγάλη αξία της έρευνας είναι ότι τα ευρήματά της για τα τρία σημαντικότερα μη οικονομικά κίνητρα παρέχουν καθοδήγηση στις εταιρείες για το πού πρέπει να εστιάσουν τα κίνητρα για τους εργαζομένους τους.

κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στο να κάνουν τους εργαζομένους να νιώσουν ότι οι εταιρείες τους αποδίδουν αξία, ότι τις απασχολεί σοβαρά η ευημερία τους και ότι αγωνίζονται για να τους προσφέρουν ευκαιρίες εξέλιξης στη σταδιοδρομία τους». Είναι, δηλαδή, ακριβώς αυτά τα θέματα που υποδεικνύουν οι περισσότερες μελέτες για το τι δίνει κίνητρα και με τι δεσμεύεται ο εργαζόμενος με την εταιρεία του. Κι ενώ τα οικονομικά κίνητρα βρίσκονται ήδη –σχεδόν παγκοσμίως– σε πτωτική τροχιά, ωστόσο, υπάρχουν εταιρείες που περιέκοψαν ακόμη και την παροχή των μη οικονομικών.

Για παράδειγμα, ένα σημαντικό ποσοστό (13%) των εταιρειών του δείγματος ανέφερε ότι οι μάντζερ αποδίδουν λιγότερο συχνά έπαινο

στους υφιστάμενούς τους. Επίσης, οι ευκαιρίες για την ανάθεση ηγεσίας έργου έχουν μειωθεί κατά 20% και οι ηγέτες των εταιρειών κατά 26% λιγότερο επιδεικνύουν το προσωπικό ενδιαφέρον τους προς τα ταλαντούχα στελέχη τους. Και το ερώτημα που εγείρεται είναι: Σε μια εποχή που «το χρήμα λιγοστεύει», γιατί οι εταιρείες δεν κάνουν μεγαλύτερη χρήση των μη οικονομικών κινήτρων. Ένας πιθανός λόγος είναι ο διαταγμός των ανωτάτων στελεχών να ξεπεράσουν τη παραδοσιακή διευθυντική «σοφία» ότι «αυτό που όντως μετράει είναι το χρήμα».

Εστω κι αν οι ίδιοι έχουν δεχθεί διαφορετικές επιρροές, ακόμη πιστεύουν ότι κυρίαρχο κίνητρο για τους εργαζομένους είναι το μπόνους. Και όπως δήλωσε ένας

διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού εταιρείας παροχής οικονομικών υπηρεσιών, «αυτό που μετράει ως μέγιστο κίνητρο για τους μάντζερ είναι το μέγεθος της αποζημίωσης».

Ένας άλλος πιθανός λόγος είναι ότι τα μη οικονομικά κίνητρα απαιτούν χρόνο και δέσμευση εκ μέρους των ανωτάτων διευθυντών. Αυτό όμως που παρατηρήθηκε ότι συμβαίνει –όπως το δήλωσε ένας άλλος διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού– είναι ότι «αντιθέτως, οι ανώτατοι διευθυντές έχουν την τάση να «κρύβονται» μέσα στα γραφεία τους, κάτι που προκαλεί ένα επικίνδυνο κενό στην επικοινωνία και δημιουργεί αβεβαιότητα στους εργαζομένους για την κατάσταση που επικρατεί».

## Στοιχεία

Η ανάθεση της ηγεσίας έργου, που αποτελεί ένα ιδιαίτερα ισχυρό μη οικονομικό κίνητρο για τους εργαζομένους, χρησιμοποιήθηκε μόνο από μία στις δύο εταιρείες της έρευνας. Οι συντάκτες της μελέτης επισημαίνουν πως «υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι μόλις η κερδοφορία επιστρέψει σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές και κλάδους, θα επιστρέψουν και τα μπόνους».

[xd@kathimerini.gr](mailto:xd@kathimerini.gr)