

Αθήνα, 01/09/2019

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
M.Sc. in Economic and Business Strategy



Διπλωματική Εργασία

Payroll Cost
Κόστος Μισθοδοσίας

Επιμέλεια
Ιρίνα Χοβχανισιάν ΜΟΕΣ 1758
Δ' Εξάμηνο 2019

Επιβλέπων Καθηγητής

Σ. Καρκαλάκος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σηματοδοτεί το τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών, οι οποίες διήρκησαν δυο χρόνια προσφέροντάς μου εμπειρία και γνώσεις.

Η επιλογή του θέματος οφείλεται από τη μια πλευρά στο επάγγελμα μου και από την άλλη πλευρά στην παρότρυνση του επιβλέποντα καθηγητή και του κοντινών μου να ενασχοληθώ με αυτό.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω λοιπόν για όλη την υποστήριξη με το θέμα και την βοήθεια στην εκπόνηση της έρευνας τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Σωτήρη Καρκαλάκο. Επίσης, για την στήριξη κάθε είδους την οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου, και μου παρείχαν τη σωστή καθοδήγηση και στήριξη που χρειαζόμουν για να φέρω εις πέρας τα δυο χρόνια των σπουδών.

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα

- **We believe that human resource departments play a pivotal and expanding role in shaping the success of human organizations.**

W. Werther Jr. – K. Davis

- **In an information society, human resources is at the cutting edge. And it means that human resource professionals are becoming much, much more important in their organization.**

J. Naisbitt

- **Μπορείς να οραματιστείς, να σχεδιάσεις και να χτίσεις το ομορφότερο μέρος στον κόσμο αλλά απαιτείται ανθρώπινο δυναμικό για να γίνει το όραμα πραγματικότητα.**

W. Disney²

- **Δε χωρίζω τους ανθρώπους, δε με ενδιαφέρει η καταγωγή των πολιτών, ούτε η ράτσα που τους γέννησε. Τους καταμερίζω με ένα μόνο κριτήριο, την αρετή**

Πλούταρχος, Βίοι Παράλληλοι - Μ. Αλέξανδρος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ | 6 |
| 1.1 | Στόχος Εργασίας..... | 6 |
| 1.2 | Δομή της εργασίας..... | 7 |
| 1.3 | Επιλογές και ευκαιρίες καριέρας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 8 |
| 1.4 | Ιστορική ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού | 10 |
| 1.5 | Λειτουργικότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού | 14 |
| 1.5.1 | Προσλήψεις..... | 15 |
| 1.5.2 | Αξιολόγηση..... | 15 |
| 1.5.3 | Πολιτική Αμοιβών - Ωφελήματα Εργαζομένων | 15 |
| 1.5.4 | Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων | 16 |
| 1.5.5 | Συμμόρφωση..... | 16 |
| 1.5.6 | Εργασιακές σχέσεις..... | 17 |
| 1.5.7 | Διαχείριση Μισθοδοσίας | 17 |
| 1.6 | Οι αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οι συντελεστές | 18 |
| 1.6.1 | Οι διεργασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού | 18 |
| 1.6.2 | Ρόλοι ΔΑΔ | 19 |
| 1.7 | Τα κόστη της ΔΑΔ των εταιριών | 22 |
| 1.8 | Παραγωγικοί Πόροι ΔΑΔ..... | 24 |
| 2 | ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ..... | 25 |
| 2.1 | Έννοιες Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 25 |
| 2.2 | Τα Είδη Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού | 27 |
| 2.3 | Οικονομικά οφέλη και συνεπαγόμενα κόστη από το ανθρώπινο δυναμικό | 29 |
| 2.4 | Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Στοιχείο του Ενεργητικού..... | 30 |
| 3 | ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ | 34 |
| 3.1 | Μέθοδοι προετοιμασίας μισθοδοσίας | 34 |
| 3.1.1 | Εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας επεξεργασίας μισθοδοσίας | 35 |
| 3.1.2 | Επισκόπηση της inhouse διαδικασίας μισθοδοσία με σύστημα | 37 |
| 3.1.3 | Επισκόπηση της εσωτερικής διαδικασίας μισθοδοσίας..... | 40 |
| 3.2 | Θετικά και Αρνητικά-In-House ή Outsourcing Payroll..... | 42 |
| 4 | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ..... | 44 |
| 4.1 | Διαδικασίες μισθοδοσίας | 44 |
| 4.2 | Η ανάγκη για συστήματα ελέγχου | 45 |
| 4.3 | Βασικοί έλεγχοι μισθοδοσίας | 47 |
| 5 | ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ | 48 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1 | Εισαγωγή..... | 48 |
| 5.2 | Πολιτική και συστήματα Αμοιβών..... | 48 |
| 5.3 | Διακρίσεις Αμοιβών..... | 49 |
| 5.4 | Υπολογισμός Αμοιβών..... | 50 |
| 5.5 | Ανάγκες Εργαζομένων | 52 |
| 5.6 | Βασικοί Παράγοντες Διαμόρφωσης Αμοιβών | 53 |
| 5.7 | Σύνδεση Αμοιβής με την Αξία των Αμοιβών..... | 56 |
| 6 | ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ | 57 |
| 6.1 | Βήματα για τις Βέλτιστες Πρακτικές..... | 57 |
| 6.2 | Αυτόματη αποστολή διαφόρων αιτήσεων | 58 |
| 6.3 | Δώστε στους υπαλλήλους άμεση πρόσβαση στα προσωπικά τους δεδομένα. 59 | |
| 6.4 | Χρησιμοποιήστε συστήματα ωρομέτρησης | 60 |
| 6.5 | Χρησιμοποιήστε βιομετρικά ρολόγια..... | 62 |
| 6.6 | Απαγόρευση αγορών από τους υπαλλήλους | 63 |
| 6.7 | Ελαχιστοποίηση προπληρωμών | 64 |
| 6.8 | Ελαχιστοποιήστε τους κύκλους μισθοδοσίας | 65 |
| 6.9 | Εδραίωση των συστημάτων μισθοδοσίας | 66 |
| 6.10 | Κοστολόγηση εργασίας μέσω συστήματος μισθοδοσίας | 68 |
| 6.11 | Αυτοματοποιήστε τις αιτήσεις αδειάς..... | 68 |
| 6.12 | Χρησιμοποιήστε την Άμεση Κατάθεση | 70 |
| 6.13 | Συμπεράσματα από τις Βέλτιστες Πρακτικές Μισθοδοσίας | 70 |
| 7 | ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ | 71 |
| 7.1 | Στάδια επεξεργασίας μισθοδοσίας..... | 71 |
| 7.2 | Ανάλυση των Σταδίων Επεξεργασίας Μισθοδοσίας | 72 |
| 7.2.1 | Δραστηριότητες προπληρωμής..... | 72 |
| 7.2.2 | Πραγματική διαδικασία μισθοδοσίας | 74 |
| 7.2.3 | Μετα-μισθοδοσία διαδικασία..... | 76 |
| 7.3 | Συμπεράσματα για εύρος των εργασιών μισθοδοσίας..... | 85 |
| 8 | ΠΗΓΕΣ..... | 91 |

1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1 Στόχος Εργασίας

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το κλειδί για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο επηρεάζεται με τη σειρά του από τις δυσμενείς αυτές συνθήκες. Ωστόσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνδυάζεται με τη σωστή διαχείριση του προϋπολογισμού του τμήματος που την ασκεί. Οι εταιρίες καλούνται να εφαρμόσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες. Μέσα από την παρακολούθηση των δαπανών αυτών οι εταιρίες θα έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τα οικονομικά τους στο βέλτιστο βαθμό, και να μπορούν να σχεδιάζουν τις μελλοντικές τους κινήσεις υπό το πρίσμα της ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου προϋπολογισμού.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και η αποτελεσματική διοίκησή του μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παραγωγικότητα και η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους της (την ποιότητά τους, την εμπειρία τους, την ικανοποίησή τους, την εμπειρία τους κτλ). Παγκοσμίως, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους επιβιώνουν και αναπτύσσονται, σε αντίθεση με αυτές που υποβαθμίζουν ή αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα και είτε κλείνουν, είτε παρουσιάζουν χαμηλή αποδοτικότητα.

Η μισθοδοσία των εργαζομένων στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του που δεν έχει διερευνηθεί και χρήζει διερεύνησης και ανάλυσης. Έτσι η διπλωματική αυτή εργασία στοχεύει στη διερεύνηση του κόστους αυτού ώστε να προταθεί μια δομή μισθολογικού κόστους, και να εξεταστεί η εφαρμογή της. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού έγινε αρχικά βιβλιογραφική έρευνα, έρευνα μέσω διαδικτύου, αναζήτηση ερευνών μισθών και προσωπικής εμπειρίας λόγω της εργασικής μου ειδικότητας.

Επομένως, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Είναι ευνόητο, ωστόσο, ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) ως διεργασία δεν αρκεί από μόνη της αλλά πρέπει να συνοδεύεται από μετρήσιμα μεγέθη, δηλαδή τα κόστη της ΔΑΔ. Έτσι, ένα χρήσιμο εργαλείο με ανεξερεύνητο ακόμα το σύνολο των δυνατοτήτων συνεισφοράς του στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προϋπολογισμός αυτής. Συνεπώς, ο προϋπολογισμός της ΔΑΔ μπορεί, π.χ., να χρησιμοποιείται για την ενθάρρυνση της αλλαγής και να οδηγεί τους εκάστοτε υπεύθυνους να αναλάβουν δράση. Δηλαδή, μέσα από αυτόν να μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για το παρόν, όσο και για το μέλλον της επιχείρησης.

Μετά την ανάλυση και επεξεργασία των μεθόδων ελέγχου του μισθολογικού κόστους του τμήματος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα.

1.2 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση των συντελεστών κόστους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και τη διερεύνηση του μισθολογικού κόστους της ΔΑΔ με στόχο να προταθεί μια δομή μισθολογικού κόστους για το σύνολο των εταιριών.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την προσέγγιση του θέματος της εργασίας είναι η παρακάτω :

| | |
|----|-------------------------------------|
| 1ο | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ |
| 2ο | ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ |
| 3ο | ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ |
| 4ο | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ |
| 5ο | ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ |
| 6ο | ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΈΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ |
| 7ο | ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ |

Σε μια εποχή όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και σημαντικές για την κοινωνία, τα εργασιακά θέματα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την ζωή των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων. Ο εργαζόμενος έχει στερηθεί πολλά από τα πρότερα δικαιώματά του αλλά και οι επιχειρήσεις πλέον δεν είναι σε θέση να καλύψουν πολλούς εργαζόμενους μιας και η οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει η Ελληνική οικονομία έχει φέρει μεγάλο περιορισμό στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους επιχειρηματίες.

Η μισθοδοσία έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου από τις αρχές της, ακριβώς της παρακολούθησης των ωρών εργασίας των εργαζομένων, την καταβολή των υπαλλήλων και τη διατήρηση των κατάλληλων αρχείων σε ένα επάγγελμα που απασχολεί χιλιάδες επαγγελματίες και χειρίζεται ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων που φυσικά περιλαμβάνει την παρακολούθηση των εργαζομένων, παρακράτηση φόρων, αναφορά μισθών και υποβολή διαφορετικών εκθέσεων σε διάφορες κυβερνητικές και μη κυβερνητικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, του εξοπλισμού χρονομέτρησης και των εφαρμογών που φιλοξενούνται εξ αποστάσεως.

1.3 Επιλογές και ευκαιρίες καριέρας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι μέρες που το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού δεν είχε τόσο ουσιαστικό ρόλο στη στρατηγική μιας επιχείρησης έχουν περάσει. Πλέον, ο κλάδος του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources – HR) παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια και η καριέρα που μπορεί να ακολουθήσει κανείς παρουσιάζει πολλές επιλογές και ευκαιρίες.

❖ Ποικιλία

Οι επιλογές είναι αμέτρητες και οι θέσεις που ενδεχομένως κληθείτε να στελεχώσετε κινούνται σε τομείς όπως εκπαίδευση και διαχείριση προσωπικού, πρόσληψη επαγγελματιών για τις ανάγκες της εταιρείας σας, ανάπτυξη προσωπικού, υπηρεσίες μισθοδοσίας κ.α.

❖ Συνεχής εξέλιξη

Στη δουλειά σας, πάντα θα επιδιώκετε τη βελτίωση σε όλους τους τομείς. Η εξέλιξη των διαδικασιών, των μεθοδολογιών αλλά και των ανθρώπων γύρω σας είναι κεντρικό σημείο στη χάραξη της στρατηγικής σε ένα τμήμα ανθρωπίνων πόρων, επομένως, στην προσπάθειά σας να ανεβάσετε τον πήχη ακόμα ψηλότερα, εξελίσσεστε και οι ίδιοι.

❖ Συνεχής ανανέωση

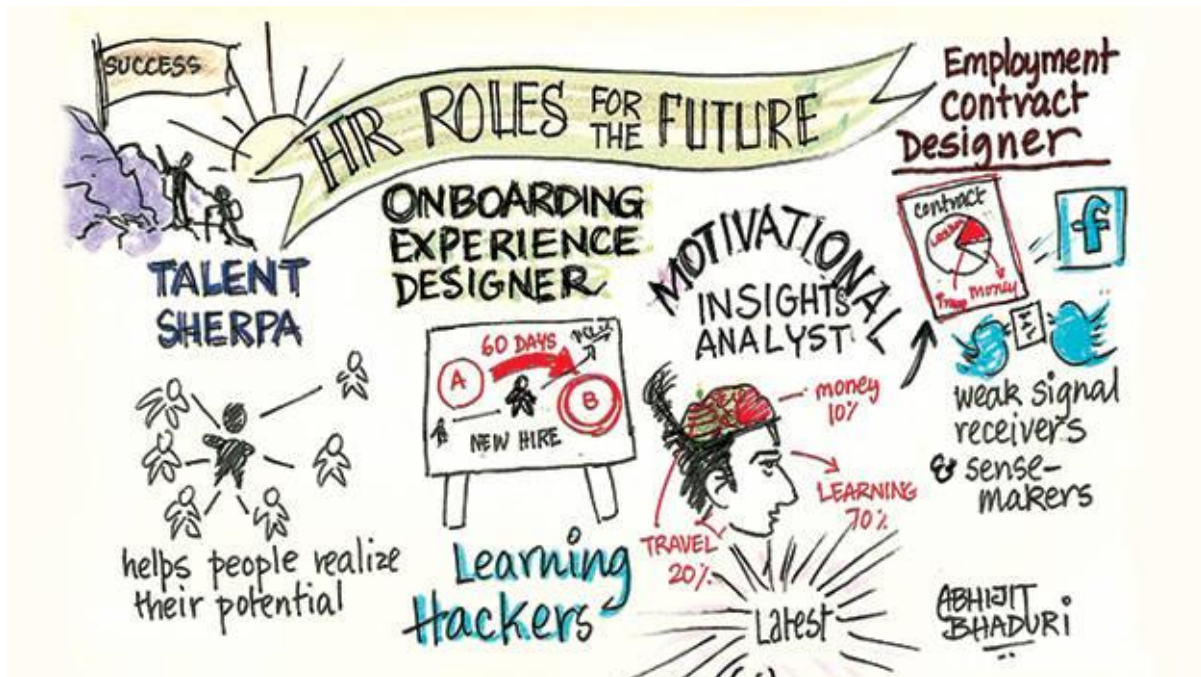
Εφόσον ο τομέας ενδιαφέροντος της εργασίας σας είναι οι άνθρωποι, η θέση σας είναι δυναμική, δηλαδή υφίσταται πολλές μεταβολές όσο εξελίσσεται η κοινωνία. Παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, η στρατηγική της επιχείρησης αλλά και μια ενδεχόμενη αναδιοργάνωσή της ή η επέκταση της εταιρείας σε νέες περιοχές είναι ενδεικτικά στοιχεία που επηρεάζουν τις κινήσεις σας.

❖ Καινοτομία

Είναι αλήθεια πως στον τομέα του HR, η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι κύρια στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία. Επειδή ακριβώς θα κληθείτε να χειριστείτε πολλά διαφορετικά δεδομένα ταυτόχρονα, όπως την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εκάστοτε συνεργατών σας, τον προϋπολογισμό κάθε project αλλά και την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, είναι κρίσιμο να μπορείτε να σκέφτεστε συνεχώς νέες λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

❖ Θέση ισχύος

Μέσω της απασχόλησής σας σε ένα τμήμα HR, έχετε πλήρη εικόνα των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης, των προτεραιοτήτων που έχει θέσει και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Έτσι, είστε σε θέση ισχύος και έχετε την ικανότητα να επηρεάζετε τις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική στρατηγική που θα υιοθετηθεί όσον αφορά τις αποφάσεις για το προσωπικό της εταιρείας. Τι προσόντα πρέπει να έχετε; Αν επιλέξετε καριέρα στο HR, πρέπει να έχετε υπόψιν σας ότι οι δεξιότητες που θα σας ζητηθούν να κατέχετε εξαρτώνται από τον τομέα απασχόλησής σας. Στην πρώτη περίπτωση, πρέπει να έχετε πωλησιακές ικανότητες ενώ στη δεύτερη όχι.



HR ρόλοι στο μέλλον

1.4 Ιστορική ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Από την αρχαιότητα κιόλας εκτιμάται η αξία του management στον κόσμο της Διοίκησης.

Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915) αποκαλείται ένας από τους μεγαλύτερους θεμελιωτές και ιδρυτές της Οργάνωσης και Διοίκησης, μέσα κυρίως από το έργο του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ. Θεωρούσε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ήταν η μόνη λύση για να αποφέρει την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Ωστόσο, η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων μπορούσε να προάγει την αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να χρειαστεί η ανθρώπινη εργασία.

Επιπρόσθετα, πίστευε ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να επικεντρωθούν στην αύξηση των κερδών, μέσα όμως σε κλίμα πλήρους κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται πως έπειτα από τον Taylor υπήρξε σπουδαίος θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ήταν

αυτός που εστίασε στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και στα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Οι διάφορες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα σε μία επιχείρηση, παρά τις διαφορές που μπορεί να υπάρξουν, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζόμενων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω.

Ο Max Weber (1864 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Το ενδιαφέρον του αφορούσε καθαρά τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, με μεγαλύτερη ενασχόληση στο φαινόμενο της διοίκησης. Θεωρούσε ότι η γραφειοκρατία είναι ένα αρνητικό στοιχείο άσκησης ελέγχου πάνω στον κόσμο που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας αυτής ορίζει τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή ενός ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων. Ήταν υποστηρικτής της καλής συνεργασίας μεταξύ των ατόμων και της κατανόησης που χτίζεται μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Δεν παρέλειψε να ασχοληθεί με τη σημασία που έχει η εκπαίδευση σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Το έργο του είχε ως κεντρικό σημείο αναφοράς τον διοικητικό έλεγχο, για αυτό και προσπαθούσε να το πετύχει μέσω γραφικών μεθόδων απεικόνισης σχεδίων. Ο χρόνος και το κόστος για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας ήταν αντικείμενο της μελέτης του.

Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων: Το 1920 έκανε την εμφάνισή του το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων θέτοντας σε αμφισβήτηση τη θεωρία του Taylor. Θεωρούσε ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν και εκμεταλλευόταν τους εργαζόμενους. Η θεωρία του κινήματος βασιζόταν στο γεγονός πως αν οι επιχειρήσεις έδιναν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε όλα εκείνα τα θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες, τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, τότε το ηθικό τους αλλά και η απόδοσή τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία και θέληση για συνεργασία. Κυριότεροι εκπρόσωποι του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberg. Τα στοιχεία που

αναδείχθηκαν από έρευνες που έκαναν το 1920 σε επιχειρήσεις απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι εκφράζοντας τη προσωπική τους γνώμη, τα συναισθήματα τους και τις επιθυμίες τους θα βοηθούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις συνθήκες που μπορεί να επικρατούσαν στον χώρο εργασίας.



Έννοια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα

συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον πρωτοπόρο οικονομολόγο John R. Commons το 1983 στο βιβλίο του *The Distribution of Wealth* όμως δεν αναλύεται περισσότερο από μία απλή αναφορά. Επανήλθε αργότερα, τις δεκαετίες του 1920 και του 1930 μαζί με την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να θεωρηθούν σαν μία μορφή επιχειρησιακού κεφαλαίου. Επίσημα από ακαδημαϊκό χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον οικονομολόγο E. Wight Bakke. Έπειτα ο όρος άρχισε να αναπτύσσεται περισσότερο, με αφορμή παρερμηνείες που ξεκίνησαν να δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών.

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί τις τελευταίες δεκαετίες για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- Σύμφωνα με τον Edwin B. Flippo, συγγραφέα βιβλίων σχετικά με το management, “Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος της ενσωμάτωσης, ανάπτυξης και ανταμοιβής των ανθρώπων με σκοπό την συμβολής στους οργανωτικούς, προσωπικούς και κοινωνικού στόχους”
- Το National Institute of Personnel Management της Ινδίας έχει ορίσει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σαν “Το μέρος της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους στην εργασία και τις σχέσεις τους εντός μίας επιχείρησης. Στόχος της είναι να φέρει κοντά και να αναπτύξει σε έναν αποτελεσματικό οργανισμό, τις γυναίκες και τους άντρες, που συνθέτουν μία επιχείρηση, με στόχο

την ευημερία των ατόμων και των ομάδων που δημιουργούν, ενεργοποιώντας του να συνεισφέρουν στην επιτυχία του.”

- Σύμφωνα με τους Decenzo and Robbins “Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την ανθρώπινη διάσταση του management. Αφού κάθε οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους, η απόκτηση των υπηρεσιών τους, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, η κινητοποίηση του σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, και η διασφάλιση της συνέχισης της αφοσίωσης τους στον οργανισμό, είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό ισχύει, ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχειρηματικής, κρατικής, εκπαιδευτικής, υγειονομικής ή κοινωνικής δραστηριότητας του οργανισμού.”

1.5 Λειτουργικότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι κυριότερες ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφορούν τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη και πολλά άλλα.

Γενικά, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

Στη συνέχεια, αναφέρονται σημαντικότερες λειτουργικότητες της.

- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση – Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση
- Πολιτική Αμοιβών – Ωφελήματα Εργαζομένων
- Υγεία – Πρόληψη Ατυχημάτων
- Συμμόρφωση
- Εργασιακές Σχέσει
- Έρευνα Γνωμών και Ικανοποίησης των Εργαζομένων

1.5.1 Προσλήψεις

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση προσωπικού επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) που τη βοηθά να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη σ συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων. Ακόμα, φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νέο προσληφθέντων.

Η επιτυχία της λειτουργικότητας αυτής, μετράται με βάση το τους υψηλότερα ιστάμενους, μαθήματα σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των υφισταμένων τους, αλλά και σχετικά με την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Επίσης πολλές επιχειρήσεις υποστηρίζουν προγράμματα εκπαίδευσης μεγαλύτερου βάθους, όπως υποστήριξη ή χρηματοδότηση για μεταπτυχιακά προγράμματα.

1.5.2 Αξιολόγηση

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

1.5.3 Πολιτική Αμοιβών – Ωφελήματα Εργαζομένων

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης. Παράλληλα όμως η

διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά. Σε αυτή την λειτουργικότητα περιλαμβάνεται και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και, τέλος, οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

1.5.4 Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας κατοχυρώνεται και νομικά ως προνόμιο των εργαζομένων στην πλειοψηφία των χωρών, γεγονός που την καθιστά παράγοντα υψίστης σημασίας για μία επιχείρηση.

1.5.5 Συμμόρφωση

Η συμμόρφωση των επιχειρήσεων με το εργατικό δίκαιο είναι προφανώς μία κρίσιμη λειτουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η μη συμμόρφωση μπορεί να αποτελέσει αιτία παραπόνων, σχετικά με άδικες εργασιακές πρακτικές, μη ασφαλή εργασιακές συνθήκες, και γενική έλλειψη ικανοποίησης με τον χώρο εργασίας, που πιθανώς επηρεάσουν την παραγωγικότητα και εν τέλει ακόμα και το κέρδος και την

βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα μέλη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, επιβάλλεται να γνωρίζουν το εργατικό δίκαιο, και να φροντίζουν ώστε να εφαρμόζεται σε όλες τις δράσεις που συμμετέχουν ή συντονίζουν.

1.5.6 Εργασιακές σχέσεις

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση, μεταφέροντας τις απαντήσεις και των δύο πλευρών, ή συμμετέχοντας ενεργά στις διαπραγματεύσεις. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση. Το τμήμα είναι υπεύθυνο ώστε να μελετά και να προσδιορίζει το ποσοστό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, ώστε να μπορεί να επεμβαίνει όταν κριθεί απαραίτητο, καθώς και να επιλύει προβλήματα και διενέξεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο.

1.5.7 Διαχείριση Μισθοδοσίας

Η διαχείριση της μισθοδοσίας και των στοιχείων εργαζομένων αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία που συχνά αποδεικνύεται ιδιαίτερα επίπονη και χρονοβόρα. Το εύρος των εργασιών διαχείρισης μισθοδοσίας περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Μηνιαία διαδικασία έκδοσης μισθοδοσίας συμπεριλαμβανομένων του υπολογισμού των μισθών, έκτακτων αμοιβών, υπερωριών, ασθενειών, προκαταβολών, δανείων καθώς και τη διαχείριση των παροχών σε είδος
- Ακριβής υπολογισμός των μηνιαίων ασφαλιστικών εισφορών και ΦΜΥ
- Προβλέψεις κόστους επιδομάτων και δώρων Χριστουγέννων/Πάσχα σε μηνιαία βάση

- Υποβολή και πληρωμή ασφαλιστικών εισφορών και ΦΜΥ
- Διεκπεραίωση πληρωμών εργαζομένων και ηλεκτρονική αποστολή των αποδείξεων πληρωμών τους
- Παροχή μισθοδοτικών καταστάσεων, λογιστικών άρθρων και οποιονδήποτε εκτυπώσεων μισθοδοτικών στοιχείων ζητηθούν
- Στατιστικά στοιχεία για προσωπικό και αμοιβές
- Προϋπολογισμοί Budget
- Αμοιβές ΔΣ
- Διαχείριση και ηλεκτρονική υποβολή όλων των εντύπων στην ηλεκτρονική εφαρμογή ΕΡΓΑΝΗ του υπουργείου Εργασίας

1.6 Οι αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οι συντελεστές

1.6.1 Οι διεργασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι διεργασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Σε κάποιες επιχειρήσεις κάθε διεργασία αποτελεί και ξεχωριστό επιμέρους τμήμα της ΔΑΔ, ενώ σε άλλες όλες οι διεργασίες εκτελούνται συγκεντρωμένα από ένα τμήμα ή ακόμη και από ένα άτομο. Για παράδειγμα, σε μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως δημιουργείται τμήμα ΔΑΔ ενώ στις πιο μικρές, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ασκεί ο ιδιοκτήτης (πολύ μικρή επιχείρηση) ή ένα στέλεχος της εταιρίας (μικρή επιχείρηση).

Επίσης, πολύ διαδεδομένη ως λύση είναι και η ανάθεση ορισμένων διεργασιών της ΔΑΔ σε εξωτερικά γραφεία-εταιρίες (outsourcing). Σύμφωνα με έρευνα του του Society for Human Resource Management (SHRM, 2003 στο WetFeet, Inc.,2004) οι διεργασίες που

τείνουν περισσότερο να ανατίθενται σε εξωτερικά γραφεία-εταιρίες είναι η ανταπόδοση και η εκπαίδευση.

Σε περίπτωση που κάθε διεργασία αποτελεί και ένα επιμέρους τμήμα της ΔΑΔ, ο αριθμός των επιμέρους αυτών τμημάτων είναι οκτώ. Ως συνέπεια, κάθε ένα από τα τμήματα της ΔΑΔ έχει το δικό της κόστος διαχείρισης και αθροίζοντας τα κόστη όλων των τμημάτων αυτών προκύπτει το συνολικό κόστος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αντίστοιχα διαχειριστικά κόστη κάθε επιμέρους τμήματος της ΔΑΔ μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

Τα κόστη μισθοδοσίας των εργαζομένων στη ΔΑΔ

Τα κόστη εφαρμογής

Τα κόστη εφαρμογής περιλαμβάνουν τα κόστη όλων των μεθόδων και μέσων που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της ΔΑΔ. Σε αυτά δεν περιλαμβάνονται τα λειτουργικά έξοδα, όπως τα έξοδα για ρεύμα, νερό, τηλέφωνο κ.α

Τα κόστη των εξωτερικών συνεργατών (outsourcing)

Προκειμένου να αναλυθούν τα κόστη του κάθε επιμέρους τμήματος της ΔΑΔ, στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι αρμοδιότητες που αυτά έχουν και αναλύονται τα κόστη διαχείρισής τους.

1.6.2 Ρόλοι ΔΑΔ

Παρακάτω αναλύονται οι ρόλοι αυτοί με έμφαση σε χαρακτηριστικά που έχει ο κάθε ρόλος στην επιχείρηση και όχι στο αντικείμενό του καθώς αυτό είναι ανάλογο με το τμήμα της ΔΑΔ στο οποίο ανήκουν:

Συντονιστής (Assistant/administrator/coordinator)

Το άτομο που επανδρώνει τη θέση δεν απαιτείται να έχει μεγάλη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση αλλά να διαθέτει τα εξής προσόντα: αποτελεσματική ικανότητα επικοινωνίας και αυτενέργειας, εξαιρετικές οργανωτικές δεξιότητες και προσοχή στη λεπτομέρεια. Κάθε τμήμα της ΔΑΔ έχει το δικό του συντονιστή με ανάλογο αντικείμενο.

Σύμβουλος (Officer/Adviser)

Πολλές φορές ζητείται να έχει πιστοποιημένα προσόντα (CIPD6 πιστοποίηση, κ.ά) . Δίνει αναφορά στον προϊστάμενο (manager). Πολλές φορές, ωστόσο, ο ρόλος του συμβούλου ανατίθεται σε συγκεκριμένο εξωτερικό γραφείο. Στις ευθύνες του περιλαμβάνονται:

Προϊστάμενος (Manager): Ο ρόλος αυτός αφορά σε εκείνα τα στελέχη που έχουν τις ευθύνες της διοίκησης των ομάδων ΔΑΔ. Ο Προϊστάμενος θα υποβάλει έκθεση στο διευθύνοντα ΔΑΔ ή στον επικεφαλής του τμήματος ΔΑΔ, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Οι ευθύνες του περιλαμβάνουν:

- τη διαχείριση της ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού,
- τη λειτουργία του ως συνδετήριο κρίκου μεταξύ της επιχείρησης και της ομάδας ΔΑΔ,
- την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης στο τμήμα ΔΑΔ στο οποίο ανήκει.

Επιχειρησιακός εταίρος (Business partner): Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο επιχειρησιακός εταίρος είναι ένας πρώην προϊστάμενος (manager) με πολλά χρόνια εργασίας στην εταιρία. Ο επιχειρησιακός εταίρος δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στη στρατηγική ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης.

Επικεφαλής (Heads of department): Συνήθως επιβλέπει μια σημαντική λειτουργία γενικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ή μια λειτουργία όπως της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ή της σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Εκτός από την πιστοποίηση που ζητείται μπορεί να κατέχει επίσης MBA ή περαιτέρω εξειδίκευση σε τομείς όπως η προσέλκυση και στελέχωση ή η ανταμοιβή εργαζομένων.

Διευθυντής (Director): Απαιτείται να διαθέτει πτυχίο και μεγάλη εμπειρία. Ο ρόλος του είναι να επιβλέπει το τμήμα ΔΑΔ στο οποίο ανήκει, να εισηγείται στην Ανώτατη

Διοίκηση ότι αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που τον αφορά, να μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό της πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο ανήκει (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Οι ρόλοι που παρουσιάζονται παραπάνω διαφέρουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που έχουν συμπεριληφθεί στις έρευνες μισθών των εταιριών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της αγοράς εργασίας και ποικίλουν ως προς το μέγεθος, από πολύ μικρές αναπτυσσόμενες εταιρίες που έχουν μια υποτυπώδη μορφή ΔΑΔ έως τις μεγάλες εταιρίες που εφαρμόζουν με μια καλά δομημένη και οργανωμένη ΔΑΔ.



Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού

1.7 Τα κόστη της ΔΑΔ των εταιριών

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις βλέπουν το προσωπικό τους ως στοιχείο κόστους. Το εργατικό δυναμικό είναι το μεγαλύτερο έξοδό τους. Η παρακολούθηση, των δαπανών για το ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία ενός οργανισμού. Είναι επομένως ευνόητο πως η διαχείριση μιας τόσο σημαντικής δαπάνης είναι επίσης καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης.

Προκύπτουν οι παρακάτω λόγοι για την παρακολούθηση του κόστους αυτού και οι οποίοι αποτελούν ένα πειστικό επιχείρημα για την ανάπτυξη ενός συστήματος κοστολόγησης της ΔΑΔ:

- Για τον καθορισμό των συνολικών δαπανών της ΔΑΔ. Κάθε οργανισμός πρέπει να γνωρίζει, έστω προσεγγιστικά, τις συνολικές δαπάνες του για τη ΔΑΔ. Μια ολοκληρωμένη ανάλυση των στοιχείων κόστους της ΔΑΔ επιτρέπει σε έναν οργανισμό να υπολογίσει πόσα χρήματα ξοδεύει και πόσα θα έπρεπε να ξοδεύει ο οργανισμός στη ΔΑΔ.
- Για τον προσδιορισμό του κόστους της κάθε επιμέρους διεργασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει ποιες διεργασίες είναι οι πιο αποδοτικές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την παρακολούθηση των δαπανών κάθε διεργασίας. Εάν μια διεργασία κοστίζει περισσότερο από ό, τι σε προηγούμενες χρονικές περιόδους μπορεί να είναι σκόπιμο να αξιολογηθούν εκ νέου η απόδοσή της και η συνολική της συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού.
- Για την πρόβλεψη των μελλοντικών δαπανών της κάθε διεργασίας. Τα ιστορικά κόστη παρέχουν τη βάση για την πρόβλεψη μελλοντικών δαπανών. Στοιχεία για το κόστος από μια προηγούμενη διεργασία βοηθούν στην ανάπτυξη τυποποιημένων δεδομένων για την εκτίμηση του κόστους των νέων ή των προτεινόμενων διεργασιών.

- Για τον υπολογισμό των ωφελειών έναντι του κόστους μιας διεργασίας. Ο υπολογισμός αυτός γίνεται μέσω μιας ανάλυσης κόστους-οφέλους για την αντίστοιχη διεργασία. Αυτή η προσέγγιση αντιμετωπίζει τις δαπάνες για τη ΔΑΔ και κατ' επέκταση για το ανθρώπινο δυναμικό, ως επενδύσεις και όχι ως απλό κόστος.
- Για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να ελέγχουν το κόστος της ανάπτυξης και της εφαρμογής των διεργασιών.
- Για την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων σε μια προτεινόμενη διεργασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία κόστους της ΔΑΔ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιλεγεί η οικονομικότερη εναλλακτική μέθοδος για μια διεργασία. Για παράδειγμα, η πρόσληψη προσωπικού να ανατεθεί σε εξωτερική υπηρεσία ή να γίνει από τα στελέχη του οργανισμού; Μια πλήρης ανάλυση των εξόδων πρόσληψης θα αποκαλύψει με ακρίβεια το κόστος πρόσληψης ανά εργαζόμενο. Το κόστος αυτό μπορεί να συγκριθεί με τα ποσά που δαπανώνται σε εταιρίες εύρεσης εργασίας ή άλλες εξωτερικές πηγές.
- Για τον σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό των εργασιών του επόμενου έτους. Ο προϋπολογισμός συνήθως περιλαμβάνει όλα τα έξοδα για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι οι μισθοί και τα οφέλη, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Για τη διερεύνηση της συμβολής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην κερδοφορία της επιχείρησης. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συλλέγει εκτός των άλλων και στοιχεία κόστους της ΔΑΔ, τα οποία θα συμπεριλαμβάνει στις βάσεις δεδομένων για το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να αξιολογείται η συμβολή των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην κερδοφορία του οργανισμού.

1.8 Παραγωγικοί Πόροι ΔΑΔ

Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της. Επιδιώκει να το επιτύχει αυτό αναπτύσσοντας διακριτές ικανότητες οι οποίες θα τις επιτρέψουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημά έναντι των ανταγωνιστών της. Για το σκοπό αυτό συνδυάζει τους παραγωγικούς πόρους που έχει στην διάθεσή της με τρόπο ώστε να παράγει αποτέλεσμα που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Οι παραγωγικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της είναι υλικοί, (κεφάλαιο-άνθρωποι) και άυλοι (κουλτούρα-τεχνογνωσία). Για τη διαχείριση κάθε ενός από αυτούς τους πόρους έχει αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη λειτουργία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υπάρχει σε πλήρη μορφή σε κάθε οργανωμένη προσπάθεια είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής (τους υπόλοιπους υλικούς πόρους) ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Υπάρχουν δύο βασικές αιτίες που επιβάλλουν την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

- Το υψηλό του κόστος, δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακριβότερο πόρο μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα τον πιο πολύτιμο. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν από τη μια να προσελκύουν τους καλύτερους εργαζόμενους και από την άλλη, να αναπτύξουν συστήματα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό στην αξιοποίηση των υπόλοιπων συντελεστών και τελικά στην επίτευξη των στόχων τους.
- Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζουν στρατηγικές και πολιτικές, συστήματα απασχόλησης και

αξιοποίησης των εργαζομένων προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές.

Η διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού αποτελεί τη λειτουργία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στον μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη των στόχων.

2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

2.1 Έννοιες Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

Αν προσπαθήσουμε να ορίσουμε την έννοια του κόστους μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα είδος θυσίας η οποία συμβαίνει για να αποκτήσουμε κάποια αναμενόμενα οφέλη ή υπηρεσίες. Ένα κόστος μπορεί να προκύπτει για την απόκτηση ενσώματων στοιχείων ή ασώματων περιουσιακών στοιχείων.

Κατ' επέκταση όλα τα είδη του κόστους αποτελούνται από συστατικά εξόδου και κεφαλαίου. Δίνοντας ένα τυπικό ορισμό μπορούμε να πούμε ότι ένα έξοδο αποτελεί ένα κομμάτι κόστους το οποίο έχει καταναλωθεί κατά την διάρκεια της τρέχουσας διαχειριστικής χρήσης. Παράλληλα ένα περιουσιακό στοιχείο αποτελεί ένα κομμάτι κόστους το οποίο αναμένεται να παρέχει οφέλη κατά την διάρκεια μελλοντικής διαχειριστικής χρήσης. Προφανώς ένα θεμελιώδες πρόβλημα στη λογιστική είναι η μέτρηση των συστατικών εξόδων και περιουσιακών στοιχείων ως τμήμα της έννοιας "κόστος".

Υπάρχουν διάφορες λογιστικές πτυχές της έννοιας κόστος οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές για την λογιστική ανθρώπινου δυναμικού. Δύο από αυτές τις πτυχές είναι το αρχικό κόστος (original cost) και το κόστος αντικατάστασης (replacement cost). Η έννοια του αρχικού κόστους αναφέρεται ως ένα είδος θυσίας η οποία έγινε για την απόκτηση ενός συντελεστή παραγωγής. Αυτό συνήθως ορίζεται και ως ιστορικό κόστος. Το κόστος αντικατάστασης αναφέρεται ως ένα είδος θυσίας που πρέπει να γίνει με σκοπό την αντικατάσταση μιας πηγής η οποία παροντικά χρησιμοποιείται.

Ένα άλλο ζευγάρι πτυχών της έννοιας κόστος, τα οποία είναι εξίσου σημαντικά είναι το κόστος δαπανών (outlay cost) και το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost). Αυτά τα δύο κόστη είναι συστατικά των δύο προηγούμενων. Το κόστος δαπανών αναφέρεται στην απαιτούμενη διάθεση μετρητών η οποία πρέπει να γίνει για την απόκτηση ή αντικατάσταση μίας πηγής. Από την άλλη το κόστος ευκαιρίας αναφέρεται στο κομμάτι των εσόδων ή του εισοδήματος το οποίο έχει θυσιαστεί ή καταναλωθεί με στόχο την απόκτηση ή την αντικατάσταση μίας πηγής.

Δύο άλλες πτυχές της έννοιας κόστος αποτελούν τα άμεσα και έμμεσα κόστη τα οποία είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας να διχοτομηθεί ο βαθμός σύμφωνα με τον οποίο συγκεκριμένα κόστη μπορούν να συνδεθούν με κάποια δραστηριότητα, προϊόν ή παραγωγικό συντελεστή. Τα άμεσα κόστη αναφέρονται στα κόστη τα οποία μπορούν να εντοπιστούν άμεσα μέσω μίας δραστηριότητας, προϊόντος ή παραγωγικού συντελεστή. Τα έμμεσα κόστη είναι τα κόστη τα οποία δεν μπορούν να εντοπιστούν άμεσα μέσω συγκεκριμένης δραστηριότητας, προϊόντος ή διαδικασίας αλλά είναι αυτά τα οποία σχετίζονται με μία γενική χρήση σε περισσότερες από μία δραστηριότητες κτλ.

Οι όροι πραγματικά (actual) και πρότυπα (standard) κόστη αποτελούν μία προσπάθεια να διαφοροποιηθούν και να διαχωριστούν δύο βασικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής: Πρώτον, τι είναι κόστος και δεύτερον τι θα έπρεπε να είναι κόστος. Τα πρότυπα κόστη είναι τα κόστη τα οποία θα έπρεπε να προκύπτουν για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Κατ' επέκταση η διαδικασία του πρότυπου κόστους αποτελεί ένα είδος υποθετικού στόχου σύμφωνα με τον οποίο τα κόστη πρέπει να κατευθύνονται. Για αυτό και τα πραγματικά κόστη είναι τα κόστη τα οποία όντως προκύπτουν για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Οι παραπάνω ορισμοί περιγράφουν κάποιες από τις βασικές λογιστικές διαδικασίες της έννοιας κόστος. Φυσικά αυτές οι διαδικασίες έχουν και άμεσο αντίκρισμα στη λογιστική ανθρώπινου δυναμικού (Flamholtz, E. G. (1979): Toward a Psycho-Technical Systems Paradigm of Organizational Measurement).

2.2 Τα Είδη Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ιδέα πίσω από την έννοια του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στις γενικές παραδοχές της κοστολόγησης. Τα κόστη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα κόστη τα οποία προκύπτουν από την απόκτηση ή αντικατάσταση εργαζομένων. Κατ' επέκταση όπως και τα υπόλοιπα κόστη αποτελούνται από στοιχεία εξόδων και περιουσιακών στοιχείων. Μπορεί να περιλαμβάνουν κόστη δαπανών και κόστη ευκαιρίας, όπως επίσης μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία από έμμεσα και άμεσα κόστη. Επιπροσθέτως, είναι πιθανό να σχετίζονται με τα πραγματικά και πρότυπα κόστη του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι οι παραδοσιακές λογιστικές παραδοχές που αφορούν τα κόστη απόκτησης και αντικατάστασης περιέχουν παράλληλα και στοιχεία που αφορούν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά το αρχικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται στις δαπανηρές προσφορές που γίνονται από πλευράς επιχείρησης με στόχο την απόκτηση, εξειδίκευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτός ο ορισμός είναι παρόμοιος με την έννοια του αρχικού κόστους και άλλων περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού. Για παράδειγμα το αρχικό κόστος των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της επιχείρησης, είναι το κόστος το οποίο προκύπτει από την απόκτηση και αγορά αυτών των συντελεστών παραγωγής.

Το αρχικό κόστος που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό συνήθως περιλαμβάνει κόστη πρόσληψης, επιλογής, συγκέντρωσης υποψηφίων εργαζομένων, τοποθέτησης τους σε πόστα, παροχής κατευθυντήριων γραμμών και εκπαίδευσης τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Μερικά από αυτά τα στοιχεία είναι άμεσα κόστη ενώ κάποια άλλα είναι έμμεσα κόστη. Για παράδειγμα, τα κόστη που αφορούν τον μισθό ενός εργαζομένου είναι άμεσα κόστη που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση του, ενώ το κόστος που αφορά τον χρόνο που διαθέτει ο υπεύθυνος κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του εργαζομένου, είναι έμμεσο κόστος.

Ο στόχος της συλλογής αυτών των πληροφοριών που αφορούν τα κόστη επηρεάζει όμως και επιδρά και σε άλλα στοιχεία. Από πλευράς διοικητικών και διαχειριστικών σκοπών, είναι επιθυμητό να συμπεριλαμβάνονται τα κόστη ευκαιρίας τα οποία προκύπτουν από τα αρχικά κόστη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλα αυτά και

εξαιτίας του γεγονότος ότι αρκετές φορές υπάρχουν δυσκολίες που αφορούν τα κόστη ευκαιρίας από πλευράς μέτρησης και καταγραφής, μπορεί να μην αποτελεί ρεαλιστική και πρακτική εφαρμογή η αποτύπωση αυτών των αντικειμενικών εκτιμήσεων. Σαν αποτέλεσμα και ενώ είναι αποδεκτή η χρήση που αφορά τα κόστη ευκαιρίας για εσωτερικούς σκοπούς, οι πληροφορίες αυτές μπορεί να θεωρηθούν αβέβαιες και αβάσιμες, αν παρατεθούν προς εξωτερική χρήση λογιστικών δεδομένων. Κατ' επέκταση, η παράθεση αναφορών σε επενδυτές και άλλους εξωτερικούς χρήστες, μπορεί να γίνει χωρίς να περιλαμβάνονται τα κόστη ευκαιρίας, που υπό άλλες συνθήκες θα έπρεπε να μην περιλαμβάνονται στα κόστη ευκαιρίας. Για σκοπούς εξωτερικής πληροφόρησης, αυτή η πρότυπη μορφή θα συνείσφερε στην λογιστική ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο ώστε να αποτελεί συνδυαστικό λογιστικό κρίκο με κόστη άλλης μορφής.

Το κόστος αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις θυσίες που πρέπει να γίνουν από πλευράς επιχείρησης σήμερα με στόχο την αντικατάσταση των ανθρωπίνων πόρων που παροντικά απασχολούνται στην επιχείρηση. Το κόστος αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού συνήθως περιλαμβάνει το έξοδα που αφορούν τα έσοδα ενός εργαζομένου όπως επίσης και τα έξοδα που αφορούν την αντικατάσταση ενός εργαζομένου. Επίσης περιλαμβάνονται τόσο τα άμεσα όσο και τα έμμεσα κόστη. Από την στιγμή που τα κόστη αντικατάστασης πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για διοικητικούς σκοπούς, θα πρέπει να περιλαμβάνουν στοιχεία που αφορούν το κόστος ευκαιρίας και το κόστος δαπανών. Σε γενικές γραμμές ο ορισμός του κόστους αντικατάστασης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επεκταθεί και να αναφέρεται τόσο σε ατομικές μονάδες όσο και σε ομάδες ανθρώπων αλλά και σε ολόκληρους οργανισμούς. Παρόλα αυτά στις μέρες μας οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνήθως λειτουργούν υπό το σκεπτικό της εύρεσης ενός ικανού αντικαταστάτη ο οποίος θα φέρει εις πέρας τον ίδιο όγκο παροχής υπηρεσιών για ένα συγκεκριμένο πόστο εργασίας. Άρα, οι μάνατζερ δεν λειτουργούν υπό το σκεπτικό απλής αντικατάστασης ενός εργαζομένου. Τα παραπάνω σημαίνουν ότι υπάρχει ένας δυισμός που αφορά τον ορισμό του κόστους αντικατάστασης: 1) Η πρώτη πτυχή αφορά την θέση του εργαζομένου και 2) Η δεύτερη πτυχή αφορά την προσωπικότητα του. Κάτω από αυτό το σκεπτικό το κόστος αντικατάστασης που αφορά το πόστο του εργαζομένου αναφέρεται στις θυσίες που πρέπει να γίνουν σήμερα με στόχο την αντικατάσταση του παροντικά εργαζομένου ατόμου σε μία συγκεκριμένη

θέση, με ένα αντικαταστάτη ικανό να παρέχει όμοια ποιότητα και ποσότητα υπηρεσιών και έργου στη συγκεκριμένη θέση. Ουσιαστικά, αναφέρεται στο κόστος αντικατάστασης του συνόλου των υπηρεσιών που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο μιας συγκεκριμένης θέσης. Από την άλλη το κόστος αντικατάστασης που αφορά την προσωπικότητα του ατόμου αναφέρεται στις θυσίες που πρέπει να γίνουν σήμερα για να αντικατασταθεί ένα παροντικά εργαζόμενο άτομο, με ένα αντικαταστάτη ικανό να παράγει το ίδιο πλήθος υπηρεσιών, αυτή τη φορά όμως σε όλες τις θέσεις και πόστα στα οποία απασχολούταν ο προηγούμενος. Αυτές οι παραδοχές που αφορούν τα κόστη αντικατάστασης επεκτείνονται τόσο σε ομάδες ατόμων όσο και σε μεμονωμένα άτομα.



2.3 Οικονομικά οφέλη και συνεπαγόμενα κόστη από το ανθρώπινο δυναμικό

Είναι γεγονός ότι η απόκτηση και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει ένα κόστος το οποίο βέβαια οδηγεί σε μία σειρά από οικονομικά οφέλη για μία επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις των αναπτυγμένων χωρών συνηθίζουν να δαπανούν αρκετά χρήματα στο ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα ένα αρκετά μεγάλο κονδύλιο επενδύεται σε δαπάνες αγγελιών πρόσληψης και δαπάνες τεχνικής εκπαίδευσης πιστεύοντας ότι τα μελλοντικά οικονομικά οφέλη θα είναι μεγαλύτερα από τις θυσίες που έγιναν και τα αφορούν (Savich, R. S. και Ehrenreich, K. B. (1976): Cost/Benefit Analysis of Human Resource Accounting Alternatives).

Είναι γεγονός ότι είναι αρκετά δύσκολο να μιλήσουμε με ακριβείς αριθμούς σχετικά με το ύψος των κονδυλίων που σπαταλούνται τόσο σε μηνιαία όσο και σε ετήσια βάση για

την απόκτηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Εξίσου δύσκολο είναι να δώσουμε κάποια αριθμητικά δεδομένα σχετικά με το ύψος των οικονομικών οφελών από επενδύσεις όπως οι παραπάνω. Τα αίτια της παραπάνω αδυναμίας μπορούν να εντοπιστούν κυρίως σε δύο λόγους:

1. Στο γεγονός ότι οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελούν ένα θέμα υψηλής βαρύτητας για μία επιχείρηση. Συνεπώς δεν αποτελούν κίνητρο προς μελέτη και παρακολούθηση τα κονδύλια που αφιερώνονται σε τέτοιου είδους επενδύσεις. Δεδομένου του σημερινού τρόπου σκέψης έγραφε ο Mushin το 1962 (Μπαραλέξης, 1995; Carlan and Landekich- 6 σελίδα 15) φαίνεται δύσκολό να φανταστεί κάποιος ότι πριν από κάποια χρόνια οι συγγραφείς, οι οποίοι έγραφαν για την οικονομική ανάπτυξη, παρέλειπαν να λάβουν υπόψη τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό.

2. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες επενδύουν μεγάλα ποσά στο ανθρώπινο δυναμικό, προσπαθούν να κρατήσουν κρυφό το ύψος των κονδυλίων ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από τα κόστη αυτά.

Στην εργασία του Denison (Μπαραλέξης, 1995; Carlan and Landekich- 6, σελίδα 11) διαφαίνεται έντονα η σημασία του παράγοντα "εργασία" και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό και για την οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, ο Denison συνέβαλε στην οικονομική ανάπτυξη των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής από το 1929 ως το 1959 (Μπαραλέξης (1995): Λογιστική Ανθρώπινου Δυναμικού).

2.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Στοιχείο του Ενεργητικού

Αν θεωρήσουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι στοιχείο ενεργητικού μπορούμε να πούμε ότι εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον ορισμό που αφορά την έννοια "ενεργητικό". Το ίσως βασικότερο και συχνότερο επιχείρημα για την ύπαρξη του ενεργητικού από το ανθρώπινο δυναμικό βασίζεται στην λογιστική αρχή που αφορά τον συσχετισμό εξόδων – εσόδων (the matching concept). Με βάση αυτή την αρχή, τα κόστη κτήσεως και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, όπως τα κόστη επιλογής⁴, πρόσληψης⁵, εξοικείωσης προς το νέο περιβάλλον εργασίας⁶, τεχνικήν εκπαίδευσης και κόστη βελτίωσης και ανάπτυξης⁷, θα ωφελήσουν μελλοντικές χρήσεις. Επομένως,

δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρούνται ως έξοδα της χρήσεως κατά την οποία έγιναν. Αντιθέτως, θα πρέπει να κεφαλαιοποιηθούν, εμφανιζόμενα στο ενεργητικό και να αποσβένονται τμηματικά εντός της περιόδου την οποία προσδοκείται ότι θα ωφελήσει καθένα απ' αυτά.

Από την άλλη πλευρά όμως, όσοι αντιπαλεύουν την άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λογίζεται ως στοιχείο του ενεργητικού, στην πλειοψηφία τους αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει σημαντικά μελλοντικά οφέλη στην οικονομική μονάδα. Αρνούνται όμως την θεώρηση και καταγραφή του ως στοιχείο του ενεργητικού, διότι δεν πληρούνται δύο ακόμη βασικές κατά αυτούς προϋποθέσεις, δηλαδή η δυνατότητα αντικειμενικής μετρήσεως και το στοιχείο της κυριότητας.

Άρα, πρώτον όσον αφορά την προϋπόθεση της αντικειμενικής μέτρησης αρκετοί υποστηρίζουν απλά την παροχή μελλοντικών οφελών, για την καταγραφή ενός στοιχείου ως ενεργητικού. Φυσικά όμως απαιτείται και η πλήρωση αφενός μεν της προϋπόθεσης της αντικειμενικής μετρήσεως, αφετέρου δε εκείνη της παροχής πληροφοριών, από το στοιχείο, οι οποίες θα είναι αποφασιστικής σημασίας για την επιχείρηση.

Δεύτερον, όσον αφορά την προϋπόθεση της κυριότητας, σίγουρα προβάλλεται από τους αντιτιθέμενους ώστε να χαρακτηρίσουν το ανθρώπινο δυναμικό ως στοιχείο ενεργητικού. Για την στήριξη τους σε αυτήν την θεώρηση βασίζονται στον συμβατικό ορισμό του ενεργητικού.

Συγκεκριμένα αναφέρονται στον ορισμό που έχει δοθεί από τους Sprouse και Moonitz (1982: Chambers at the American Institute of Certified Public Accountants), ο οποίος προσομοιάζει προς τους ορισμούς του ενεργητικού που έχουν δοθεί κατά καιρούς. Κατά τον ορισμό αυτό, ενεργητικό συνιστούν "τα προσδοκώμενα οικονομικά οφέλη, επί των οποίων έχουν αποκτηθεί δικαιώματα από την επιχείρηση, ως το αποτέλεσμα τρεχουσών ή παρελθουσών συναλλαγών". Το προσωπικό όμως μιας επιχείρησης, όπως διατείνονται, δεν αποτελεί "κτήμα" αυτής, το οποίο μπορεί να ανταλλάξει κατά βούληση, όπως γίνεται με τα άλλα περιουσιακά στοιχεία.

Ακόμα, ορισμένοι ερευνητές (Hermanson (1964: Accounting for Human Assets), Caplan και Landekich (1974: Human Resource Accounting: Past, Present and Future)) παραθέτουν ότι αφενός μεν οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται ως άτομα και ότι δεν ανήκουν στην επιχείρηση και η εργασία τους είναι προσωρινής φύσεως, αλλά παράλληλα πρέπει να λαμβάνονται και ως ένα 'όλον', το οποίο ως σύνολο είναι σταθερά συνδεδεμένοι με αυτό και οι υπηρεσίες τους θα διαρκέσουν όσο χρόνο θα ζήσει η επιχείρηση υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντικατασταθούν. Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι η επιχείρηση έχει ως εκ της λειτουργίας της το δικαίωμα (operational right) να λαμβάνει μελλοντικά οικονομικά οφέλη από το προσωπικό της. Άρα, το ανθρώπινο δυναμικό της συνιστά ενεργητικό στοιχείο.

Το στοιχείο της κυριότητας (ownership) αποτελεί μια στενή αντίληψη της λογιστικής έννοιας του ενεργητικού και δεν θα έπρεπε να λογίζεται μεταξύ των απαιτούμενων κριτηρίων για την κατάταξη κάποιου στοιχείου ως ενεργητικού.

Σε αυτήν την περίπτωση βέβαια θα μπορούσε κάποιος να πει ότι στην παραπάνω περίπτωση υπάρχει το στοιχείο της βεβαιότητας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στην περίπτωση του εργατικού δυναμικού. Παράλληλα, όμως η αβεβαιότητα των μελλοντικών οικονομικών οφελών ενός αγορασθέντος διπλώματος ευρεσιτεχνίας μπορεί να είναι δυνατόν μεγαλύτερη εκείνης του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλα αυτά όμως το αγορασθέν δίπλωμα ευρεσιτεχνίας θεωρείται ενεργητικό στοιχείο.

Στους αντιτιθέμενους στην θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως ενεργητικού στοιχείου, προστέθηκαν και οι Dittman, D. A., Juris, H. A. και Resvine, L. (1980: Unrecorded Human Assets: A survey of Accounting Firms' Training Programs), οι οποίοι σε ένα ενδιαφέρον άρθρο τους εξετάζουν εάν και κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει μελλοντικά οικονομικά οφέλη στην οικονομική μονάδα και άρα δικαιολογείται η καταγραφή του ως ενεργητικού. Τίθεται δηλαδή υπό κρίση η πλέον βασική προϋπόθεση χαρακτηρισμού ενός στοιχείου ως ενεργητικού.

Εξαιτίας αυτού μπορούμε να πούμε ότι κατ' αρχήν ενεργητικό από ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει και στην περίπτωση κατά την οποία οι επιχειρήσεις δεν έχουν προβεί στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, αλλά προσέλαβαν εξειδικευμένο προσωπικό. Οι υψηλές διοικητικές ικανότητες (πολιτική διοίκησης τέτοια, ώστε να γεννά στο

προσωπικό ένα αίσθημα ασφάλειας και αγάπης για την εργασία), η υψηλή πιστοληπτική ικανότητα, οι εξαιρετικές ικανότητες των πωλητών, η ελκυστική προσωπικότητα και γενικά ένα καλά οργανωμένο και έμπιστο προσωπικό μπορεί να είναι περισσότερο πολύτιμο ενεργητικό απ' ό,τι ένα απόθεμα εμπορευμάτων⁸.

Ενεργητικό υπάρχει επίσης και σε άλλες περιπτώσεις. Για παράδειγμα ενεργητικό συνιστούν (και άρα πρέπει να αποσβεστούν τμηματικά) τα κόστη διατηρήσεως του πλεονάζοντος προσωπικού κάποιας επιχείρησης, σε περίοδο παροδικής ύφεσης των εργασιών, εφόσον επισταμένη μελέτη δείξει, ότι αυτά είναι χαμηλότερα των εκ της διατηρήσεως του πλεονάζοντος προσωπικού μελλοντικών οικονομικών οφελών.

Τέλος να πούμε ότι αρκετοί συγγραφείς μη λαμβάνοντας υπόψη τα νέα συμπεράσματα της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, θεωρούν τη συχνότητα παραιτήσεων ή και απολύσεων (υπό συνθήκες μη πλεονάζουσας προσφοράς εργασίας) ως συνάρτηση του ύψους της αμοιβής και μόνο. Ενώ, σύμφωνα με την ευρέως αποδεκτή θεωρία της ιεραρχήσεως των αναγκών του Maslow (1943: A theory of human motivation), ο εργαζόμενος ο οποίος έχει κάποια σχετική παιδεία, επιδιώκει την ικανοποίηση όχι μόνο χρηματικών αλλά και κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Όσο πληρέστερη είναι δε η ικανοποίηση των χρηματικών αναγκών (υψηλός μισθός στις αναπτυγμένες χώρες), τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία του ατόμου προς ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών, όπως του σεβασμού του προσώπου του, της ανάγκης για επιτυχία και αναγνώρισης του έργου του και γενικά της ανάγκης για ολοκλήρωση της προσωπικότητάς του (need for self fulfillment).

Με βάση την παραπάνω έννοια, αυτοί οι οποίοι λαμβάνουν την ειδική εκπαίδευση και προορίζονται (αρκετοί απ' αυτούς τουλάχιστον) να καταλάβουν ανώτερα αξιώματα (key personnel) στην διοίκηση, την παραγωγή, τον εφοδιασμό ή την διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης, είναι πολύ πιθανόν να παραμείνουν σε αυτήν, έστω και αν η αμοιβή τους υπολείπεται λίγο της αγοραίας. Κι αυτό γιατί με την ληφθείσα εκπαίδευση παραθέτονται ευοίωνες προοπτικές ικανοποίησης των αναφερθέντων υψηλότερων μη χρηματικών αναγκών. Επομένως, το πιο πιθανό είναι να υπάρχει ενεργητικό από το ανθρώπινο δυναμικό.

Δεν υφίσταται λοιπόν συνεχής απειλή από υπολανθάνουσα τάση παραίτησης απ' την εργασία, η οποία ωθεί τη διοίκηση σε παροχή ολοένα και υψηλότερων μισθών, οπότε υποσκάπτει την δημιουργία ενεργητικού, καθώς υποστηρίζουν οι Paton, W. A. 'Accounting Theory', Chicago: Accounting Studies Press, Ltd, 1962, Dittman, D. A., Juris, H. A. και Resvine, L. (1980: Unrecorded Human Assets: A survey of Accounting Firms' Training Programs). Αντιθέτως, η μακρά παραμονή στην επιχείρηση συμφέρει από όσα ελέχθησαν, τόσο τον εργοδότη όσο και τον εξειδικευθέντα.

Βεβαίως θα υπάρξουν παραιτήσεις ή και απολύσεις, οι οποίες αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για το σχηματισθέν ενεργητικό. Όμως ο κίνδυνος είναι παρών και σε οποιαδήποτε άλλη πάγια επένδυση. Εξάλλου, οι παραιτήσεις ή και οι απολύσεις τέτοιου προσωπικού, συνιστούν ένα επιπρόσθετο λόγο για την κεφαλαιοποίηση των δαπανών εκπαίδευσης (όπως και κάθε άλλης δαπάνης για το προσωπικό) διότι με την κεφαλαιοποίηση θα εμφανισθεί η ζημία που έγινε λόγω της παραίτησης ή και της απόλυσης, θα γίνει έρευνα για τα αίτια τα οποία προκάλεσαν τη ζημία αυτή και θα τιμωρηθεί το τυχόν υπαίτιο διοικητικό όργανο (ή όργανα) γι' αυτή τη κατασπατάληση του ανθρώπινου δυναμικού.

3 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

3.1 Μέθοδοι προετοιμασίας μισθοδοσίας

Αν προσπαθήσουμε να παραθέσουμε κάποιες εισαγωγικές πληροφορίες σχετικά με τα λογιστικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναφέρουμε ότι κάθε επιχείρηση, από πλευράς τμημάτων της, έχει μια οργάνωση η οποία βασίζεται σε ορισμένους τομείς, όπως είναι 'η λογιστική και η ελεγκτική', 'ο φορολογικός σχεδιασμός' και 'ο διοικητικός έλεγχος'. Αυτοί οι τομείς αποτελούν συναρτήσεις οι οποίες έχουν ως επίκεντρο την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη της επιχείρησης. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς κατευθύνεται από ειδικευμένους εργαζόμενους οι οποίοι παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες και έτσι στο σύνολο του διαμορφώνεται το κέρδος ως επίκεντρο του οργανισμού. Η πρόσληψη εργαζομένων και η εκπαίδευση τους αποτελεί ένα παράγοντα με στοιχεία την εσωτερική διοίκηση και επίκεντρο την παροχή

υπηρεσιών. Κατ' επέκταση μπορούμε να πούμε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί εκτελούν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις και συναρτήσεις που αφορούν την στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού τους, σε ίδιο βαθμό και επαρκώς, όσο και τις λειτουργίες που αφορούν την δημιουργία και ανάπτυξη του οργανισμού τους.

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια γενική εικόνα του τρόπου λειτουργίας της διαδικασίας μισθοδοσίας, χρησιμοποιώντας είτε έναν προμηθευτή μισθοδοσίας, είτε μια εσωτερική μισθοδοτική διαδικασία που υποστηρίζεται από συστήματα υπολογιστών είτε ένα εσωτερικό σύστημα στο οποίο όλα επεξεργάζονται εξ ολοκλήρου με το χέρι.

Περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο ρέει η διαδικασία μισθοδοσίας για συγκεκριμένους τύπους συστημάτων: εξωτερική μισθοδοσία, εσωτερική συστημική μισθοδοσία και εσωτερική μισθοδοσία.

3.1.1 Εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας επεξεργασίας μισθοδοσίας

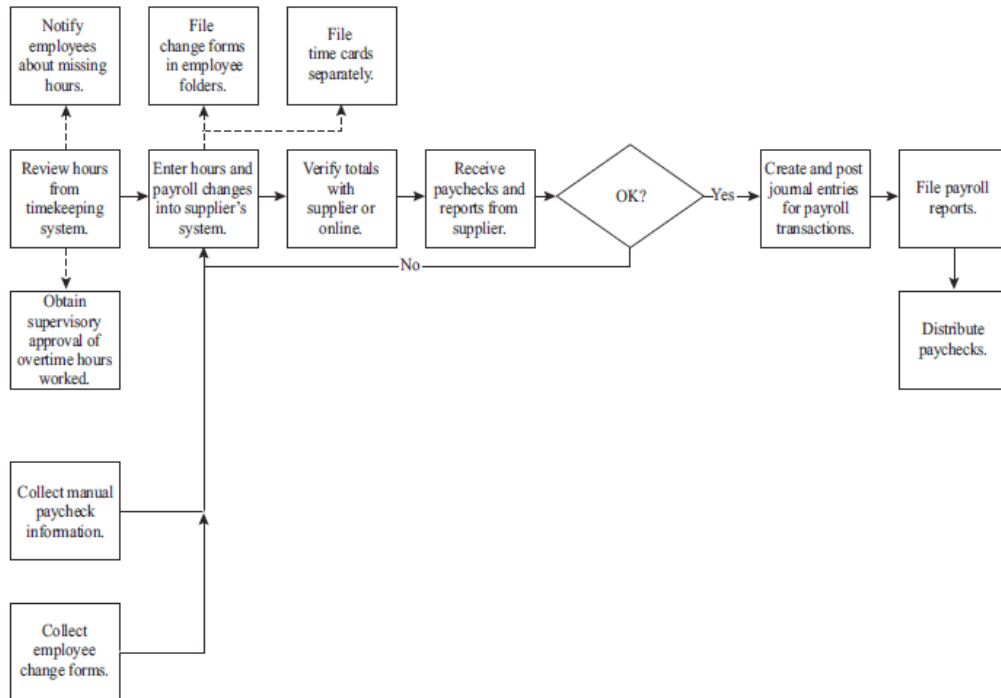
Η εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας επεξεργασίας μισθοδοσίας μετατοπίζει έναν αριθμό βασικών εργασιών επεξεργασίας μισθοδοσίας σε έναν προμηθευτή, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του φόρτου εργασίας του τμήματος μισθοδοσίας, του απαιτούμενου επιπέδου εμπειρογνωμοσύνης στη λειτουργία λογισμικού υπολογιστών και του κινδύνου μη καταβολής των φόρων επί των μισθών την κυβέρνηση εγκαίρως. Για αυτούς και για άλλους λόγους, η εξωτερική ανάθεση μισθοδοσίας είναι μια εξαιρετικά δημοφιλής επιλογή, ειδικά για τις μικρότερες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν πολύ προσωπική εμπειρογνωμοσύνη μισθοδοσίας στο χέρι.

Αυτά τα καθήκοντα περιλαμβάνουν την επεξεργασία των συναλλαγών μισθοδοσίας, την εκτύπωση των εκθέσεων μισθοδοσίας και των μισθών, καθώς και την υποβολή φορολογικών καταθέσεων και εκθέσεων προς την κυβέρνηση εξ ονόματος της εταιρείας. Με την εξωτερική ανάθεση αυτών των δραστηριοτήτων, το προσωπικό μισθοδοσίας υποχρεούται μόνο να καταρτίζει και να επαληθεύει τα εισερχόμενα δεδομένα σχετικά με τις ώρες εργασίας, να το φορτίζει στο σύστημα μισθοδοσίας του προμηθευτή και να επαληθεύει ότι τα αποτελέσματα είναι ακριβή.

- Πρώτον, ένα μηχανογραφικό σύστημα χρονομέτρησης θα αποτρέψει την παράνομη υπερωρία και θα εκδώσει αυτόματα αναφορές που υπογραμμίζουν

ώρες που δεν έχουν συνδεθεί από τους υπαλλήλους, εξαλείφοντας έτσι δύο βήματα από το τμήμα συλλογής δεδομένων της διαδικασίας.

The Outsourced Payroll Process



Εξωτερική ανάθεση της μισθοδοσίας σε πάροχο

- Δεύτερον, ορισμένοι προμηθευτές μισθοδοσίας πωλούν ηλεκτρονικά συστήματα χρονομέτρησης που συνδέονται άμεσα με τα συστήματά τους, οπότε δεν χρειάζεται να φορτώσετε με μη αυτόματο τρόπο αυτές τις πληροφορίες στο σύστημα του προμηθευτή (ή να το καλέσετε σε ένα άτομο που εισάγει δεδομένα).
- Τρίτον, μια εταιρεία μπορεί να πληρώσει τον προμηθευτή για να δημιουργήσει εξατομικευμένες αναφορές σε συνοπτικό επίπεδο, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για καταχωρήσεις περιοδικών, γεγονός που εξαλείφει την πρόσθετη εργασία. Τέλος, ορισμένοι προμηθευτές εκδίδουν τώρα εκθέσεις μισθοδοσίας σε δίσκο CD (CD), ο οποίος σχεδόν εξαλείφει τη δουλειά της αρχειοθέτησης.

Αξιοποιώντας αυτές τις πρόσθετες ευκαιρίες outsourcing, η διαδικασία μισθοδοσίας μπορεί να γίνει ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα.

Συνεπώς, οι πρωταρχικοί έλεγχοι τείνουν να είναι στην αρχή και στο τέλος της διαδικασίας. Θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία έγκρισης για υπερωρίες, καθώς και για αρνητικές κρατήσεις.

Μια αρνητική έκπτωση είναι ουσιαστικά μια πληρωμή σε έναν εργαζόμενο. αν χρησιμοποιηθεί επανειλημμένα, ακόμη και σταδιακά μικρά ποσά θα μπορούσαν να προσθέσουν μια σημαντική αύξηση μισθών για έναν εργαζόμενο. Για μεγαλύτερες εταιρείες με πολλούς υπαλλήλους, θα πρέπει επίσης να συγκρίνετε τις διευθύνσεις των μισθών των υπαλλήλων για να δείτε εάν έχει προστεθεί στο σύστημα ένα "ψεύτικο εργαζόμενο", με την επιταγή να αποστέλλεται ταχυδρομικώς σε μια διεύθυνση του υπαλλήλου που πρόκειται να εισπράξει από αυτό το άτομο. Μπορείτε επίσης να εκδώσετε μια λίστα με τα ονόματα των ατόμων που λαμβάνουν απόδειξη στους υπευθύνους των τμημάτων να δουν αν εμφανίζονται τυχόν ψεύτικα ονόματα ή τα ονόματα των αναχωρηθέντων υπαλλήλων. Τέλος, μπορείτε επίσης να εντοπίσετε ψεύτικους υπαλλήλους παραδίδοντας τις επιταγές απευθείας στους υπαλλήλους αφού παρουσιάσουν κάποια μορφή αναγνώρισης. Δεν είναι απαραίτητοι όλοι αυτοί οι έλεγχοι, αλλά θα πρέπει να επιλέξετε εκείνους που έχουν την πιο νόημα για τις συγκεκριμένες περιστάσεις μιας εταιρείας

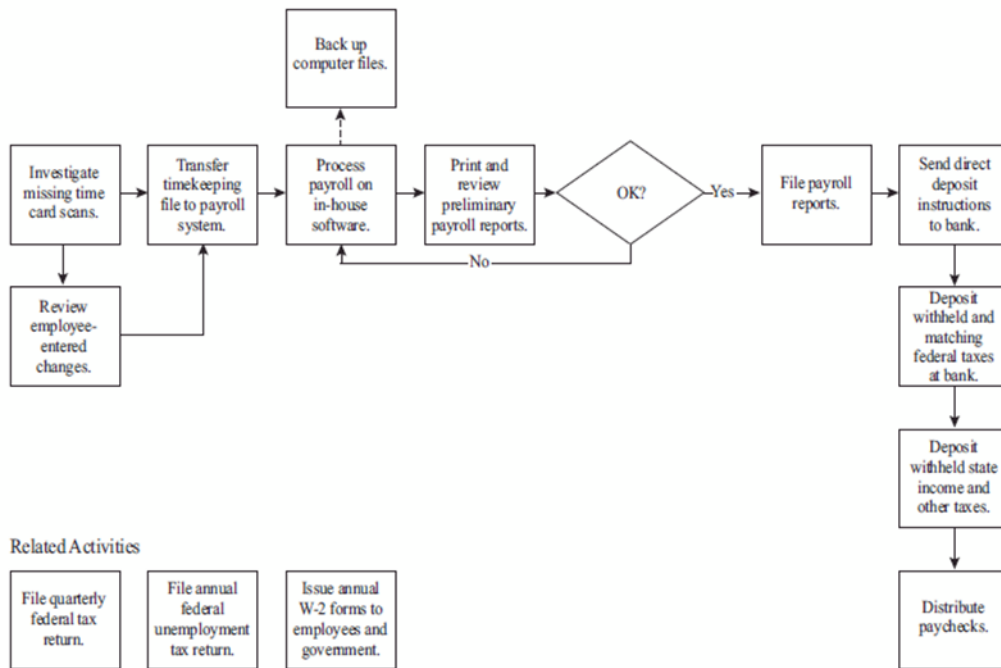
3.1.2 Επισκόπηση της inhouse διαδικασίας μισθοδοσία με σύστημα

Ένα σύστημα μισθοδοσίας που είναι εξίσου δημοφιλές με την εξωτερική ανάθεση είναι το ενδοεπιχειρησιακό σύστημα. Το λογισμικό μισθοδοσίας είναι πολύ φθηνό, καθώς είναι τώρα συνδεδεμένο με το λογισμικό λογιστικής που κοστίζει μόλις μερικές εκατοντάδες δολάρια. Πιο ολοκληρωμένα συστήματα, για χρήση με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, είναι πολύ πιο ακριβά, αλλά αποτελούν μια οικονομικά αποδοτική λύση για μεγάλες οντότητες.

Μια πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία περιλαμβάνει την εξέταση και επαλήθευση των ωρών εργασίας και άλλων αλλαγών που εισήχθησαν από τους υπαλλήλους, ακολουθούμενη από την επεξεργασία και την εκτύπωση των εκθέσεων μισθοδοσίας,

την κατάθεση πληροφοριών άμεσης κατάθεσης και των φόρων μισθοδοσίας και τη διανομή των μισθών.

The In-House Computerized Payroll Process



Εσωτερική διαδικασία μισθοδοσία με σύστημα

Για παράδειγμα, ένα μηχανογραφικό σύστημα χρονομέτρησης, απαιτεί από τους υπαλλήλους να εκτελούν ένα σήμα μέσω ενός ρολογιού που μπορεί να απορρίψει τη σάρωση αν ο υπάλληλος παρακολουθεί λάθος χρόνο ή επιχειρεί να εργαστεί κατά τη διάρκεια μιας μη εξουσιοδοτημένης περιόδου υπερωριών. Χρησιμοποιώντας ένα τέτοιο σύστημα, η διαδικασία μισθοδοσίας μειώνεται σημαντικά στο μπροστινό μέρος, ενώ το προσωπικό μισθοδοσίας πρέπει να διερευνήσει μόνο τις ελλείψεις σημάτων.

Η ροή της διαδικασίας προϋποθέτει επίσης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να πραγματοποιήσουν τις δικές τους αφαιρέσεις και να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές μέσω μιας διασύνδεσης με το λογισμικό μισθοδοσίας, έτσι ώστε το προσωπικό μισθοδοσίας να ελέγξει αυτές τις αλλαγές. Περαιτέρω, η ροή της διαδικασίας προϋποθέτει ότι η βάση δεδομένων τήρησης χρόνου που χρησιμοποιείται από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή

χρονομετρημένης ροής τροφοδοτείται απευθείας στο λογισμικό μισθοδοσίας στο σπίτι, το οποίο εξαλείφει τη σβέση των πλήκτρων των δεδομένων μισθοδοσίας. Εάν κάποιο από αυτά τα στοιχεία αυτοματισμού δεν υπάρχει, τότε το διάγραμμα ροής της διαδικασίας εμφανίζεται ως ένα μίγμα μεταξύ μηχανοργάνωσης στο εσωτερικό και ενός χειροκίνητου συστήματος.

Υπάρχουν αρκετές βασικές διαφορές μεταξύ του αυτοματοποιημένου εσωτερικού συστήματος. Μια βασική διαφορά είναι ότι ένα εσωτερικό σύστημα απαιτεί από το τμήμα μισθοδοσίας να υποβάλλει πολλές φορολογικές δηλώσεις, οι οποίες διαφορετικά θα έπρεπε να κατατεθούν από τον προμηθευτή μισθοδοσίας.

Μπορεί επίσης να υπάρχει μια ποικιλία αναφορών κατάστασης στο αρχείο. Περαιτέρω, ένα εσωτερικό σύστημα που χρησιμοποιεί άμεση κατάθεση απαιτεί από το προσωπικό μισθοδοσίας να δημιουργήσει μια βάση δεδομένων πληροφοριών άμεσης κατάθεσης και να το αποστείλει στην τράπεζα της εταιρείας, η οποία την χρησιμοποιεί για την επεξεργασία άμεσων καταθέσεων στους υπαλλήλους. διαφορετικά, αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από έναν προμηθευτή μισθοδοσίας.

Η εσωτερική βάση δεδομένων μισθοδοσίας πρέπει να υποστηρίζεται και να αποθηκεύεται, πράγμα το οποίο κανονικά απαλλάσσεται από τον προμηθευτή μισθοδοσίας.

Τέλος, ένα εσωτερικό σύστημα απαιτεί από το προσωπικό μισθοδοσίας να συνοψίζει όλες τις φορολογικές καταθέσεις, να συμπληρώνει τα έντυπα εμβασμάτων και να καταβάλλει πληρωμές με τις ομοσπονδιακές και κρατικές κυβερνήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Συνεπώς, ανεξάρτητα από το πόσο έλεγχο μπορεί να αισθάνεται μια εταιρεία χρησιμοποιώντας ένα μηχανογραφημένο σύστημα στο εσωτερικό, το προσωπικό μισθοδοσίας θα έχει μια σειρά πρόσθετων καθηκόντων για να εκτελέσει.

Λόγω της υποτιθέμενης χρήσης ενός μηχανογραφικού συστήματος χρονομέτρησης, στην έκθεση δεν απαιτούνται έλεγχοι για δραστηριότητες χρονομέτρησης, καθώς ο υπολογιστής μπορεί να τα εντοπίσει.

Εκτός από τους ελέγχους που αναφέρθηκαν προηγουμένως για το σύστημα που προέρχεται από εξωτερικούς πόρους, απαιτούνται επίσης νέα στοιχεία ελέγχου για τα

αποθέματα ελέγχου και τις πινακίδες σήμανσης, τα οποία και θα πρέπει να κλειδώνονται με ασφάλεια ανά πάσα στιγμή. Φροντίστε να σημειώσετε στο άκρο του διαγράμματος ροής των διαδικασιών τους ελέγχους για την εξέταση των αδιάθετων ελέγχων και την πραγματοποίηση τραπεζικών συμφωνιών. Αυτοί οι έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί για να εντοπίζουν τις πληρωμές που καταβάλλονται σε εργαζόμενους που δεν είναι πλέον στην εταιρεία και οι οποίοι, συνεπώς, δεν έλαβαν ποτέ τις επιταγές (οι οποίες πιθανώς εκδόθηκαν κατά λάθος). Αυτοί οι δύο έλεγχοι μπορούν να προστεθούν στο προηγούμενο outsourced σύστημα μισθοδοσίας, αν και ορισμένοι προμηθευτές θα ειδοποιήσουν μια εταιρεία για τυχόν αδιάθετες επιταγές, ανάλογα με τη ρύθμιση outsourcing.

3.1.3 Επισκόπηση της εσωτερικής διαδικασίας μισθοδοσίας

Ένα ολοένα και πιο σπάνια χρησιμοποιούμενο σύστημα μισθοδοσίας είναι η εντελώς χειροκίνητη προσέγγιση που αποκλείει κάθε χρήση των προμηθευτών μισθοδοσίας ή των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτός ο τύπος συστήματος απαντάται συχνότερα σε πολύ μικρούς οργανισμούς όπου η πρόσθετη εργασία που απαιτείται για τον υπολογισμό των μισθών και των φόρων δεν είναι υπερβολικά επαχθής για το μικρό λογιστικό προσωπικό.

Η χειρωνακτική διαδικασία απαιτεί επιπλέον εργασία σε τρεις βασικούς τομείς.

- Πρώτον, οι υπάλληλοι συμπληρώνουν τις κάρτες χρόνου με το χέρι ή με ρολόι, έτσι ώστε το προσωπικό μισθοδοσίας να χρησιμοποιεί μια αριθμομηχανή για να προσθέσει τις ώρες εργασίας, να επαληθεύσει τους υπολογισμούς (δεδομένου ότι η εργασία αυτή υπόκειται σε σφάλματα) καταχωρίσεις και οι επόπτες πρέπει να εγκρίνουν οποιεσδήποτε ώρες υπερωριών.
- Δεύτερον, το προσωπικό μισθοδοσίας πρέπει να πολλαπλασιάσει τις ώρες εργασίας με ωριαία αμοιβή για να καθορίσει τους μισθούς για το nonexempt οι υπάλληλοι και, στη συνέχεια, να χρησιμοποιήσουν τους πίνακες φόρων που προβλέπονται από τον IRS για να καθορίσουν το ποσό των φόρων που πρέπει να παρακρατηθούν, συν το ποσό των αντίστοιχων φόρων που θα καταβάλει η

εταιρεία. Αυτή η εργασία υπόκειται επίσης σε υψηλό ποσοστό σφάλματος και θα πρέπει να επανεξετάζεται με προσοχή.

- Τρίτον, το προσωπικό μισθοδοσίας πρέπει να δημιουργήσει paychecks από τις προηγούμενες πληροφορίες και να συνοψίσει με μη αυτόματο τρόπο τα αποτελέσματα σε μητρώο μισθοδοσίας. Και επειδή οι εργαζόμενοι αναμένουν να δουν όλες τις εκπτώσεις που ξεσπούν στις αποδοχές τους, η διαδικασία καταγραφής μισθοδοσίας είναι μακρά. Σε σύγκριση με τις λύσεις εξωτερικού και εσωτερικού συστήματος πληροφορικής που περιγράφηκαν προηγουμένως, η χειρωνακτική διαδικασία μισθοδοσίας είναι οδυνηρά αργή και κινδυνεύει από τόσα λάθη που το προσωπικό μισθοδοσίας θα πάρει το ίδιο δυσανάλογο χρονικό διάστημα για να εξασφαλίσει ότι οι αποδόσεις από διαδικασία είναι σωστές.

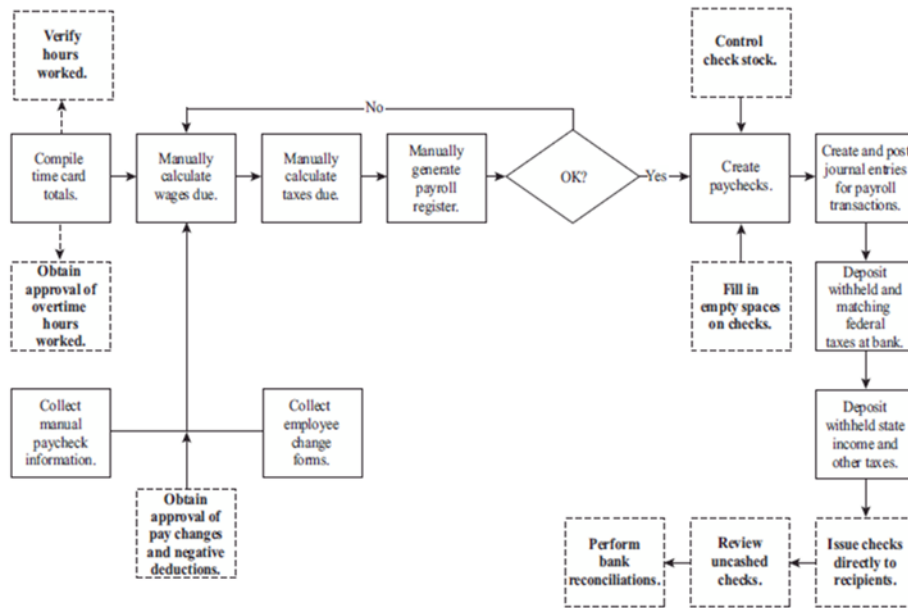
Το διάγραμμα ροής δεν αναφέρει την προετοιμασία μιας βάσης δεδομένων για άμεσες καταθέσεις, η οποία μπορεί να διαβιβαστεί σε μια τράπεζα, δεδομένου ότι είναι απίθανο μια εταιρεία χωρίς μέσα να υπολογίσει τη μισθοδοσία της σε έναν υπολογιστή θα είναι σε θέση να δημιουργήσει τη βάση δεδομένων των άμεσων καταθέσεων.

Εφόσον υπάρχει η υπόθεση ότι δεν υπάρχει σύστημα αυτόματου χρονομέτρησης, δύο βασικοί έλεγχοι είναι να επαληθεύονται οι συνολικές ώρες εργασίας και να λαμβάνεται εποπτική έγκριση των υπερωριών. Άλλοι έλεγχοι αργότερα στη διαδικασία είναι παρόμοιοι με αυτούς που βρέθηκαν στο μηχανογραφημένο. στο εσωτερικό του συστήματος, δεδομένου ότι πρέπει να διατηρηθεί κάποια παρακολούθηση των αποθεμάτων ελέγχου και των πινακίδων υπογραφής. Ωστόσο, ορισμένες από τις αναθεωρήσεις ψευδών εργαζομένων στο τέλος της διαδικασίας, όπως η σύγκριση των διευθύνσεων σχετικά με τους ελέγχους, πιθανόν να απορριφθούν, δεδομένου ότι αυτός ο τύπος διαδικασίας χρησιμοποιείται συνήθως για εταιρείες τόσο μικρές ώστε το προσωπικό μισθοδοσίας να γνωρίζει όλους όσους εργάζονται για Εταιρία.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις κοινές μέθοδοι για την προετοιμασία μισθοδοσίας, και κάθε μία από αυτές τις μεθόδους έχει τα υπέρ και τα κατά της

Η τυπική χρήση οποιασδήποτε μεθόδου εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες για κάθε οντότητα, συμπεριλαμβανομένης της διαθεσιμότητας εξειδικευμένου προσωπικού, του μεγέθους της επιχείρησης, του αριθμού των εργαζομένων, της μισθολογικής συχνότητας, του επιπέδου ελέγχου που επιθυμεί η οντότητα στα δεδομένα μισθοδοσίας.

Controls for In-House Manual Payroll Process



Έλεγχος εσωτερικής διαδικασίας μισθοδοσίας

3.2 Θετικά και Αρνητικά-In-House ή Outsourcing Payroll

Κάθε επιχείρηση στις μέρες μας έρχεται αντιμέτωπη με το εξής δίλλημα: In-House ή Outsourcing Payroll. Σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχει η τάση, πολλές εταιρείες για διάφορους λόγους να στρέφονται στην ανάθεση της μισθοδοσίας τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η ανάθεση του payroll της επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα.

Μερικά πλεονεκτήματα που έχει για μια εταιρεία η ανάθεση της μισθοδοσίας της σε εξωτερικό συνεργάτη είναι:

Οι εταιρείες εξωτερικής ανάθεσης συνήθως διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στον χειρισμό και την ολοκλήρωση του υπολογισμού μισθοδοσίας για τις επιχειρήσεις διότι ασχολούνται σε καθημερινή βάση με επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες σε διάφορους κλάδους.

Δίνεται η δυνατότητα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας να ασχοληθεί εκτενέστερα με το προσωπικό της, την εκπαίδευσή του ή την απορρόφησή του σε διάφορες θέσεις ανάλογα με την εξειδίκευσή του. Συνεπώς, η εξωτερική ανάθεση της μισθοδοσίας βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, αναθέτοντας τη μισθοδοσία σε εξωτερική εταιρεία υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα:

Πιθανότατα για μια εταιρεία κυρίως μικρού ή μεσαίου μεγέθους να είναι πολύ μεγάλο το κόστος για την ανάθεση της μισθοδοσίας outsourcing. Σίγουρα οι εταιρείες αυτές έχουν ένα συγκεκριμένο κόστος για τις υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες έξτρα χρεώσεις, που να μην αναλύονται εξαρχής, για έκτακτες ή περιστασιακές εργασίες.

Στην πραγματικότητα η επιχείρηση δεν έχει τον πλήρη έλεγχο των διαδικασιών και σίγουρα βρίσκεται «εξαρτημένη» από μια εξωτερική επιχείρηση.

Μια επιχείρηση θέλοντας να έχει συνεχή ενημέρωση αλλά και πολλές φορές να κάνει διάφορες «αλλαγές» δεν μπορεί εύκολα να έχει την άμεση συνεννόηση με τον εξωτερικό συνεργάτη με αποτέλεσμα να γίνεται δυσκίνητη και ανελαστική.

Σε κάθε περίπτωση ένας οργανισμός που διαθέτει εσωτερικό τμήμα μισθοδοσίας και απαρτίζεται από κατάλληλους συνεργάτες με αντίστοιχη προϋπηρεσία και τα κατάλληλα εργαλεία (λογισμικό μισθοδοσίας, σεμινάρια επιμόρφωσης) μέσα από την καθημερινή του ενημέρωση σχετικά τις αλλαγές της Ελληνικής νομοθεσίας μπορεί να ανταπεξέλθει στις καθημερινές απαιτήσεις της λειτουργίας της επιχείρησης. Επομένως, ανάλογα με τη θέση, τις προτεραιότητες και το Ανθρώπινο Δυναμικό που έχει μια εταιρεία, μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε In-House ή Outsourcing διαχείριση της μισθοδοσίας της.

4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

4.1 Διαδικασίες μισθοδοσίας

Η λειτουργία μισθοδοσίας καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται με συνέπεια για να διασφαλιστεί ότι η εργασία ολοκληρώνεται σωστά και διεξοδικά. Αυτό επιτρέπει επίσης σε έναν διαχειριστή μισθοδοσίας να ασκεί τον κατάλληλο έλεγχο της λειτουργίας, καθώς οποιοσδήποτε ακολουθεί μια διαδικασία ακολουθεί επίσης τα σημεία ελέγχου που έχουν ενσωματωθεί σε αυτά. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα καλύψουμε τους διάφορους τύπους διαδικασιών που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη λειτουργία ενός τμήματος μισθοδοσίας, καθώς και για την αντιμετώπιση πολλών αδυναμιών ελέγχου και συνιστώμενων σημείων ελέγχου που μπορούν να τα αντισταθμίσουν.

Μια διαδικασία μισθοδοσίας είναι μια γραπτή δήλωση που αναλύει το λόγο μιας δραστηριότητας, σημειώνει ποιος είναι υπεύθυνος γι' αυτήν και περιγράφει ακριβώς πώς πρέπει να ολοκληρωθεί η δραστηριότητα. Ισχύει ιδιαίτερα για τη λειτουργία μισθοδοσίας, η οποία είναι γεμάτη από δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν με τον ίδιο τρόπο, κάθε φορά.

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας σειράς διαδικασιών μισθοδοσίας είναι να δημιουργήσετε ένα διάγραμμα ροής της συνολικής διαδικασίας, έτσι ώστε να μπορείτε να προσδιορίσετε όλες τις δραστηριότητες, εξασφαλίζοντας έτσι ότι μια διαδικασία γράφεται για καθένα από αυτά. Επίσης, κάθε πλαίσιο στο διάγραμμα ροής περιέχει έναν αναγνωριστικό αριθμό ευρετηρίου για κάθε διαδικασία, ο οποίος αργότερα παρατίθεται ως ο αριθμός διαδικασίας στην κεφαλίδα για κάθε διαδικασία.

Για λόγους συνέπειας, όλοι έχουν ακριβώς την ίδια μορφή. Η κεφαλίδα περιέχει ένα πλαίσιο σημειώσεων στη δεξιά πλευρά που αναφέρει έναν αριθμό ευρετηρίου (ή ανάκτησης), τον αριθμό σελίδας, την ημερομηνία κατά την οποία δημιουργήθηκε η διαδικασία και τον αριθμό ευρετηρίου οποιασδήποτε διαδικασίας που έχει αντικαταστήσει. Το κύριο μέρος της διαδικασίας είναι σε τρία τμήματα: το τμήμα "Σκοπός και πεδίο εφαρμογής" συνοψίζει τη διαδικασία. το τμήμα "Αρμοδιότητες" που

περιέχει τις θέσεις εργασίας που πρέπει να ακολουθήσουν τη διαδικασία. και στην ενότητα "Διαδικασίες" παρατίθενται τα ακριβή βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε.

Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται εδώ είναι σχεδιασμένες για συγκεκριμένα πακέτα λογισμικού και διαδικασίες της εταιρείας, επομένως δεν προορίζονται για αντιγραφή. Αντίθετα, θα πρέπει να αναθεωρηθούν για να κατανοήσουν τη γενική διάταξη και την ορολογία που χρησιμοποιούνται σε κάθε διαδικασία και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για να σχεδιάσουν ένα προσαρμοσμένο σύνολο διαδικασιών για τις συγκεκριμένες περιστάσεις. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες μισθοδοσίας, που παρουσιάζονται στο προηγούμενο διάγραμμα ροής, περιγράφονται ξεχωριστά σε όλο το υπόλοιπο τμήμα αυτής της ενότητας

4.2 Η ανάγκη για συστήματα ελέγχου

Η πιο συνηθισμένη κατάσταση στην οποία απαιτείται ένα σημείο ελέγχου είναι όταν γίνεται αθώο λάθος κατά την επεξεργασία μιας συναλλαγής. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μισθοδοσίας υπολογίζει εσφαλμένα τον αριθμό των ωρών εργασίας που πραγματοποίησε ένας υπάλληλος που δεν έχει συμβεί, με αποτέλεσμα ένα paycheck που είναι σημαντικά μεγαλύτερο από αυτό που κανονικά θα συμβεί. Αυτός ο τύπος ενέργειας μπορεί να προκληθεί από την κακή κατάρτιση των εργαζομένων, την απροσεξία ή τη συνύπαρξη ενός ειδικού συνόλου περιστάσεων που ήταν απρόβλεπτες κατά την αρχική κατασκευή των λογιστικών διαδικασιών. Μπορεί να υπάρχει ένας εξαιρετικός αριθμός λόγων για τους οποίους προκύπτει ένα σφάλμα συναλλαγής, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα που δεν έχουν αλιευθεί και τα Οι έλεγχοι λειτουργούν ως σημεία επανεξέτασης σε εκείνους τους χώρους σε μια διαδικασία όπου αυτά τα είδη σφαλμάτων έχουν συνήθεια να προκύψουν. Η πιθανότητα για ορισμένα σφάλματα θα είναι εμφανής όταν ένας εμπειρογνώμονας ροής διεργασιών εξετάζει ένα διάγραμμα ροής που περιγράφει μια διαδικασία, βασιζόμενο απλώς στις γνώσεις του σχετικά με το πού συμβαίνουν σφάλματα σε παρόμοιες διαδικασίες. Άλλα σφάλματα θα είναι συγκεκριμένα για μια συγκεκριμένη βιομηχανία. για παράδειγμα, η βιομηχανία χαρτοπαικτικών λεσχών ασχολείται με τεράστιες ποσότητες μετρητών και έτσι έχει τη δυνατότητα για πολύ υψηλότερη νομισματική ζημία μέσω των διαδικασιών διαχείρισης

των ταμειακών διαθεσίμων από ότι κάνει παρόμοιες διαδικασίες σε άλλες βιομηχανίες. Επίσης, οι εξαιρετικά συγκεκριμένες περιστάσεις μιας επιχείρησης ενδέχεται να γεννούν σφάλματα σε απίθανες περιοχές.

Παραδείγματος χάριν, μια κατασκευαστική εταιρεία που απασχολεί κυρίως εργαζόμενους με ξένη ηλικία, οι οποίοι δεν μιλούν καλά αγγλικά ή καθόλου, θα βιώνουν περισσότερα λάθη σε όλες τις διαδικασίες όπου αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να συμπληρώσουν γραφειοκρατία, απλώς και μόνο λόγω του μειωμένου επιπέδου κατανόησης του τι αναμένεται να κάνουν. Συνεπώς, η τυπική διαδικασία μπορεί να συνδυαστεί με περιοχές στις οποίες μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα απώλειας περιουσιακών στοιχείων.

Πολλοί δυνητικοί τομείς απώλειας περιουσιακών στοιχείων θα συνεπάγονται τόσο μικρά ή υπερβολικά σφάλματα που οι λογιστές μπορούν να αγνοήσουν με ασφάλεια, αποφεύγοντας έτσι την κατασκευή οποιωνδήποτε αντισταθμιστικών ελέγχων. Άλλοι έχουν το ενδεχόμενο πολύ υψηλού κινδύνου απώλειας και έτσι δεν έχουν μόνο ένα σημείο ελέγχου, αλλά μια ολόκληρη σειρά πολλαπλών διασταυρωμένων ελέγχων που αποσκοπούν να διατηρήσουν όλα τα εκτός από τα ασυνήθιστα προβλήματα προβλήματα ή να εντοπιστούν ταυτόχρονα.

Η ανάγκη για ελέγχους καθοδηγείται επίσης από τον αντίκτυπο του κόστους και την παρέμβασή τους στην ομαλή λειτουργία μιας διαδικασίας. Εάν ένας έλεγχος απαιτεί την πρόσληψη ενός επιπλέον προσώπου, τότε πιθανόν να συμβεί μια προσεκτική ανάλυση του επακόλουθου μετριασμού του κινδύνου. Ομοίως, εάν μια πολύ αποτελεσματική διαδικασία πρόκειται να φέρει ένα μεγάλο και έντονο σημείο ελέγχου στο κέντρο της, είναι πολύ πιθανό να βρεθεί μια εναλλακτική προσέγγιση που να παρέχει ένα παρόμοιο επίπεδο ελέγχου, αλλά εκτός του επεξεργάζομαι, διαδικασία.

Οι έλεγχοι που έχουν εγκατασταθεί μπορούν να είναι προληπτικής ποικιλίας, οι οποίοι έχουν σχεδιαστεί για να εντοπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν (όπως επισημάνσεις για υπερβολικά ωριαία ποσά για το προσωπικό καταχώρησης δεδομένων μισθοδοσίας) ή για την ποικιλία των ντετέκτιβ, τα οποία εντοπίζουν προβλήματα μετά την εμφάνισή τους. το λογιστικό προσωπικό μπορεί να διερευνήσει τα συναφή προβλήματα και να τα διορθώσει μετά το γεγονός (όπως η συμφιλίωση των τραπεζών).

Ο πρώην τύπος ελέγχου είναι ο καλύτερος, δεδομένου ότι προλαμβάνει σφάλματα από ποτέ, ενώ ο δεύτερος οδηγεί σε πολύ περισσότερη εργασία από το λογιστικό προσωπικό για να διερευνήσει κάθε λάθος και να το διορθώσει. Συνεπώς, ο τύπος του εγκατεστημένου σημείου ελέγχου πρέπει να αξιολογείται με βάση το κόστος της επακόλουθης διόρθωσης σφάλματος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες - αντιληπτός κίνδυνος, κόστος και αποτελεσματικότητα - θα έχουν αντίκτυπο στην ανάγκη μιας εταιρείας για συστήματα ελέγχου, καθώς και στην απόφαση να χρησιμοποιηθεί ο προληπτικός ή ντετέκτιβ τύπος κάθε ελέγχου.

4.3 Βασικοί έλεγχοι μισθοδοσίας

Οι τύποι ελέγχων μισθοδοσίας που θα πρέπει να εξεταστούν θα ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης, καθώς και εάν η μισθοδοσία γίνεται εσωτερικά ή από έναν προμηθευτή. Επειδή ο κίνδυνος ελέγχου θα ποικίλλει τόσο σημαντικά από τις ατομικές περιστάσεις μιας επιχείρησης.

Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ του αριθμού και του τύπου των ελέγχων μισθοδοσίας που απαιτούνται για μια θέση μιας επιχείρησης έναντι εκείνων που απαιτούνται για μια ρύθμιση πολυπολιτισμικότητας, ειδικά εάν οι λειτουργίες λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου συγκεντρώνονται σε μία μόνο από τις θέσεις. Ο κίνδυνος των προβλημάτων ελέγχου αυξάνεται στο τελευταίο σενάριο, επειδή οι άνθρωποι που ασχολούνται περισσότερο με τη διατήρηση των κατάλληλων επιπέδων ελέγχου βρίσκονται όλα σε ένα μέρος και δεν μπορούν να ξέρουν τι συμβαίνει αλλού. Αυτός ο τύπος περιβάλλοντος απαιτεί σημαντικούς πρόσθετους ελέγχους, όπως η συγκέντρωση της αποθήκευσης ελέγχου μισθοδοσίας, η περιστασιακή επαλήθευση της ύπαρξης υπαλλήλων και η προσεκτική εξέταση και έγκριση των υποβληθέντων φύλλων εργασίας.

5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια σημαντική αλλαγή στην πολιτική των αμοιβών που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι εργοδότες πλέον δεν βασίζονται τόσο στα χρόνια της προυπηρεσίας και στις γνώσεις του εργαζομένου, αλλά κυρίως στην απόδοση του. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιμετωπίζουν τις αμοιβές των εργαζομένων ως μελλοντική επένδυση για την επιχείρηση και όχι ως κόστος παραγωγής. Οι αμοιβές επηρεάζονται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θα μελετήσουμε αναλυτικά παρακάτω. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών, βασιζόμενη σε στοιχεία που επεξεργάζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αλλά και στοιχεία και έρευνες αγορών. Βασικός σκοπός της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβών είναι η υποκίνηση των εργαζομένων και η μεγιστοποίηση της απόδοσης τους.

5.2 Πολιτική και συστήματα Αμοιβών

Ως πολιτική αμοιβών εννοούμε το σύνολο των αρχών που ακολουθεί μια επιχείρηση για κρίσιμα θέματα και ζητήματα αμοιβών. Η πολιτική των αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται στις γενικότερες αρχές και αξίες της επιχείρησης και θα πρέπει να διασφαλίζει το κέρδος της αναφορικά με τις αμοιβές προσωπικού. (Παναγιώτα Χατζηπαντελή, σελ.87, Εκδόσεις Μεταίχιμο). Η αμοιβή, από την άποψη της επιχείρησης, αποτελεί ένα πανίσχυρο εργαλείο για την προώθηση των στρατηγικών της στόχων. Αρχικά, η αμοιβή έχει σημαντικό αντίκτυπο στη γενικότερη συμπεριφορά και στάση του υπαλλήλου. Η επιχείρηση, μέσω της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβών που ακολουθεί, έχει την ικανότητα να προσελκύει και να κρατά στην υπηρεσία του ανάλογο είδος υπαλλήλων. Με αυτό το τρόπο, ευθυγραμίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων με τα γενικότερα συμφέροντα της επιχείρησης. Επίσης, επειδή οι μισθοί των υπαλλήλων αποτελούν σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και να πραγματοποιείται εξονυχιστικός έλεγχος. Από την άποψη των υπαλλήλων, οι πολιτικές αμοιβών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, επηρεάζουν το συνολικό τους εισόδημα και συνεπώς και το βιοτικό τους επίπεδο. Το ύψος της αμοιβής, συχνά θεωρείται ως ένδειξη

κοινωνικής θέσης και επιτυχίας. Για αυτό το λόγο, οι υπάλληλοι δίνουν μεγάλη σημασία στις πολιτικές αμοιβών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πάτσικας, σελ. 488, εκδόσεις Παπαζήση).

5.3 Διακρίσεις Αμοιβών

Ως αμοιβή θεωρείται κάθε είδους πληρωμή, απο την επιχείρηση προς τον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης του και της αποτελεσματικής επίτευξης των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει διάφορες μεθόδους αμοιβών για να υποκινήσει το προσωπικό της. Ωστόσο, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες αμοιβών :

1. Οι οικονομικές αμοιβές.

Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν :

- Οι άμεσες και σταθερές οικονομικές παροχές όπως ο βασικός μισθός και τα ημερομίσθια, τα επιδόματα τέκνων και γάμου αλλά και άλλες υποχρεώσεις σύμφωνα με τον νόμο (π.χ. εισφορές σε ταμεία).
- Οι μεταβλητές αμοιβές οι οποίες χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα για τον εργαζόμενο. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι αμοιβές με την ώρα ή με το κομμάτι, οι προμήθειες και η συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων, τα επιδόματα αξίας (merit), αλλά και ομαδικά κίνητρα.
- Επιπλέον παροχές. Εδώ έχουμε συγκεκριμένα ασφαλιστικά προγράμματα και προγράμματα συνταξιοδότησης , κουπόνια αγορών και σίτισης , πακέτα αναψυχής για ταξίδια και εκδρομές, χρηματοδότηση για βρεφονηπιακούς σταθμούς για τα τέκνα των εργαζομένων, αλλά και άλλες γενικότερες παροχές για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2. Οι μη οικονομικές αμοιβές. Οι μη οικονομικές αμοιβές βασίζονται στην ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων και στα οφέλη που αποκτούν απο την εργασία. Τέτοιου είδους οικονομικές αμοιβές είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη, οι δυνατότητες εξέλιξης

του εργαζομένου, το ενδιαφέρον για το εργασιακό περιβάλλον και το εργασιακό κλίμα. (Μαρία Βαξεβανιδου, σελ.337-338, management Ανθρώπινων Πόρων)

| Αμοιβή | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Οικονομική | | | Μη οικονομική | |
| <i>Άμεση</i> | <i>Έμμεση</i> | | <i>Θέση εργασίας</i> | <i>Εργασιακό περιβάλλον</i> |
| <i>Ημερομίσθιο Μισθός Προμήθειες εργαζομένων Μπόνους</i> | <i>Υποχρεωτικές παροχές</i> | | <i>Σημαντική Εκτιμημένη Ικανοποιητική Διδακτική Ευχάριστη Ενδιαφέρουσα</i> | <i>Σωστές πολιτικές Ικανά στελέχη Ικανοί εργαζόμενοι Ευχάριστοι συνεργάτες Σωστά σύμβολα Συνθήκες εργασίας</i> |
| | <i>Κοινωνική Ασφάλιση Επίδομα Ανεργίας Αποζημίωση</i> | | | |
| | <i>Προαιρετικές παροχές</i> | | <i>Ευελιξία στο χώρο εργασίας Ευέλικτο ωράριο Συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα Επιμερισμός καθηκόντων Μερική απασχόληση</i> | |
| | <i>Άδεια μετ' αποδοχών Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη Ασφάλεια ζωής Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα Υπηρεσίες για τους εργαζόμενους Πριμ</i> | | | |

Στοιχεία ενός συνολικού προγράμματος αμοιβών, Ψυχογιός, 2011

5.4 Υπολογισμός Αμοιβών

Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας (πνευματική ή σωματική), διακρίνονται σε υπαλλήλους και εργάτες. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει σωματική εργασία, ενώ αντίθετα, υπάλληλος είναι εκείνος που παρέχει κατά κύριο λόγο πνευματική εργασία.

Η κάθε επιχείρηση εφαρμόζει το δικό της σύστημα αμοιβής το οποίο βασίζεται σε τρεις κύριες μεταβλητές :

- Χρόνος. Τέτοιου είδους αμοιβές συνήθως υιοθετούνται απο επιχειρήσεις όπου η παραγωγή γίνεται με μηχανήματα και υπάρχει επίβλεψη των εργαζομένων. Η αμοιβή σε αυτή τη περίπτωση υπολογίζεται απο το χρόνο εργασίας που απασχολείται ο κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα απο την ποσότητα και την

ποιότητα του έργου που παράγει. Η αμοιβή με βάση το χρόνο εφαρμόζεται όταν οι μονάδες (ποσότητες) παραγωγής δεν είναι μετρήσιμες, όταν η παραγωγή δεν είναι συγκεκριμένη και συνεπώς η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν παίζει σημαντικό ρόλο.

- Απόδοση και παραγωγικότητα. Η αμοιβή με βάση την απόδοση και την παραγωγικότητα ή αλλιώς η “αμοιβή με το κομμάτι”, είναι μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται μόνο για μετρήσιμες μονάδες και η ποσότητα παραγωγής είναι αλληλένδετη με την αποδοτικότητα του εργαζομένου. Στην ουσία η αμοιβή του εργαζομένου υπολογίζεται με βάση την ποσότητα του παραγόμενου έργου, δηλαδή τις μονάδες παραγωγής(κομμάτια, τετραγωνικά μέτρα, πελάτες που εξυπηρετήθηκαν, αριθμός σελίδων κλπ) , και υπολογίζονται βάσει του αριθμού των ωρών ή και των ημερών. Η ποιότητα δεν παίζει τόσο μεγάλο ρόλο σε αυτήν την κατηγορία αμοιβών αλλά εστιάζει κυρίως στην ποσότητα παραγωγής, ενώ ο έλεγχος από ανωτέρους είναι πιο χαλαρός.
- Γνώση και δεξιότητες. Χρησιμοποιήθηκε αρχικά από την Procter and Gamble και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε όλο το κόσμο. Στην ουσία, οι μισθωτοί θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και προσόντα έτσι ώστε να καθίστανται ικανοί να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων και στις νέες θέσεις εργασίας. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αυτοί αμοιβονται σε προσωπική βάση αφού διαθέτουν προσόντα πέρα από αυτά που απαιτούν οι θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα σε έντονες και απαιτητικές συνθήκες. (Λεωνίδας Χυτήρης σελ. 167-169,/ G.Dessler, human resource management 1994, σελ.403), (Άννα Μαρία Μούζα Λαζαρίδη, ΔΑΠ, σελ262-263,)

5.5 Ανάγκες Εργαζομένων

Ανάγκη δίκαιης αμοιβής και ίσης μεταχείρισης. Οι εργαζόμενοι θέλουν να επικρατεί δικαιοσύνη όσον αφορά την αμοιβή τους και δυσαρέσκονται όταν αντιλαμβάνονται περιπτώσεις μεροληψίας ή αδικίας στο πρόσωπο τους. Επιθυμούν δηλαδή να αμοίβονται ανάλογα με την απόδοση τους και την προσπάθεια που έχουν καταβάλει για την εργασία τους και δεν δέχονται να αμοίβονται λιγότερο από άλλους ισόβαθμους συναδέλφους τους. Γενικά, οι εργαζόμενοι επιθυμούν από την επιχείρηση, μια πολιτική δίκαιης μεταχείρισης και αντιδρούν όταν εφαρμόζονται άνισες αμοιβές.

- Ανάγκη κοινωνικής αναγνώρισης και καταξίωσης. Αναμφισβήτητα, ο μισθός ενός ανθρώπου καθορίζει ως ένα βαθμό την κατάταξη του στη κοινωνική βαθμίδα. Ένας υψηλά αμειβόμενος εργαζόμενος γίνεται γενικά αποδεκτός από το κοινωνικό σύνολο ως ένας εργαζόμενος με αξία, καθώς οι υψηλές αμοιβές συνδέονται υψηλό μορφωτικό επίπεδο, πρόσοντα, ικανότητες και πείρα. Συνεπώς, για τον κάθε εργαζόμενο, το ύψος των αμοιβών του είναι πολύ σημαντικό καθώς αυτό μπορεί να του δώσει κοινωνική αναγνώριση.
- Προσωπική-ψυχολογική ικανοποίηση. Η αμοιβή η οποία έχει υπολογιστεί με βάση την απόδοση και την καταβολή προσπάθειας του εργαζομένου, του δίνει αυτόματα την αίσθηση ψυχολογικής πληρότητας και ικανοποίησης. (Μαρία Βαξεβανίδου, σελ. 341-342, Management ανθρώπινων πόρων)

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



5.6 Βασικοί Παράγοντες Διαμόρφωσης Αμοιβών

Για τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών, η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική αμοιβών η οποία εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν και από εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση.

Εξωτερικοί παράγοντες

- Το Σύνταγμα, η κυβερνητική πολιτική και οι ισχύουσες νομοθετικές ρυθμίσεις. Αποτελεί παράγοντα με υποχρεωτικό χαρακτήρα καθώς δεσμεύει τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου, υπερωριών, επιδομάτων, κατώτατων ορίων αμοιβής κλπ.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά και οι αμοιβές των ανταγωνιστών. Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις σαφώς και επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής μια επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η προσέλκυση και παραμονή ικανού και αποδοτικού προσωπικού είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις αμοιβές και τις γενικότερες αποδοχές που δίνονται από την επιχείρηση. Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ικανοποιητικές αμοιβές σε

σχέση με τους ανταγωνιστές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ποδοτικοί και να μην αναζητούν σε άλλες επιχειρήσεις υψηλότερο επίπεδο απολαβών.

- Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας αναφορικά με την προσφορά και την ζήτηση. Η σχέση της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε κλάδο εργασίας αλλά και ανα γεωγραφική περιοχή, καθορίζει σημαντικά τη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών. Έτσι λοιπόν, εάν σε ένα κλάδο ή σε μια γεωγραφική περιοχή υπάρχει μεγάλη ανεργία, τότε η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική χαμηλών μισθών. Αντίθετα, εάν η προσφορά εξειδικευμένων εργαζομένων, σε μια συγκεκριμένη ειδικότητα, είναι μικρή τότε η επιχείρηση ακολουθεί πολιτική υψηλών αμοιβών και παροχών, έτσι ώστε να τους προσελκύσει.
- Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός. Αν και το κόστος ζωής και το επίπεδο του πληθωρισμού που διαμορφώνονται σε μια οικονομία, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων, ωστόσο παίζουν ρόλο στον καθορισμό των αμοιβών και λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις για τη διαμόρφωση των αποδοχών. Οι εργαζόμενοι, μέσω των σωματείων τους και των οργάνων που τους εκπροσωπούν, διεκδικούν από τις επιχειρήσεις τα δικαιώματά τους σχετικά με το κόστος ζωής τους και τον πληθωρισμό. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις, προσπαθούν να εφαρμόσουν μια πολιτική αμοιβών η οποία να καλύπτει το συμβατικό κόστος ζωής μια μέσης οικογένειας (τεσσερα άτομα) αλλά και το ύψος του πληθωρισμού.
- Τα συνδικάτα και τα σωματεία. Μέσα από τα συνδικάτα, οι εργαζόμενοι ασκούν πίεση στην επιχείρηση για αυξήσεις του επιπέδου των τιμών. Συνήθως, τα συνδικάτα διεκδικούν την αύξηση αμοιβών, με κριτήριο τα χρόνια εργασίας και όχι τόσο την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επίσης, πολλές φορές ζητούν την ευθυγράμμιση της αμοιβής με το κόστος ζωής. Αν τα σωματεία είναι ισχυρά και ασκούν μεγάλη πίεση, τότε η επιχείρηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη αυτή τη πίεση, έτσι ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και απεργίες αλλά και να κυριαρχεί ειρήνη στο εργασιακό περιβάλλον.

Εσωτερικοί παράγοντες

- Η οικονομική κατάσταση και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν είναι πάντα σε θέση να προσφέρει, στους εργαζομένους της, υψηλούς και ανταγωνιστικούς μισθούς. Θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την οικονομική της κατάσταση και αν έχει τη δυνατότητα να δώσει μεγαλύτερες αποδοχές στους υπαλλήλους της. Η πολιτική αμοιβών που η επιχείρηση καλείται να ακολουθήσει είναι άμεσα συνδεδεμένη με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται. Έτσι λοιπόν αν η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο εισαγωγής προσφέρει τους βασικούς κατώτατους μισθούς, όταν είναι στο στάδιο της ανάπτυξης προσφέρει ικανοποιητικούς μισθούς δίνοντας μέτριες αυξήσεις, όταν βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς, και τέλος, όταν βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής δίνει υψηλούς μισθούς, τους οποίους δεν μπορεί να διατηρήσει για μεγάλο διάστημα.
- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η επέκταση των δραστηριοτήτων της σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, η αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της, απαιτούν την ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων της. Είναι απαραίτητο λοιπόν η επιχείρηση να εφαρμόσει μια ελκυστική πολιτική αμοιβών και παροχών, η οποία θα λειτουργήσει σαν κίνητρο για τους εργαζομένους και θα τους υποκινήσει προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Απαιτήσεις και αξία θέσης εργασίας. Κάθε θέση εργασίας έχει τη δική της αξία, η οποία προκύπτει από τις διαφορετικές απαιτήσεις, καθήκοντα, ρυθμούς, περιβάλλον, υποχρεώσεις κλπ. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για το προσδιορισμό της αξίας μιας θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση και
- συνεπώς καθορίζεται και το ύψος της αμοιβής που θα λαμβάνει ο εργαζόμενος στην θέση αυτή.
- Η απόδοση των εργαζομένων. Αφορά αυξήσεις ή χρηματικά βραβεία για την εξαιρετική απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Θα πρέπει

λοιπόν η επιχείρηση να εφαρμόσει μια πολιτική ανταμοιβών η οποία θα υπολογίζει αυτές τις χρηματικές αυξήσεις και εν τέλει θα έχει τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

- Η οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με την οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μια επιχείρησης μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ασπάζονται και υποστηρίζουν κάποιες αξίες και αρχές που ακολουθεί και η επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει κουλτούρα καινοτομίας, θα δίνει αμείβει τους εργαζόμενους που ανέλαβαν ρίσκα, πρωτοβουλίες και καινοτομίες. Αν μια επιχείρηση έχει κουλτούρα ποιότητας, θα αμείβει τους εργαζόμενους που έχουν προτάσεις για βελτιώσεις κ.ο.κ. (σελ.382, Νάνσυ Παπαλεξανδρή-Δημήτρης Μπουραντάς, ΔΑΠ, Εκδόσεις Μπένου).

Για τον καθορισμό των αμοιβών, είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις να μην δίνουν την ίδια βαρύτητα σε όλους τους παραπάνω παράγοντες. Πέρα από τις ισχύουσες

νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και πρέπει να ακολουθούνται από την επιχείρηση, οι παράγοντες εκείνοι που λαμβάνονται συνήθως υπόψη είναι οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και οι στρατηγικοί της στόχοι.***

5.7 Σύνδεση Αμοιβής με την Αξία των Αμοιβών

Πέρα από τις ισχύουσες νομοθεσίες για τον βασικό μισθό, υπάρχουν και άλλοι βασικοί παράγοντες που η κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της για την διαμόρφωση των αμοιβών. Τέτοιοι παράγοντες είναι η εμπειρία, η αποδοτικότητα, τα προσόντα του εργαζομένου αλλά και η φύση της εργασίας. Για να ακολουθήσει λοιπόν μια επιχείρηση ένα σύστημα αμοιβών, θα πρέπει αρχικά να υπολογίσει και να καθορίσει αμερόληπτα την αξία της εργασίας. Ο καθορισμός της αξίας της εργασίας μπορεί να είναι εξωτερικός ή εσωτερικός. Ο εξωτερικός έχει σχέση με τις αντίστοιχες αμοιβές που δίνουν οι άλλες επιχειρήσεις, ενώ ο εσωτερικός έχει να κάνει με την σύγκριση των εργασιών μέσα στην

ίδια την επιχείρηση. Οι διαδικασίες και οι ενέργειες που ακολουθούνται για να καθοριστεί το ύψος των αμοιβών (εξωτερικά και εσωτερικά) είναι :

1. διεξαγωγή έρευνας αγοράς για τις αμοιβές
2. αξιολόγηση της εργασίας με μεθόδους και συστήματα αμοιβών
3. καθορισμός των κλιμακίων των αμοιβών
4. προσδιορισμός των αμοιβών στα ανάλογα κλιμάκια
5. κατάταξη αμοιβών

6 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

6.1 Βήματα για τις Βέλτιστες Πρακτικές

Υπάρχουν ορισμένα βήματα που μπορούν να ληφθούν για να αυξήσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Τα βήματα ονομάζονται «Βέλτιστες Πρακτικές» και είναι ενδεικτικές των πρακτικών εργασίας που χρησιμοποιούν οι φορείς εκμετάλλευσης υψηλής αποδοτικότητας μισθοδοσίας. Παρόλο που ορισμένες βέλτιστες

Πρακτικές μισθοδοσίας σχεδιάζονται σαφώς για μεγαλύτερες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο πλήθος εργαζομένων, άλλες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των εργασιών εταιρειών οποιουδήποτε μεγέθους.

Οι παρακάτω ενότητες περιγράφουν συνοπτικά ορισμένες βέλτιστες πρακτικές μισθοδοσίας, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της χρήσης τους, τυχόν προβλήματα με την εφαρμογή τους.

Οι βέλτιστες πρακτικές είναι συγκεντρωμένες και έχουν στηριχτεί σε εκείνες που αφορούν τη συλλογή δεδομένων μισθοδοσίας, την επεξεργασία αυτών των δεδομένων και, τέλος, τη διανομή τους.

6.2 Αυτόματη αποστολή διαφόρων αιτήσεων

Ο υπεύθυνος μισθοδοσίας είναι ο ανεπίσημος φύλακας των Δεδομένων Μισθοδοσίας και

Ανθρώπινων Πόρων. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε αυτό το άτομο για διάφορα αιτήματα, ποικίλουν τα αιτήματα. Εάν μια εταιρεία έχει πολλούς υπαλλήλους ή πολλές τοποθεσίες (που απαιτούν φόρμες αποστολής στους παραλήπτες), η δουλειά της διανομής των εντύπων μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα προσωπικού. Για να αποφεύγεται τη διανομή φορμών στους υπαλλήλους, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα. Αυτή η βέλτιστη πρακτική απαιτεί από τους υπαλλήλους να έρχονται σε επαφή με έναν υπολογιστή και να ζητάει την αποστολή της κατάλληλης φόρμας στον οποίο έχει πρόσβαση ο υπάλληλος. Εάν ο εργαζόμενος έχει πρόσβαση στον υπολογιστή, μπορεί επίσης να φορτώσει άμεσα το έντυπο και είτε να το συμπληρώσει στον υπολογιστή του ή να το εκτυπώσει, να το συμπληρώσει και να το στείλει ξανά.

Επειδή όλες οι μορφές ψηφιοποιούνται και αποθηκεύονται στη μνήμη του υπολογιστή, είναι δυνατόν να γίνει η μετάδοση χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος προσεγγίζει το σύστημα μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, έχει μια λίστα με διαθέσιμες φόρμες, επισημαίνει το απαραίτητο στοιχείο, αποστέλλει το αίτημα του. Η φόρμα με το αίτημα του φτάνει αμέσως. Είναι συνηθισμένη η πρακτική να εκδίδονται μεγάλες ποσότητες φορμών σε απομακρυσμένες τοποθεσίες, έτσι ώστε το προσωπικό μισθοδοσίας να μην τους στέλνει συνεχώς μικρό αριθμό συμπληρωματικών εντύπων. Το μειονέκτημα αυτής της πρακτικής είναι ότι αυτές οι μορφές καταλήγουν να χρησιμοποιούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα, συχνά μετά την ημερομηνία που καταστούν παρωχημένες, παρόλο που υπάρχει ημερομηνία έκδοσης. Επιπλέον, το σύστημα μπορεί να στείλει αυτόματα ένα πρόσθετο φύλλο οδηγιών με κάθε κατανεμημένη φόρμα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμπληρώσουν εύκολα φόρμες χωρίς να χρειάζεται να καλέσουν το προσωπικό μισθοδοσίας για βοήθεια. Ένα σύστημα μπορεί να είναι δαπανηρό, όλα τα έξοδα πριν από την έναρξη μιας εφαρμογής. Ο καλύτερος τρόπος για να δικαιολογηθεί αυτό το πρόσθετο κόστος κατά την εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων είναι ότι το σύστημα εξοικονομεί μεγάλο μέρος του προσωπικού. Χωρίς αρκετούς υπαλλήλους για να δικαιολογήσουν το κόστος, το σύστημα δεν προτείνεται να

εγκατασταθεί. Πρέπει να είναι βέβαιο ότι έχει ελεγχθεί η ποικιλία των συστημάτων στην αγορά και κατά πόσο ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και λεπτομέρειες για τη διαμόρφωση του συστήματος και τη δοκιμή του με τους υπαλλήλους.



6.3 Δώστε στους υπαλλήλους άμεση πρόσβαση στα προσωπικά τους δεδομένα

Ένα σημαντικό καθήκον του προσωπικού μισθοδοσίας είναι να συναντηθεί με τους υπαλλήλους για να διευκρινήσουν τις συνέπειες οποιωνδήποτε αλλαγών που επιθυμούν να κάνουν στη βάση δεδομένων μισθοδοσίας. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα δεσμευτικό εάν ο αριθμός μεταβολών είναι μεγάλος και εάν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προβούν ανά πάσα στιγμή σε αλλαγές, καθώς στην αρχή θα έχουν αρκετές απορίες, στη συνέχεια όμως εκπαιδεύονται και αλλάζουν μόνοι τους κάποια βασικά δεδομένα.

Αυτή η βέλτιστη πρακτική δίνει στους υπαλλήλους άμεση πρόσβαση στα δεδομένα τους.

Δίνεται έμφαση σε αυτή τη βέλτιστη πρακτική, μπορεί επιτραπεί στους υπαλλήλους να αλλάξουν τις δικές τους πληροφορίες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και με άλλους τρόπους. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι μπορούν να αλλάξουν τη τράπεζα και τους αριθμούς λογαριασμών που χρησιμοποιούνται για την άμεση κατάθεση της αμοιβής τους σε τραπεζικούς λογαριασμούς. Μπορούν να επισυνάψουν τον νέο αριθμό

λογαριασμού και να επιβεβαιώνεται η αλλαγή από τον υπεύθυνο μισθοδοσίας για τις πληροφορίες προσωπικού χαρακτήρα.

Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα "μπλοκ" επιλογής έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να αλλάζουν μισθολογικά στοιχεία.

Αυτή η προσέγγιση εξαλείφει εντελώς όλες τις εργασίες από το προσωπικό μισθοδοσίας για να εισάγονται μεταβολές στα προσωπικά στοιχεία. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι ότι οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για τα δικά τους λάθη εισαγωγής δεδομένων. Εάν κάνουν εσφαλμένη καταχώριση, μπορούν να μπουκ στο ίδιο το σύστημα για να το διορθώσουν. Το σύστημα μπορεί επίσης να επεκταθεί για να συμπεριλάβει και άλλα στοιχεία δεδομένων, όπως ονόματα εργαζομένων, διευθύνσεις και αριθμούς τηλεφώνου.

Αυτό το σύστημα θα λειτουργήσει μόνο εάν ο οργανισμός είναι πρόθυμος να επενδύσει ένα σημαντικό ποσό προσπάθειας ανάπτυξης λογισμικού για να σχεδιάσει μια διεπαφή των εργαζομένων, καθώς και να παρέχει είτε μεμονωμένους υπολογιστές είτε κεντρικά περίπτερα στους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα. Δεδομένου του υψηλού κόστους του, αυτό το σύστημα βρίσκεται συνήθως μόνο σε μεγαλύτερους οργανισμούς με πολλούς υπαλλήλους, όπου η σχέση κόστους-οφέλους είναι προφανής.

Η προσπάθεια ανάπτυξης λογισμικού που απαιτείται για αυτή τη βέλτιστη πρακτική είναι σημαντική, οπότε πρέπει να εγγραφεί στον προϋπολογισμό πολύ νωρίτερα και πρέπει να λάβει την έγκριση της επιτροπής που προγραμματίζει τη σειρά με την οποία θα ολοκληρωθούν τα αναπτυξιακά έργα.

6.4 Χρησιμοποιήστε συστήματα ωρομέτρησης

Το πιο απαιτητικό έργο στην περιοχή μισθοδοσίας είναι ο υπολογισμός των ωρών εργασίας για τους ωρομίσθιους υπαλλήλους. Για να γίνει αυτό, ένας υπάλληλος μισθοδοσίας πρέπει να συγκεντρώνει όλες τις κάρτες χρόνου εργασίας των υπαλλήλων για την πιο πρόσφατα ολοκληρωμένη περίοδο μισθοδοσίας, να συσσωρεύει χειροκίνητα τις ώρες που αναγράφονται στις κάρτες και να συζητά τις ελλείψεις ή τις υπερβολικές ώρες με τους επόπτες. Πρόκειται για μια μακρά

διαδικασία με υψηλό ποσοστό σφάλματος, λόγω του μεγάλου ποσοστού των χρόνων έναρξης ή λήξης που λείπουν στις κάρτες χρόνου. Τα τυχόν λάθη εντοπίζονται συνήθως από τους μισθωτούς μόλις καταβληθούν, με αποτέλεσμα πιθανές συγκρουσιακές επισκέψεις στο προσωπικό μισθοδοσίας, από τους οποίους ζητούν την άμεση προσαρμογή της αμοιβής τους υπό τη μορφή χειροκίνητου ελέγχου. Αυτές οι αλλαγές διαταράσσουν το τμήμα μισθοδοσίας και εισάγουν επιπλέον ανεπάρκειες στη διαδικασία.

Η λύση είναι να εγκαταστήσετε ένα ηλεκτρονικό ρολόι. Αυτό το ρολόι απαιτεί από έναν υπάλληλο να σπρώξει μια μοναδικά αναγνωρισμένη κάρτα μέσω ενός αναγνώστη εγκατεστημένου στην πλευρά του. Η κάρτα λειτουργεί με τον αναγνωριστικό αριθμό του υπαλλήλου. Μόλις εμφανιστεί το σύμβολο, το ρολόι αποθηκεύει αυτόματα την ημερομηνία και την ώρα και μεταφορτώνει αυτές τις πληροφορίες, κατόπιν αιτήματος, στον υπολογιστή του τμήματος μισθοδοσίας στο τέλος του μήνα, όπου το ειδικό λογισμικό υπολογίζει αυτόματα τις ώρες εργασίας και υπογραμμίζει τυχόν προβλήματα για επιπλέον έρευνα (όπως χαμένες κάρτες). Πολλά από αυτά τα συστήματα ωρομέτρησης μπορούν να εγκατασταθούν μέσω μιας μεγάλης εγκατάστασης ή σε απομακρυσμένες τοποθεσίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να καταγράφουν άνετα το χρόνο τους, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται. Επιπλέον, αυτά τα συστήματα ωρομέτρησης παρακολουθούν επίσης τις χρονικές περιόδους κατά τις οποίες οι υπάλληλοι φθάνουν και φεύγουν και απαιτούν έναν κωδικό εποπτεύοντος για τα χτυπήματα κάρτας εκτός αυτής της χρονικής περιόδου. Αυτό το χαρακτηριστικό επιτρέπει τον μεγαλύτερο έλεγχο των ωρών εργασίας των εργαζομένων. Πολλά από αυτά τα συστήματα εκδίδουν επίσης αναφορές απουσιών, έτσι ώστε οι υπερασπιστές να μπορούν να πουν ποιος δεν έχει εμφανιστεί για δουλειά. Έτσι, ένα αυτοματοποιημένο σύστημα ωρομέτρησης εξαλείφει πολλές γραφικές εργασίες χαμηλού επιπέδου, παρέχοντας ταυτόχρονα νέα εργαλεία διαχείρισης για τους επόπτες. Αλλά πριν αγοράσετε ένα τέτοιο ρολόι, θα πρέπει να αναγνωρίσετε τους περιορισμούς του. Το πιο σημαντικό είναι το κόστος, αυτό μπορεί να θεωρηθεί μια σημαντική επένδυση. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα έξοδα, συνήθως χρησιμοποιούνται κάρτες ωρομέτρησης μόνο όταν υπάρχουν τόσοι ωρομίσθιοι εργαζόμενοι που μπορούν να δουν σημαντική εξοικονόμηση στο τμήμα μισθοδοσίας που προκύπτει από την εγκατάστασή τους. Επίσης, οι υπάλληλοι

πιθανόν να χάσουν τις κάρτες τους. Για να τους ενθαρρύνετε να κρατούν τις κάρτες τους σε ασφαλές μέρος, η εταιρεία μπορεί να χρεώσει μια μικρή χρέωση για την αντικατάστασή τους.

Για να ξεπεραστεί η ενόχληση που προκύπτει από αυτή τη μετάβαση, το λογιστικό προσωπικό θα πρέπει να δείχνει στο ωρομίσθιο προσωπικό πώς λειτουργεί το νέο ρολόι και πού φυλάσσονται τα δεδομένα, για να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους ότι τα δεδομένα του χρόνου τους δεν θα χαθούν. Είναι επίσης χρήσιμο να εγκαταστήσετε μια σειρά από πράσινα και κόκκινα φώτα δίπλα στον σαρωτή, με το πράσινο φως να αναβοσβήνει όταν ολοκληρωθεί η επιτυχής σάρωση (και το κόκκινο φως που δείχνει το πίσω μέρος).

6.5 Χρησιμοποιήστε βιομετρικά ρολόγια

Τα ωρολογιακά ρολόγια που περιγράφονται στην προηγούμενη βέλτιστη πρακτική αντιπροσωπεύουν μια άριστη βελτίωση στην ταχύτητα και την ακρίβεια με την οποία μπορούν να συλλεχθούν δεδομένα χρόνου των εργαζομένων. Ωστόσο, υποφέρει από ατέλεια ακεραιότητας: Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα σήματα του άλλου για να εισέλθουν και να εξέλθουν από το σύστημα μισθοδοσίας. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να πληρώνονται για ώρες όταν δεν ήταν καθόλου επιτόπου. Γιαυτό υπάρχουν τα Συστήματα Αναγνώρισης που λύνει αυτό το πρόβλημα με τη χρήση βιομετρικών ρολογιών. Αυτός ο αναγνώστης απαιτεί από έναν υπάλληλο να τοποθετήσει το χέρι του σε έναν αισθητήρα, ο οποίος ταιριάζει με το μέγεθος και το σχήμα του στις διαστάσεις που έχουν ήδη καταγραφεί για το άτομο αυτό σε μια κεντρική βάση δεδομένων. Ο χρόνος που εισάγεται στο τερματικό θα καταγραφεί στη συνέχεια έναντι του αρχείου μισθοδοσίας του ατόμου του οποίου το χέρι ήταν μόλις μετράται. Επομένως, μόνο οι υπάλληλοι που είναι επιτόπου μπορούν να έχουν πιστωθεί σε αυτές τις ώρες μισθοδοσίας. Αυτά τα συστήματα έχουν ένα δευτερεύον πλεονέκτημα, που είναι ότι κανείς δεν χρειάζεται ένα σήμα εργαζομένων ή ένα κλειδί πέρασμα, που τείνουν να χάνονται ή να καταστρέφονται με την πάροδο του χρόνου, και έτσι αντιπροσωπεύουν έναν δευτερεύοντα πονοκέφαλο για τα στελέχη λογιστικών ή ανθρωπίνων πόρων, που πρέπει να τα εντοπίσουν. Σε ένα βιομετρικό περιβάλλον παρακολούθησης, όλες οι ανάγκες των εργαζομένων είναι το

χέρι του / της.

Αυτές οι συσκευές βιομετρικής παρακολούθησης είναι ακριβές, ωστόσο, και απαιτούν σημαντικές αποδείξεις διάτρησης του φίλου για να δικαιολογήσουν το κόστος τους. Αν αυτά τα ρολόγια προορίζονται να αντικαταστήσουν τα συστήματα ωρομέτρησης, τότε δεν υπάρχει προβλεπόμενη εξοικονόμηση εργασίας από τη μείωση της χειρωνακτικής εργασίας του προσωπικού μισθοδοσίας (δεδομένου ότι το πλεονέκτημα αυτό καλύπτεται ήδη από τα συστήματα ωρομέτρησης).

6.6 Απαγόρευση αγορών από τους υπαλλήλους

Πολλές εταιρείες επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να χρησιμοποιούν εταιρικές εκπτώσεις για να αγοράζουν προϊόντα μέσω αυτών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να έχει λάβει μεγάλη έκπτωση επί των επίπλων από έναν προμηθευτή, τότε επιτρέπει στους υπαλλήλους της να αγοράζουν με έκπτωση και να έχουν αφαιρούνται από τις αμοιβές τους -εξέταση σε βολικές δόσεις. Μερικοί υπάλληλοι θα κάνουν υπερβολική χρήση αυτού του οφέλους, αγοράζοντας όλα τα είδη προμηθειών μέσω της εταιρείας. Κατά συνέπεια, είναι κοινό να βλέπουμε μια μικρή μειοψηφία εργαζομένων να πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος αυτών των αγορών. Το πρόβλημα για το προσωπικό μισθοδοσίας είναι ότι πρέπει να παρακολουθούν το συνολικό ποσό που κάθε εργαζόμενος οφείλει στον οργανισμό και να αφαιρεί σταδιακά το οφειλόμενο ποσό από διαδοχικούς μισθούς. Εάν ένας υπάλληλος πραγματοποιεί πολλαπλές αγορές, το προσωπικό μισθοδοσίας πρέπει συνεχώς να ανακαλέσει το ποσό που πρέπει να αφαιρεθεί. Ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων που εκμεταλλεύονται τις εκπτώσεις μέσω της επιχείρησης, αυτό μπορεί να έχει μετρήσιμο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του τμήματος μισθοδοσίας.

Η λύση αυτού του προβλήματος είναι η απαγόρευση των αγορών των εργαζομένων μέσω του οργανισμού τουλάχιστον αν δεν έχουν καλύψει την προηγούμενη αγορά τους. Με αυτόν τον τρόπο, όλα τα επιπλέον έγγραφα που σχετίζονται με τις αγορές των εργαζομένων σβήνουν αμέσως. Αν και αυτή είναι μια βέλτιστη πρακτική για την εφαρμογή των περισσότερων εταιρειών, θα πρέπει πρώτα να εκκαθαριστεί με την ανώτερη διοίκηση. Ο λόγος είναι ότι ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να είναι τόσο εξοικειωμένοι με την αγορά μέσω της επιχείρησης και θα αναστατωθούν από την

αλλαγή, η οποία μπορεί να είναι μια προϋπόθεση που η διοίκηση θέλει να αποφύγει (ειδικά αν πολύτιμοι εργαζόμενοι θα είναι μεταξύ αυτών που έχουν αναστατωθεί). Επίσης, ορισμένες εταιρείες έχουν βάσιμους λόγους για να επιτρέψουν τις αγορές των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα όταν οι μπότες ή τα ρούχα ασφαλείας είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας τους. Όπως μόλις σημειώσαμε, αυτή η βέλτιστη πρακτική θα πρέπει να αναθεωρηθεί με όλους τους βασικούς διευθυντές των τμημάτων και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πριν δημοσιευθούν. Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν επί του παρόντος αφαιρέσεις από τις αποδοχές τους για προηγούμενες αγορές θα πρέπει να "εισέλθουν" στον νέο κανόνα, έτσι ώστε να μην υποχρεώνονται να ξοφλήσουν ξαφνικά τα υπόλοιπα οφειλόμενα ποσά.

6.7 Ελαχιστοποίηση προπληρωμών

Πολλοί εργαζόμενοι δεν διαχειρίζονται σωστά τα χρήματα τους, οπότε η λύση τους είναι να ζητήσουν μια προκαταβολή, η οποία αφαιρείται από την επόμενη μισθοδοσία τους. Είναι μια ανθρώπινη χειρονομία από την πλευρά του διαχειριστή μισθοδοσίας να συμμορφώνεται με τα αιτήματα αυτά, αλλά μειώνει την αποτελεσματικότητα του τμήματος μισθοδοσίας. Το προσωπικό πρέπει να εισάγει με μη αυτόματο τρόπο την προκαταβολή πληρωμής στο σύστημα, έτσι ώστε το ποσό να αφαιρεθεί σωστά από την επόμενη μισθοδοσία. Επιπλέον, εάν ένας υπάλληλος παραιτηθεί από την εργασία πριν από την επιστροφή του ποσού της προκαταβολής, η εταιρεία πρέπει να το κρατήσει από την εκκαθάριση του. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα σε οργανισμούς όπου το μέσο μισθολογικό επίπεδο είναι κοντά στον κατώτατο μισθό, δεδομένου ότι οι δικαιούχοι μπορεί να μην έχουν αρκετά χρήματα για να καλύψουν τις ανάγκες τους από την ημέρα πληρωμής έως την επόμενη ημέρα πληρωμής. Η καλύτερη πρακτική που επιλύει αυτό το πρόβλημα φαίνεται απλή, αλλά μπορεί να είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί.

Το πρόβλημα με αυτόν τον κανόνα είναι ότι ένας υπάλληλος μπορεί να χρειαστεί για ασθένεια, σε μια τέτοια περίπτωση θα γίνουν εξαιρέσεις. Επίσης, πολλά διευθυντικά στελέχη ίσως να υποστηρίξουν ότι θα χάσουν τους καλούς υπαλλήλους εάν δεν τους χορηγηθούν προκαταβολές.

6.8 Ελαχιστοποιήστε τους κύκλους μισθοδοσίας

Πολλά τμήματα μισθοδοσίας απασχολούνται με την επεξεργασία κάποιου είδους μισθοδοσίας κάθε εβδομάδα, και ίσως ακόμη και αρκετές φορές σε μια εβδομάδα. Η τελευταία κατάσταση συμβαίνει όταν καταβάλλονται διαφορετικές ομάδες εργαζομένων για διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, οι ωρομίσθιοι εργαζόμενοι μπορούν να πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ οι μισθωτοί μπορούν να πληρώνονται δύο φορές το μήνα. Η επεξεργασία πολλαπλών κύκλων μισθοδοσίας καταναλώνει επιπλέον ώρες του προσωπικού μισθοδοσίας, αφήνοντας τους λίγο χρόνο για την καθημερινή εξυπηρέτηση των εργαζομένων και την διατήρηση βασικών λειτουργιών. Για να μειωθεί αυτό το πρόβλημα, όλοι οι διάφοροι κύκλοι μισθοδοσίας μπορούν να εδραιωθούν σε έναν ενιαίο κύκλο μισθοδοσίας σε επίπεδο εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, το προσωπικό μισθοδοσίας δεν χρειάζεται πλέον να αφιερώνει επιπλέον χρόνο σε πρόσθετες μισθολογικές εργασίες, ούτε χρειάζεται να ανησυχεί για τους διαφορετικούς κανόνες αμοιβής που ισχύουν για κάθε περίοδο επεξεργασίας. Αντιθέτως, όλοι αντιμετωπίζονται ακριβώς το ίδιο. Αυτές οι αλλαγές αντιπροσωπεύουν μια τεράστια μείωση του χρόνου επεξεργασίας μισθοδοσίας που απαιτεί το προσωπικό μισθοδοσίας.

Οποιοσδήποτε αλλαγές στους κύκλους μισθοδοσίας μπορεί ωστόσο να αντιμετωπιστούν με αντίρρηση από τους υπαλλήλους του οργανισμού. Η βασική καταγγελία είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαρθρώσει τις συνήθειες δαπάνες τους γύρω από το χρονοδιάγραμμα του πρώην συστήματος αμοιβών και ότι οποιαδήποτε αλλαγή θα σημαίνει ότι δεν θα έχουν αρκετά μετρητά για να συνεχίσουν αυτές τις συνήθειες.

Εάν μια εταιρεία επρόκειτο να αλλάξει από ένα βραχυπρόθεσμο σε ένα μεγαλύτερο μισθολογικό κύκλο, είναι πολύ πιθανό το προσωπικό μισθοδοσίας να πληρώνεται με αιτήσεις για προκαταβολές πληρωμής πολύ πριν την επόμενη μισθολογική περίοδο. Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, πείτε στους υπαλλήλους ότι οι προκαταβολές θα χορηγούνται για περιορισμένη μεταβατική περίοδο. Κάνοντας αυτές τις βαθμιδωτές αλλαγές, είναι δυνατό να μειωθεί το σχετικό επίπεδο δυσαρέσκειας των εργαζομένων που προκαλείται από την εφαρμογή αυτής της βέλτιστης πρακτικής. Ελέγξτε την πιθανή αλλαγή με την υπόλοιπη ομάδα διαχείρισης για να βεβαιωθείτε

ότι είναι αποδεκτή από αυτούς. Πρέπει να δεχτούν την ανάγκη για την αλλαγή, επειδή οι υπάλληλοί τους θα επηρεαστούν επίσης, και οι διαχειριστές θα λάβουν καταγγελίες γι 'αυτό. Αυτή η βέλτιστη πρακτική απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα για την εφαρμογή καθώς και πολλαπλές ειδοποιήσεις στο προσωπικό σχετικά με το χρονοδιάγραμμα και τον αντίκτυπό τους σε αυτές. Είναι επίσης χρήσιμο να προχωρήσουμε στη χορήγηση προκαταβολών μισθοδοσίας στο προσωπικό μισθοδοσίας, ώστε να είναι προετοιμασμένοι για την πιθανή αύξηση των αιτήσεων προκαταβολής.

6.9 Εδραίωση των συστημάτων μισθοδοσίας

Μια εταιρεία που έχει πολλά υποκαταστήματα είναι πιθανό να έχει ένα κεντρικό σημείο αναφοράς για την μισθοδοσία και ένα αριθμό υποσημείων για τον έλεγχο ανά κατάσταση. Αυτή η κατάσταση μπορεί επίσης να προκύψει για ιδιαίτερα αποκεντρωμένους οργανισμούς που επιτρέπουν σε κάθε τοποθεσία να δημιουργήσει το δικό της σύστημα μισθοδοσίας. Παρόλο που η προσέγγιση αυτή επιτρέπει σε κάθε τοποθεσία να επεξεργάζεται μισθοδοσία σύμφωνα με τους δικούς της κανόνες και περιόδους πληρωμής, ενώ παράλληλα επιτρέπει την τοπική διατήρηση των αρχείων υπαλλήλων, υπάρχουν πολλά σοβαρά προβλήματα με αυτήν τη ρύθμιση που μπορεί να επιλυθεί με την ενοποίηση όλων αυτών συστημάτων σε ένα ενιαίο κεντρικό σύστημα μισθοδοσίας. Ένα πρόβλημα με πολλαπλά συστήματα μισθοδοσίας σε μία εταιρεία είναι ότι τα αρχεία μισθοδοσίας των εργαζομένων δεν μπορούν να μεταφερθούν μέσω της εταιρείας όταν, για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μεταφέρεται σε διαφορετική θέση. Αντ 'αυτού, ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα να αναφέρεται ότι έχει τερματιστεί από το σύστημα μισθοδοσίας της τοποθεσίας που εγκαταλείπει και στη συνέχεια εγγράφεται ως νέα μίσθωση στο σύστημα μισθοδοσίας της νέας τοποθεσίας. Επαναλαμβάνοντας την επανεισαγωγή ενός υπαλλήλου ως νέας μίσθωσης, είναι αδύνατο να παρακολουθείτε τις ημερομηνίες και τα ποσά των αυξήσεων των αποδοχών. Το ίδιο πρόβλημα τίθεται για το προσωπικό των ανθρώπινων πόρων, το οποίο δεν μπορεί να παρακολουθήσει τις ημερομηνίες επιλεξιμότητας για ιατρική ασφάλιση ή περιόδους κατοχύρωσης συνταξιοδοτικών προγραμμάτων. Επιπλέον, κάθε φορά που τα δεδομένα των εργαζομένων επανεντάσσονται σε διαφορετικό σύστημα μισθοδοσίας, υπάρχει ο κίνδυνος να προκύψουν ανακριβή δεδομένα τα

οποία ενδέχεται να προκύψουν από την εισαγωγή εσφαλμένων επιτοκίων πληρωμής ή επιταγών που αποστέλλονται σε λάθος διεύθυνση. Επίσης, μια εταιρεία δεν μπορεί εύκολα να ομαδοποιήσει δεδομένα για τους σκοπούς της έκθεσης σε μισθωτές εταιρείες σε ολόκληρη την εταιρεία. Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι κοινή πρακτική η ενοποίηση των συστημάτων μισθοδοσίας σε μια ενιαία κεντρική θέση που λειτουργεί με μια ενιαία βάση δεδομένων μισθοδοσίας.

Ωστόσο, προτού φτάσετε σε μια τέτοια ενοποίηση, πρέπει να λάβετε υπόψη το κόστος υλοποίησης. Το ένα είναι ότι η ενοποίηση πολλών συστημάτων μισθοδοσίας μπορεί να απαιτήσει ένα ακριβό καινούργιο πακέτο λογισμικού που πρέπει να λειτουργεί σε έναν ισχυρότερο υπολογιστή, ο οποίος συνεπάγεται επιπλέον κόστος συντήρησης κεφαλαίου και λογισμικού. Πιθανότατα, ένα σημαντικό κόστος θα συνδέεται με τη μετατροπή των δεδομένων από τις διαφορετικές βάσεις δεδομένων στο ενοποιημένο. Επιπλέον, ενδέχεται να χρειαστεί επιπλέον χρόνος για να ελεγχθεί ο φορολογικός συντελεστής για όλες τις τοποθεσίες της εταιρείας, προκειμένου να αποφευχθούν οι κυρώσεις για τις ανάρμοστες φορολογικές παρακρατήσεις και υποβολές. σκοπούς υποβολής εκθέσεων σχετικά Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι κοινή πρακτική η ενοποίηση των συστημάτων μισθοδοσίας σε μια ενιαία κεντρική θέση που λειτουργεί με μια ενιαία βάση δεδομένων μισθοδοσίας.

Ωστόσο, προτού προχωρήσετε σε μια τέτοια ενοποίηση, πρέπει να λάβετε υπόψη το κόστος υλοποίησης. Το ένα είναι ότι η ενοποίηση πολλών συστημάτων μισθοδοσίας μπορεί να απαιτεί ένα ακριβό νέο πακέτο λογισμικού που πρέπει να λειτουργεί σε έναν πιο ισχυρό υπολογιστή, ο οποίος συνεπάγεται επιπλέον κόστος συντήρησης κεφαλαίου και λογισμικού. Πιθανότατα, ένα σημαντικό κόστος θα συνδέεται με τη μετατροπή των δεδομένων από τις διαφορετικές βάσεις δεδομένων στο ενοποιημένο. Επιπλέον, ενδέχεται να χρειαστεί επιπλέον χρόνος για να ελεγχθεί ο φορολογικός συντελεστής για όλες τις τοποθεσίες της εταιρείας, προκειμένου να αποφευχθούν οι κυρώσεις για τις ανάρμοστες φορολογικές παρακρατήσεις και υποβολές.

Τέλος, ο χρόνος υλοποίησης έχει κάποια σημασία. Πολλές εταιρείες προτιμούν να κάνουν το con-version την πρώτη ημέρα του νέου έτους, οπότε δεν υπάρχει λόγος να εισαγάγετε λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές στο σύστημα για το προηγούμενο έτος, προκειμένου να εκδίδετε εκθέσεις φορολογίας μισθών στο τέλος του έτους στην κυβέρνηση. Συνοψίζοντας, το κόστος ενοποίησης των συστημάτων

μισθοδοσίας είναι σημαντικό και πρέπει να αναλυθεί προσεκτικά πριν αποφασιστεί η μετατροπή.

6.10 Κοστολόγηση εργασίας μέσω συστήματος μισθοδοσίας

Ένα από τα βασικά κόστη της επιχείρησης είναι τα κόστη της εργασίας, αποτυπώνεται από το σύστημα μισθοδοσίας. Εξάγεται τα αρχεία κόστους εργασίας, παρόλο που αυτό αυξάνει το βάρος εργασίας του προσωπικού μισθοδοσίας κατά τάξη μεγέθους και παρεμποδίζει την επεξεργασία της μισθοδοσίας.

Η προφανής λύση είναι να μην επιτρέπεται η συγχώνευση της κοστολόγησης της εργασίας στη λειτουργία μισθοδοσίας, επιτρέποντας έτσι στο προσωπικό μισθοδοσίας να μειώσει σημαντικά το ποσό της εργασίας που πρέπει να ολοκληρώσει, καθώς και να μειώσει τον αριθμό ευκαιριών για σφάλματα υπολογισμού. Ωστόσο, αυτό το βήμα μπορεί να αντιμετωπίσει την αντίθεση από εκείνους τους ανθρώπους που χρειάζονται τα αρχεία κόστους εργασίας. Ευτυχώς, υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αποφευχθεί η σύγκρουση του θέματος. Το ένα είναι να αναλύσουμε ποιος χρεώνει χρόνο σε διάφορα έργα ή δραστηριότητες και να καθορίσει εάν οι αναλογίες στο χρόνο που χρεώνονται ποικίλλουν σημαντικά με την πάροδο του χρόνου. αν δεν το κάνουν, δεν υπάρχει κανένας λόγος να συνεχίσουμε να παρακολουθούμε τις πληροφορίες σχετικά με το κόστος εργασίας για τις ώρες εργασίας. Μια άλλη δυνατότητα είναι να χωριστούν οι λειτουργίες έτσι ώστε το προσωπικό μισθοδοσίας να συλλέγει τα στοιχεία μισθοδοσίας ανεξάρτητα από τη συλλογή στοιχείων που κοστίζουν εργασία, τα οποία μπορεί να χειριστεί κάποιος άλλος. Κάθε επιλογή θα διατηρήσει τη λειτουργία κοστολόγησης θέσεων εργασίας να παρεμποδίζει την ομαλή συλλογή πληροφοριών μισθοδοσίας.

6.11 Αυτοματοποιήστε τις αιτήσεις αδείας

Το θέμα που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων είναι ο αριθμός των ημερών αδείας που τους έχουν απομείνει. Σε αρκετές εταιρείες, οι πληροφορίες αυτές διατηρούνται σε κάποιο αρχείο από το προσωπικό μισθοδοσίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι στρατεύονται στο

τμήμα μισθοδοσίας μία φορά το μήνα (και συχνότερα κατά τους πρώτους μήνες των καλοκαιρινών διακοπών και αρχές του έτους) για να δουν πόσες ημέρες έχουν υπόλοιπο ακόμα. Όταν οι εργαζόμενοι εισέρχονται συνεχώς για να μάθουν αυτές τις πληροφορίες, είναι μια σημαντική διακοπή στο προσωπικό μισθοδοσίας, επειδή συμβαίνει πάντα σε όλη τη διάρκεια της ημέρας, εμποδίζοντας τους να εγκατασταθούν σε μια άνετη ρουτίνα εργασίας. Όταν πολλοί υπάλληλοι επιθυμούν να γνωρίζουν το υπόλοιπο αδειάς, μπορεί να σημαίνει σημαντική απώλεια αποδοτικότητας για το προσωπικό μισθοδοσίας. Ένας τρόπος για να εξυπηρετούνται γρήγορα και να μην χρειάζεται να το ρωτήσουν στο γραφείο μισθοδοσίας είναι μέσω του συστήματος που θα έχουν το προφίλ τους με όλα τα προσωπικά, εργασιακά και μισθολογικά στοιχεία να κάνει μια επένδυση η εταιρεία και να επεκτείνει τα πεδία ώστε να υπάρχει και πεδίο με άδειες. Το σύστημα που θα περιλαμβάνει τις άδειες πρέπει να δημιουργείται με ακρίβεια για κάθε εργαζόμενο όταν εγκαθίσταται αρχικά, διαφορετικά, θα υπάρξουν αρκετοί εξοργισμένοι εργαζόμενοι που θα συγκεντρωθούν στο γραφείο μισθοδοσίας, προκαλώντας περισσότερες διαταραχές από ό, τι πριν. Αυτό είναι ένα πρόβλημα επειδή οι υπάλληλοι έχουν διαφορετικούς αριθμούς ημερών αδειάς ανά έτος ή μπορεί να έχουν αχρησιμοποίητο χρόνο ημερών από το προηγούμενο έτος που πρέπει να μεταφερθούν στο επόμενο έτος. Αν οι πληροφορίες αυτές δεν αντικατοπτρίζονται με ακρίβεια στο αυτοματοποιημένο σύστημα κατά την εφαρμογή, οι υπάλληλοι θα επισπεύσουν το τμήμα μισθοδοσίας να διορθώσουν αμέσως αυτές τις πληροφορίες. Όταν μπει αυτό ρε ροή και αποκτήσουν οικειότητα οι εργαζόμενοι δίνεται η δυνατότητα συνήθως σε αυτά τα συστήματα να γίνεται και αίτηση αδειάς ηλεκτρονικά, να λαμβάνει το αίτημα ο προϊστάμενος και να εγκρίνει ή να απορρίπτει την άδεια. Καταγράφονται ηλεκτρονικά οι άδειες και αφαιρούνται από το δικαίωμα και μπορεί να φαίνεται όλο το ιστορικό του κάθε εργαζόμενου με τις άδειες που έχει χρήση, έτσι θα αποφεύγονται οι παρανοήσεις.

6.12 Χρησιμοποιήστε την Άμεση Κατάθεση

Ένα σημαντικό καθήκον του προσωπικού μισθοδοσίας είναι η έκδοση μισθοδοσίας στους υπαλλήλους. Αυτή η εργασία αναλύεται ως εξής:

Πρώτον, οι έλεγχοι πρέπει να εκτυπώνονται (αν και αυτό φαίνεται εύκολο, είναι πολύ συνηθισμένο για την αποτυχία της διαδικασίας ελέγχου, με αποτέλεσμα τη χειροκίνητη ακύρωση της πρώτης δέσμης ελέγχων που ακολουθείται από ένα νέο εκτύπωση).

Στη συνέχεια, οι έλεγχοι πρέπει να υπογράφονται από έναν εξουσιοδοτημένο υπεύθυνο ελέγχου, ο οποίος μπορεί να έχει ερωτήσεις σχετικά με τα ποσά πληρωμής, οι οποίες ενδέχεται να απαιτούν πρόσθετη έρευνα.

Τρίτον, οι έλεγχοι πρέπει να γεμίζονται σε φακέλους και στη συνέχεια να ταξινομούνται από εποπτικές αρχές (δεδομένου ότι συνήθως εκδίδουν μισθοδοσίες στους υπαλλήλους τους).

Τέταρτον, οι έλεγχοι διανέμονται, συνήθως με εξαίρεση κάποιους ελέγχους που πραγματοποιούνται για μεταγενέστερη παραλαβή για τους εργαζόμενους που δεν βρίσκονται επί του παρόντος στην περιοχή. Σε περίπτωση κλοπής ή απώλειας επιταγών, το προσωπικό μισθοδοσίας πρέπει να το ακυρώσει και να εκδώσει χειροκίνητα αντικαταστάσεις.

Τέλος, ο υπεύθυνος για τη συμφιλίωση των τραπεζών πρέπει να παρακολουθεί εκείνους τους ελέγχους που δεν έχουν εξαργυρωθεί και να παρακολουθεί τους υπαλλήλους για να τους υπενθυμίσει να εξοφλήσουν τις επιταγές τους (συνήθως υπάρχουν μερικοί εργαζόμενοι που προτιμούν να κάνουν ταμειακές επιταγές μόνο όταν χρειάζονται τα χρήματα, εκπλήσσει αν αυτό μπορεί να φαίνεται).

6.13 Συμπεράσματα από τις Βέλτιστες Πρακτικές Μισθοδοσίας

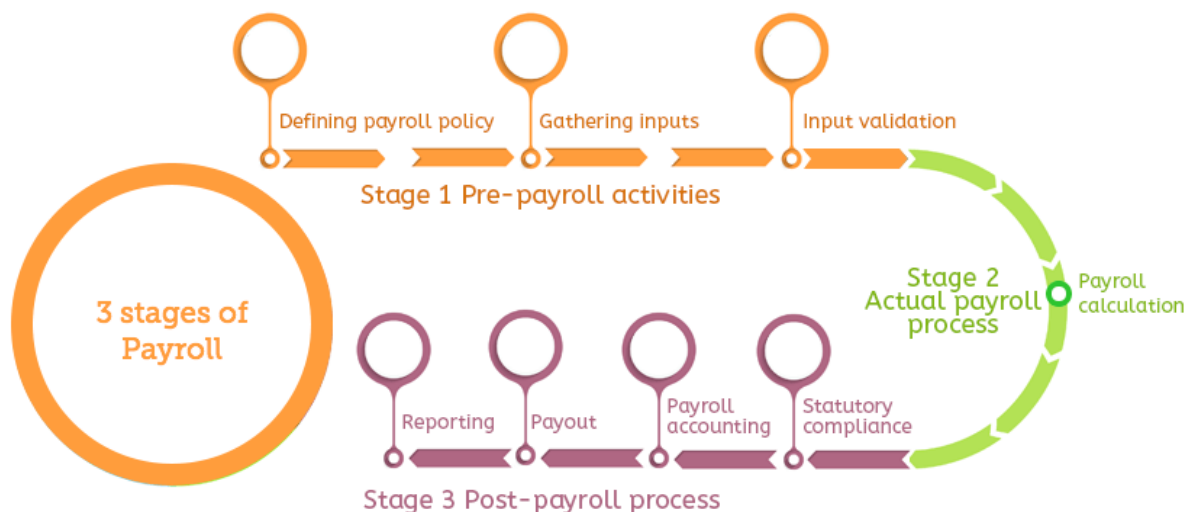
Σε περίπτωση κακής διαχείρισης, η λειτουργία μισθοδοσίας μπορεί να απαιτήσει την εκτέλεση υπερβολικής εργασίας. Ωστόσο, χρησιμοποιώντας ορισμένες από τις βέλτιστες πρακτικές που περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο, μπορείτε να

εξορθολογίσετε τη λειτουργία σε σημαντικό βαθμό, απαιτώντας πολύ λιγότερη προσπάθεια από μικρότερο προσωπικό. Πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε αλλαγής που συζητήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, βεβαιωθείτε ότι έχετε χρησιμοποιήσει υπολογισμούς κόστους-οφέλους για να διασφαλίσετε ότι οι προβλεπόμενες αλλαγές θα έχουν πράγματι ως αποτέλεσμα αυξημένες αποδόσεις. ορισμένες από αυτές τις βέλτιστες πρακτικές είναι δαπανηρές για την υλοποίηση και έτσι είναι εφικτές μόνο για μεγαλύτερους οργανισμούς με πολλούς υπαλλήλους.

7 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

7.1 Στάδια επεξεργασίας μισθοδοσίας

Ένας υπάλληλος μισθοδοσίας πρέπει να κάνει προσεκτικό σχεδιασμό. Υπάρχουν πάντα συνεχόμενα καθήκοντα που χρειάζονται προσοχή και συνεχή ανάγκη παρακολούθησης των αλλαγών στην παρακράτηση, τη συνεισφορά σε ταμεία κοινωνικής ασφάλισης κλπ. Η όλη διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε τρία στάδια, τις ενέργειες πριν την πληρωμή της μισθοδοσίας, τις ενέργειες της πραγματικής μισθολογικής και τις ενέργειες μετά την πραγματοποίηση της μισθοδοσίας.



Τα τρία στάδια της μισθοδοσίας

7.2 Ανάλυση των Σταδίων Επεξεργασίας Μισθοδοσίας

7.2.1 Δραστηριότητες προπληρωμής

Τήρηση πολιτικής μισθοδοσίας σε κάθε μισθοδοσία

Το καθαρό ποσό που πρέπει να καταβληθεί επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι διάφορες πολιτικές της εταιρείας, όπως η πολιτική αμοιβών, η άδεια και η πολιτική παροχών, η πολιτική παρουσίας, η πολιτική κρατήσεων κ.λπ., εμφανίζονται εκείνη τη στιγμή. Ως πρώτο βήμα, τέτοιες πολιτικές πρέπει να είναι καλά καθορισμένες και να έχουν εγκριθούν από τη διοίκηση για να εξασφαλίσουν την κανονική επεξεργασία μισθοδοσίας. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να ακολουθούνται και να τηρούνται σε κάθε μισθοδοσία, καθώς δεν γίνεται να ακολουθείτε διαφορετική λογική κάθε φορά. Θα προκύπτουν περιπτώσεις που χρήζουν εξαιρετικής διαχείρισης αλλά όχι όλες οι περιπτώσεις, πρέπει να ακολουθείται κοινή γραμμή για όλους τους εργαζόμενους.

Συλλογή εισροών

Η διαδικασία μισθοδοσίας περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με πολλαπλά τμήματα και προσωπικό. Μπορεί να υπάρχουν πληροφορίες όπως τα στοιχεία αναθεώρησης των μισθών κατά τα μέσα του έτους, τα δεδομένα παρουσίας κ.λπ. σε μικρότερες οργανώσεις, αυτές οι εισροές λαμβάνονται από μια ενοποιημένη πηγή ή λιγότερες ομάδες. Ωστόσο, σε μια μεγαλύτερη οργάνωση, το έργο της συλλογής δεδομένων μπορεί να φαίνεται συντριπτικό. Εάν χρησιμοποιείτε ένα έξυπνο λογισμικό μισθοδοσίας που έχει ενσωματωμένες λειτουργίες όπως η διαχείριση αδείας και παρακολούθησης, η αυτοματοποιημένη πύλη εργασίας των εργαζομένων, η διαδικασία συλλογής εισροών δεν παραμένει πρόβλημα.

Σε αρκετές εταιρείες λαμβάνεται αρχείο με μεταβολές ανά υποκατάστημα, οπότε ο υπεύθυνος μισθοδοσίας οφείλει να επεξεργάζεται αν τα στοιχεία που υπάρχουν μέσα στα αρχεία είναι έγκυρα και να επιβεβαιώνουν με έγγραφα που λαμβάνουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους για ασθένειες, εγκυμοσύνες, απουσίες κτλ.

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|---------|---------|---------------|---------------|-------------|------------------------|----------------------------|---|-----------------|------------|----------------------|-----------------------|
| ΕΤΑΙΡΙΑ | Επώνυμο | Όνομα | Bonus | | | Κρατήσεις_προσθετα | | | | | |
| | | | Εκτακτο Bonus | Ποσό ΛΑΕΚ | Δωρο Γαμου (ανευ ΙΚΑ) | Εξοδα Κίνησης (πάντα με +) | Διαφορά εξόδων κίνησης (προσθετικό ποσό) (πάντα με -) | Εκτακτη προκ/λή | Ασφ/στρα | Ασφ/στρα Αυτοκινήτου | Ενωση Ελλήνων Χημικών |
| | | Κωδικός | 03, 01, 01 | 03, 025, 01 | 03, 29, 01 | 8888, 227, 01 | 8888, 61, 01 | 8888, 16, 01 | 10, 46, 01 | 10, 47, 01 | |
| | | | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό | Ποσό |
| 00071 | | | | | | | | | | | |
| 00077 | | | | | | | | | | | |
| 00079 | | | | | | | | | | | |
| 00078 | | | | | | | | | | | |
| 00059 | | | | | | | | | | | |
| 00069 | | | | | | | | | | | |
| 00074 | | | | | | | | | | | |
| 00038 | | | | | | | | | | | |
| 00031 | | | | | | | | | | | |
| 00075 | | | | | | | | | | | |
| 00024 | | | | | | | | | | | |
| 00011 | | | | | | | | | | | |
| 00021 | | | | | | | | | | | |
| 00063 | | | | | | | | | | | |
| 00044 | | | | | | | | | | | |
| 00010 | | | | | | | | | | | |
| 00064 | | | | | | | | | | | |
| 00056 | | | | | | | | | | | |
| 00027 | | | | | | | | | | | |
| 00022 | | | | | | | | | | | |
| 00073 | | | | | | | | | | | |
| 00050 | | | | | | | | | | | |
| 00062 | | | | | | | | | | | |
| | | Σύνολα | | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 | 0,00 |

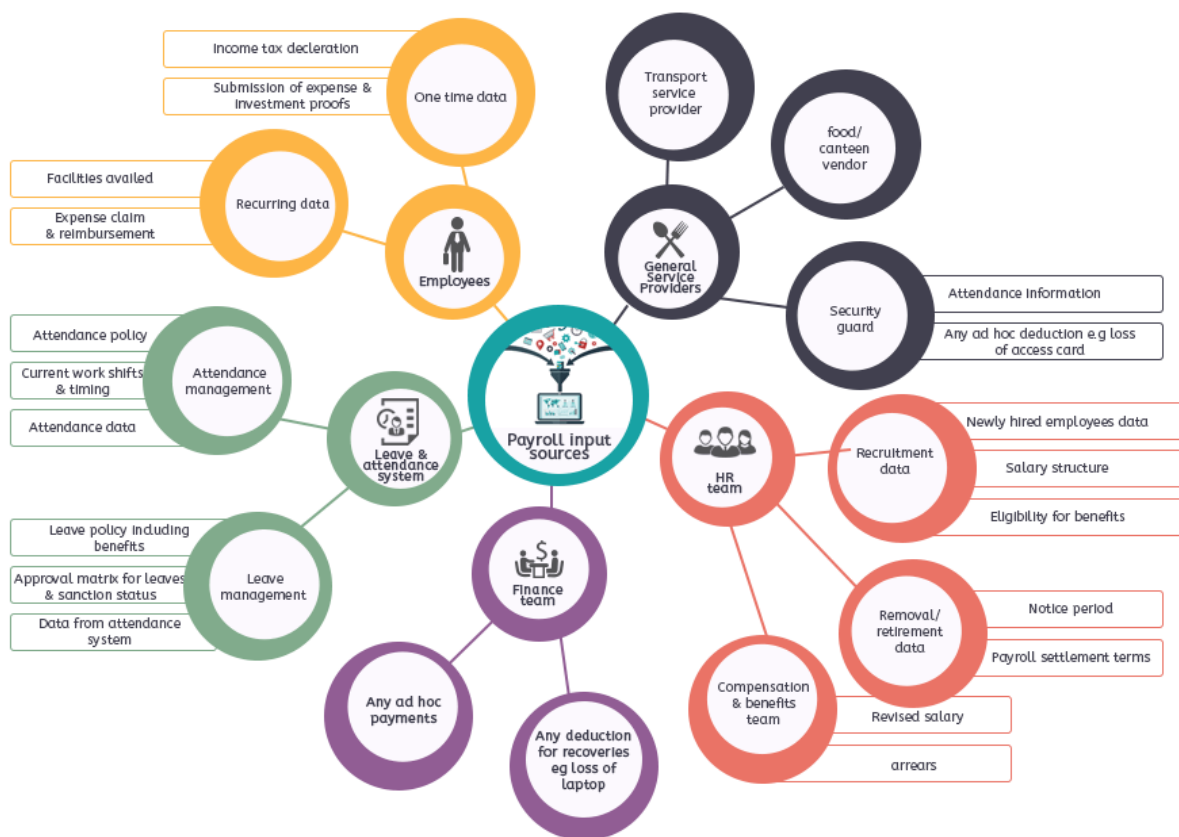
Αρχείο μεταβολών Μισθοδοσίας_α

| M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD | AE |
|--|--|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Απουσίες | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Κανονική άδεια (7πρ. πέρασφοράς σός λόγου) | Κανονική άδεια (7πρ. πέρασφοράς σός λόγου) | Κανονική άδεια (7πρ. πέρασφοράς σός λόγου) | Ασθένεια Μικρ.3 ημ. | Ασθένεια Μικρ.3 ημ. | Ασθένεια Μικρ.3 ημ. | Ασθένεια Μεγαλ.3 ημ. | Ασθένεια Μεγαλ.3 ημ. | Ασθένεια Μεγαλ.3 ημ. | Ασθένεια /Επιδότση η | Ασθένειας Πρ. Μηνός | Ασθένειας Πρ. Μηνός | Ασθένειας Πρ. Μηνός | Τοκετός- Λοχεία | Τοκετός- Λοχεία | Τοκετός- Λοχεία | Άδεια Μητρότητ-ας ΟΑΕΔ | Άδεια Μητρότητ-ας ΟΑΕΔ | Άδεια Μητρότητ-ας ΟΑΕΔ |
| [43] | [43] | [43] | [03] | [03] | [03] | g[03] | g[03] | g[03] | g[03] | [55] | ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΠΕΡΙΟΔΟΣ | ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΠΕΡΙΟΔΟΣ | [33] | [33] | [33] | [900] | [900] | [900] |
| Ημέρες | Από | Εως | Ημέρες | Από | Εως | Ημέρες | Από | Εως | Επιδότηση | ΠΟΣΟ | Από | Εως | Ημέρες | Από | Εως | Ημέρες | Από | Εως |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | | | 0 | | | 0 | | | | 0 | | | 0 | | | 0 | | |

Αρχείο μεταβολών Μισθοδοσίας_β

Έλεγχος εισόδου

Μόλις ληφθούν οι μεταβολές, θα πρέπει να ελέγξετε την εγκυρότητα των δεδομένων σχετικά με την τήρηση της πολιτικής της εταιρείας, τον πίνακα έγκρισης / έγκρισης, τις σωστές μορφές κ.λπ. Πρέπει επίσης να διασφαλίσετε ότι δεν υπάρχει κανένας ενεργός υπάλληλος και ότι δεν συμπεριλαμβάνονται μη ενεργά αρχεία υπαλλήλων για την πληρωμή μισθών.



Πηγές εισροών μισθοδοσίας

7.2.2 Πραγματική διαδικασία μισθοδοσίας

Υπολογισμός μισθοδοσίας

Σε αυτό το στάδιο, τα επικυρωμένα δεδομένα εισάγονται στο σύστημα μισθοδοσίας για την πραγματική επεξεργασία μισθοδοσίας. Το αποτέλεσμα είναι η καθαρή αμοιβή

μισθοδοτικές καταστάσεις. Ελέγχονται αν οι κρατήσεις έχουν αφαιρεθεί από την μισθοδοσία που επιβαρύνουν τον εργαζόμενο όπως κρατήσεις για υπέρβαση κινητού, για προκαταβολή που έχει πάρει, για επιδοτήσεις ασθενείας κτλ.

7.2.3 Μετα-μισθοδοσία διαδικασία

Στη συνέχεια, γίνεται επιπλέον έλεγχος, αν έχουν περαστεί όλες οι μεταβολές, αν έχουν γίνει όλες οι κρατήσεις για προκαταβολές, ασθένειες, εγκυμονούσες για να προχωρήσουμε με το αρχείο τράπεζας.

Πληρωμή

Μπορείτε να πληρώσετε το μισθό επιταγή σπάνια, άρα με τραπεζική μεταφορά. Συνήθως, οι οργανώσεις παρέχουν στους εργαζομένους τραπεζικό λογαριασμό μισθοδοσίας. Αφού ολοκληρώσετε την πληρωμή μισθοδοσίας, πρέπει να βεβαιωθείτε ότι ο τραπεζικός λογαριασμός της εταιρείας διαθέτει επαρκείς πόρους για να πραγματοποιήσετε την πληρωμή μισθοδοσίας. Στη συνέχεια, πρέπει να στείλετε μια δήλωση τραπεζικών συμβουλών μισθών στο σχετικό υποκατάστημα. Η δήλωση αυτή εκδίδεται με στοιχεία όπως η ταυτότητα των εργαζομένων, ο αριθμός τραπεζικού λογαριασμού, το ύψος των μισθών κλπ.

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<Document xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance" xmlns:xsd="http://www.w3.org/2001/XMLSchema"
xmlns="urn:iso:std:iso:20022:tech:xsd:pain.001.001.03">
<CstmrCdtTrfInitn>
<GrpHdr>
<MsgId>112920190424050148</MsgId>
<CreDtTm>2019-04-24T19:08:25</CreDtTm>
<NbOfTxs>105</NbOfTxs>
<CtrlSum>126263.11</CtrlSum>
<InitgPty>
<Nm>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕ</Nm>
<Id>
<OrgId>
<Othr>
<Id>AMP201249</Id>
<Issr>Alpha</Issr>
</Othr>
</OrgId>
</Id>
</InitgPty>
</GrpHdr>
<PmtInf>
<PmtInfId>AMP11819_20190424050148_85</PmtInfId>
<PmtMtd>TRF</PmtMtd>
<BtchBookg>true</BtchBookg>
<NbOfTxs>105</NbOfTxs>
<CtrlSum>126263.11</CtrlSum>
<PmtTpInf>
<SvcLvl>
<Cd>SEPA</Cd>
</SvcLvl>
<CtgyPurp>
<Cd>SALA</Cd>
</CtgyPurp>
</PmtTpInf>
<ReqdExctnDt>2019-04-30</ReqdExctnDt>
<Dbtr>
<Nm>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕ</Nm>
<PstlAdr>
<Ctry>GR</Ctry>
</PstlAdr>
<Id>
<OrgId>
<Othr>
```

Αρχείο Τράπεζας

```
File Edit Format View Help
</Id>
</InitgPty>
</GrpHdr>
<PmtInf>
<PmtInfId>AMP11819_20190424050148_85</PmtInfId>
<PmtMtd>TRF</PmtMtd>
<BtchBookg>true</BtchBookg>
<NbOfTxs>105</NbOfTxs>
<CtrlSum>126263.11</CtrlSum>
<PmtTpInf>
<SvcLv1>
<Cd>SEPA</Cd>
</SvcLv1>
<CtgyPurp>
<Cd>SALA</Cd>
</CtgyPurp>
</PmtTpInf>
<ReqdExctnDt>2019-04-30</ReqdExctnDt>
<Dbtr>
<Nm>ΕΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΕ</Nm>
<Pst1Adr>
<Ctry>GR</Ctry>
</Pst1Adr>
<Id>
<OrgId>
<Othr>
<Id>201249</Id>
</Othr>
</OrgId>
</Id>
</Dbtr>
<DbtrAcct>
<Id>
<IBAN>ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ1</IBAN>
</Id>
<Ccy>EUR</Ccy>
</DbtrAcct>
<DbtrAgt>
<FinInstnId>
<BIC>CRBAGRAA</BIC>
</FinInstnId>
</DbtrAgt>
<ChngBr>SLEV</ChngBr>
<CdtTrfTxInf>
```

<

Συνέχεια από Αρχείο Τράπεζας

| Τρόπος πληρωμής (ΛΟΙΠΑ) | Λογαριασμός | | Μητρώο | Ημερομίσθια | Μισθός | Αποδοχ | Ποσά | Φ.Μ.Υ. | Λοιπές | Προκαταβ | Πληρωτ | |
|-------------------------|--------------------------|----------|----------|-------------|--------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------|------------|
| | Τράπεζα | μός IBAN | | | | | | | | | | Εισφορ |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80257 | 25,00 | 1.050,00 | 1.208,33 | 193,33 | 87,58 | 3,47 | 0,00 | 923,95 |
| 4 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 99 | 25,00 | 1.750,00 | 2.000,00 | 400,00 | 218,00 | 21,94 | 0,00 | 1.360,06 |
| 5 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 30709 | 25,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 800,00 | 822,00 | 135,15 | 0,00 | 2.242,85 |
| 5 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80288 | 25,00 | 1.600,00 | 1.536,00 | 261,12 | 144,76 | 9,19 | 0,00 | 1.120,93 |
| 7 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 85 | 25,00 | 4.300,00 | 4.300,00 | 860,00 | 928,83 | 138,43 | 0,00 | 2.372,74 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80119 | 25,00 | 1.550,00 | 1.808,44 | 361,69 | 175,44 | 12,98 | 0,00 | 1.258,33 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 5 | 25,00 | 10.080,00 | 10.080,00 | 1.300,00 | 3.376,31 | 629,38 | 0,00 | 4.774,31 |
| 0 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80130 | 25,00 | 53,96 | 1.322,02 | 224,74 | 109,83 | 137,39 | 0,00 | 850,06 |
| 1 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 98 | 25,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 560,00 | 429,55 | 54,56 | 0,00 | 1.755,89 |
| 2 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80189 | 25,00 | 1.400,00 | 1.850,00 | 370,00 | 182,74 | 43,14 | 0,00 | 1.254,12 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 30335 | 25,00 | 1.680,00 | 2.130,00 | 349,32 | 282,57 | 60,29 | 0,00 | 1.437,82 |
| 4 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 30703 | 25,00 | 2.300,40 | 2.300,40 | 377,26 | 326,94 | 52,02 | 0,00 | 1.544,18 |
| 5 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80201 | 25,00 | 1.720,00 | 2.793,30 | 558,66 | 421,02 | 54,35 | 0,00 | 1.759,27 |
| 5 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 256 | 25,00 | 1.482,30 | 1.852,30 | 303,78 | 204,97 | 15,21 | 0,00 | 1.328,34 |
| 7 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 104 | 25,00 | 1.000,00 | 1.193,60 | 190,98 | 77,72 | 1,43 | 0,00 | 923,47 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 30840 | 25,00 | 1.539,00 | 1.789,00 | 304,13 | 183,81 | 43,25 | 0,00 | 1.257,81 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80217 | 25,00 | 1.080,97 | 1.962,42 | 392,48 | 209,67 | 15,68 | 0,00 | 1.344,59 |
| 0 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 8290 | 22,00 | 21,78 | 468,27 | 7,86 | 0,00 | 304,50 | 0,00 | 155,91 |
| 1 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 218 | 25,00 | 1.371,59 | 1.644,16 | 263,07 | 164,55 | 40,96 | 0,00 | 1.175,58 |
| 2 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80160 | 25,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 280,00 | 110,68 | 35,22 | 0,00 | 974,10 |
| 3 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80192 | 25,00 | 52,32 | 1.468,00 | 249,56 | 133,04 | 8,55 | 0,00 | 1.076,85 |
| 4 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80128 | 25,00 | 1.000,00 | 1.070,00 | 214,00 | 52,60 | 0,00 | 0,00 | 803,40 |
| 5 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 30845 | 25,00 | 49,62 | 1.400,50 | 224,08 | 123,83 | 7,64 | 0,00 | 1.044,95 |
| 6 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 123 | 25,00 | 56,00 | 1.494,61 | 338,37 | 118,68 | 36,53 | 0,00 | 1.001,03 |
| 7 | 1 ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | ΤΡΑΠΕΖΑ | ΛΟΓΑΡΙΣΜ | 80244 | 25,00 | 1.300,00 | 1.800,00 | 288,00 | 189,78 | 14,41 | 0,00 | 1.307,81 |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | 126.263,11 |

Κατάσταση Πληρωτέων

Λογιστική μισθοδοσίας

Κάθε οργανισμός διατηρεί αρχείο όλων των οικονομικών συναλλαγών της. Ο μισθός που καταβάλλεται είναι ένα από τα σημαντικά έξοδα λειτουργίας που πρέπει να αναφέρονται στα λογιστικά βιβλία. Ως μέρος της διαχείρισης μισθοδοσίας, είναι σημαντικό να ελέγξετε ότι όλα τα δεδομένα μισθοδοσίας και αποζημίωσης τροφοδοτούνται με ακρίβεια στο λογιστικό / ERP σύστημα.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|-----|-------------|----------------|-------------|----------------|---------|----------------------|---|-------------|-----------------------------|---------|------------|------------|---|
| 1 | ΗΜ.ΕΓΓΡΑΦΗΣ | ΤΥΠΟΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ | Κ.ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | ΗΜ.ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ | ΝΟΜΙΣΜΑ | ΚΕΙΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΙΑΣ | ΔΕΙΚΤΗΣ ΧΡΕΩΣΗΣ/ΠΙΣΤΩΣΗΣ 40 = χρέωση / 50 = πίστωση | ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ | ΠΟΣΟ (ΤΑ ΔΕΚΑΔΙΚΑ ΡΙΕ ΚΟΜΗ | ΚΩΔ.ΦΟΡ | ΕΠΙΧ.ΠΕΡΙΟ | Κ.ΚΟΣΤΟΥΣ | |
| 176 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6000000000 | 260,82 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 177 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6000050000 | 4,39 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 178 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6000090000 | 27,85 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 179 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6001000000 | 105,41 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 180 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6001090000 | 10,5 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 181 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6003000000 | 75,49 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 182 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 40 | 6004000000 | 30,2 | 60 | 2170 | 0000217000 | |
| 183 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000014 | 41,62 | | 1000 | 0000100000 | |
| 184 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 5,04 | | 1000 | 0000100000 | |
| 185 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5300000000 | 128413,42 | | 1000 | 0000100000 | |
| 186 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5398000001 | 1030,4 | | 1000 | 0000100000 | |
| 187 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5403000000 | 24011,38 | | 1000 | 0000100000 | |
| 188 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5403000001 | 2596,57 | | 1000 | 0000100000 | |
| 189 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5500000000 | 81736,49 | | 1000 | 0000100000 | |
| 190 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 65,61 | | 1002 | 0000100200 | |
| 191 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000014 | 62,42 | | 1003 | 0000100300 | |
| 192 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000012 | 165,28 | | 1020 | 0000102000 | |
| 193 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000012 | 8,7 | | 1022 | 0000102200 | |
| 194 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000003 | 173,98 | | 1130 | 0000113000 | |
| 195 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000013 | 260,96 | | 1130 | 0000113000 | |
| 196 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 2,99 | | 1130 | 0000113000 | |
| 197 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000015 | 45 | | 1160 | 0000116000 | |
| 198 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 5398420000 | 304,5 | | 1000 | 0000100000 | |
| 199 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000015 | 5 | | 1170 | 0000117000 | |
| 200 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3302000015 | 50 | | 1240 | 0000124000 | |
| 201 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 23,3 | | 2110 | 0000211000 | |
| 202 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 133,79 | | 2120 | 0000212000 | |
| 203 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Μισθοδ.Απριλίου/2019 | 50 | 3395000008 | 75,9 | | 2130 | 0000213000 | |
| 204 | | | | | | | | | | | | | |
| 205 | | | | | | | | | | | | | |
| 206 | | | | | | | | | | | | | |

Λογιστικό Άρθρο Προβλέψεων

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|----|----------|-----------------|---------|----------|--------|--------------------------|--|------------|-------------------------------------|-------|-------|------------|---|---|---|
| 1 | ΗΜ.ΕΓΓΓ | ΤΥΠΟΣ ΕΓΓΡΑΦ | Κ.ΕΤΑΙΡ | ΗΜ.ΚΑΤ | ΝΟΜΙΣΜ | ΚΕΙΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΙΔΑΣ | ΔΕΙΚΤΗΣ ΧΡΕΩΣΗΣ /ΠΙΣΤΩΣ ΗΣ 40 = χρέωση / 50 = πίστωσ | ΛΟΓΑΡΙΑΣ | ΠΟΣΟ (ΤΑ ΔΕΚΑΔΙΚ Α ΜΕ ΚΟΜΜ | Δ.ΦΟΡ | ΠΕΡΙΟ | Κ.ΚΟΣΤΟΥΣ | | | |
| 38 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 1,45 | 60 | 2001 | 0000124000 | | | |
| 39 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 5,73 | 60 | 2001 | 0000200100 | | | |
| 40 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 205,19 | 60 | 2002 | 0000200100 | | | |
| 41 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 52,23 | 60 | 2002 | 0000200200 | | | |
| 42 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 25,06 | 60 | 2003 | 0000200200 | | | |
| 43 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 100 | 60 | 2003 | 0000200300 | | | |
| 44 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 31,01 | 60 | 2004 | 0000200300 | | | |
| 45 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 7,81 | 60 | 2004 | 0000200400 | | | |
| 46 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 16,73 | 60 | 2005 | 0000200400 | | | |
| 47 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 66,22 | 60 | 2005 | 0000200500 | | | |
| 48 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 18,28 | 60 | 2006 | 0000200500 | | | |
| 49 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 72,25 | 60 | 2006 | 0000200600 | | | |
| 50 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 178,73 | 60 | 2020 | 0000200600 | | | |
| 51 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 45,05 | 60 | 2020 | 0000202000 | | | |
| 52 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 162,44 | 60 | 2021 | 0000202000 | | | |
| 53 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 40,96 | 60 | 2021 | 0000202100 | | | |
| 54 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 15 | 60 | 2023 | 0000202100 | | | |
| 55 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 3,78 | 60 | 2023 | 0000202300 | | | |
| 56 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 56,55 | 60 | 2110 | 0000202300 | | | |
| 57 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 14,23 | 60 | 2110 | 0000211000 | | | |
| 58 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 77,12 | 60 | 2120 | 0000211000 | | | |
| 59 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 306,97 | 60 | 2120 | 0000212000 | | | |
| 60 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 124,97 | 60 | 2130 | 0000212000 | | | |
| 61 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 31,44 | 60 | 2130 | 0000213000 | | | |
| 62 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 459,97 | 60 | 2160 | 0000213000 | | | |
| 63 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 119,4 | 60 | 2160 | 0000216000 | | | |
| 64 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 7,97 | 60 | 2170 | 0000216000 | | | |
| 65 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 40 | 6099000000 | 30,79 | 60 | 2170 | 0000217000 | | | |
| 66 | 30042019 | SA | 1000 | 30042019 | | Προβλέψεις Απρίλιος/2019 | 50 | 5860000000 | 16845 | | 1000 | 0000217000 | | | |
| 67 | | | | | | | | | | | | | | | |

Λογιστικό Άρθρο

Αναφορά

Μόλις ολοκληρώσετε την εκτέλεση μισθοδοσίας για ένα συγκεκριμένο μήνα, οι οικονομικές υπηρεσίες μπορούν ζητάνε αναφορές όπως το κόστος των υπαλλήλων από το τμήμα, το κόστος των εργαζομένων σε σχέση με το σημείο κλπ. Ως υπάλληλος μισθοδοσίας, έχει την ευθύνη να ετοιμάσει τα δεδομένα και τις πληροφορίες που ζητούνται.

Συνήθως, ζητούνται Αναλύσεις για το κόστος μισθοδοσίας ανά Κέντρο Κόστους, ανά Υποκατάστημα, ανά Περίοδο κτλ.

| 01/04/2019 - 30/04/2019 | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------|--------------|-------------------|------------------|------------------|
| 40 - ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 42 - ΕΠΙΔ.ΑΔΕΙΑΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 43 - ΑΠΟΣ.ΑΔΕΙΑΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 48 - ΑΠΟΚΟΡΗΣΕΙΣ ΔΔΡΟ ΠΑΣΧΑ 2019 | | | | | |
| 47 - ΒΟΝΟΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | | | | | | | | |
| Στοιχείο μισθοδοσίας | Ατομα | Ημέρες | Ώρες | Παράμετρος | Ημ. ΙΚΑ | Αποδοχές | Κρατήσεις | Εργοδ. Εισφ. |
| 20001 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΗΝΟΣ-Μ | 80 | 1.961,27 | | | 1.961 | 137.381,67 | | |
| 20002 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΗΝΟΣ-Η | 25 | 624,00 | | | 624 | 29.767,29 | | |
| 20007 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΗΝΟΣ-ΜΑΘΗΤΕΙΑ | 1 | 21,00 | | | 21 | 457,38 | | |
| 20029 ΠΟΣΟ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΙΚΑ | 3 | | | | | -445,01 | | |
| 20031 ΑΣΘΕΝΕΙΑ <= 3ημ | 13 | 18,00 | | | 18 | 478,43 | | |
| 20050 ΑΠΟΣΗΜΙΩΣΗ ΑΔΕΙΑΣ | 1 | 25,20 | | | | 1.403,48 | | |
| 20069 ΕΙΔΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΜΗΤΡΟΤΗΤΑΣ | 1 | 25,00 | | | | | | |
| 20111 ΔΔΡΟ ΠΑΣΧΑ | 1 | 8,33 | | | | 464,09 | | |
| 20131 ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΔΕΙΑΣ | 1 | 12,50 | | | | 696,17 | | |
| 30100 ΕΚΤΟΣ ΕΔΡΑΣ (ΜΕ ΙΚΑ) | 5 | | | | | 1.207,08 | | |
| 30200 ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΙΜ (01-1128) | 26 | | | | | 5.569,58 | | |
| 30210 ΒΟΝΟΣ (01-112) | 48 | | | | | 9.583,10 | | |
| 30212 ΒΟΝΟΣ (026) | 9 | | | | | 2.252,00 | | |
| 30230 ΕΙΔΙΚΟ ΒΟΝΟΣ | 19 | | | | | 3.033,83 | | |
| 30501 ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ ΔΠ | 1 | | | 70,21 | | 70,21 | | |
| 30502 ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ ΔΠ ΑΠΟ ΕΑ | 1 | | | | | 22,26 | | |
| 30546 ΠΡΟΣ/ΣΕΙΣ ΕΠΙΔ ΑΔΕΙΑΣ | 1 | | | 91,02 | | 91,02 | | |
| 30547 ΠΡΟΣ/ΣΕΙΣ ΑΠΟΣ.ΑΔΕΙΑΣ | 1 | | | 166,79 | | 166,79 | | |
| 930 ΕΦΚΑ | 106 | | | | | | 34.278,26 | 47.709,01 |
| ΦΟΡΟΣ | 105 | | | | | | 24.057,31 | |
| 50001 ΕΚΤΑΚΤΗ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ | 1 | | | | | | 200,00 | |
| 50100 ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΕΠΑΣ ΟΑΕΔ | 1 | | | | | | 304,50 | |
| 50101 ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΟΥ | 5 | | | | | | 306,63 | |
| 50102 ΕΙΣΦΟΡΑ INTERAMERICAN | 41 | | | | | | 1.030,40 | |
| 51000 ΕΙΔΙΚΗ ΕΙΣΦΟΡΑ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ | 90 | | | | | | 2.599,36 | |
| 60000 ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ | 4 | | | | | | 508,50 | |
| 60001 ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ | 2 | | | | | | 304,46 | |
| Γενικά Σύνολα | 2.695,30 | | | | 2.624 | 192.199,37 | 63.589,42 | 47.709,01 |
| | | Πληρωτέο | 128.609,95 | Κόστος | | 239.908,38 | | |

Συγκεντρωτική Κατάσταση

| ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | Εργ-Ημ (2001-2008) | Εργ-Ποσό (2001-2008) | Ασθ-Ημ/Όρες | Ασθ-Ποσό | Επιδ ΙΚΑ (Ποσό) | Αδ μη Αμειβ (Ημ) | ΕΙΔΙΚΟ ΒΟΝΟΣ | ΒONUS ΕΚΤΟΣ ΕΔΡΑΣ | ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΙΜ | BONUS 112 | BONUS 112 | BONUS 026 | Επιδομα Αδειας (Ημ) | Επιδομα Αδειας (Ποσό) | Επιδομα Αδειας (Ποσό) | Δώρα Εορτών (Ημ) | Δώρα Εορτών (Ποσό) | Δώρα Εορτών (Ποσό) | Δώρα Εορτών (Ποσό) | Πρ Δώρα Εορτών (Ποσό) | Απ Δώρα Εορτών (Ποσό) |
|----------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|----------|-----------------|------------------|--------------|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 100000 | ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΑΘΗΝΩΝ | 275,00 | 273,00 | 28.162,88 | | | 25,00 | | | | | 174,80 | | | | | 142,81 | 14.402,59 | 273,59 | 611,43 | | |
| 100200 | ΑΝΥΨΩΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΑΘΗΝΩΝ | 125,00 | 125,00 | 9.865,85 | | | | | | | | | | | | | | 62,50 | 4.932,93 | 866,54 | 241,61 | |
| 100300 | ΚΙΝΗΤΗΡΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΑΘΗΝΩΝ | 100,00 | 100,00 | 7.860,65 | | 64,00 | | | | | | | 1.073,30 | | | | | 50,00 | 3.930,33 | 662,74 | 191,34 | |
| 100400 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΤΙΚΩΝ ΑΘΗΝΑ | 25,00 | 25,00 | 1.400,00 | | | | | | | | | 450,00 | | | | | 12,50 | 700,00 | 397,88 | 45,74 | |
| 100500 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΑΘΗΝΑ | 50,00 | 50,00 | 2.580,00 | | | | | | | | | 680,00 | | | | | 25,00 | 1.290,00 | 517,63 | 75,31 | |
| 100600 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΗΡΩΝ ΑΘΗΝΑ | 150,00 | 150,00 | 9.569,99 | | | | | | | | | 1.400,00 | | | | | 77,50 | 4.879,97 | 825,33 | 237,69 | |
| 101000 | ΗΠΙΣΤΑΧΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΑΘΗΝΑ | 50,00 | 50,00 | 7.100,40 | | | | | | | | | | | | | | 25,00 | 3.550,20 | 233,13 | 157,61 | |
| 102000 | ΦΟΡΤΗΓΑ ΑΘΗΝΑ | 75,00 | 75,00 | 4.750,00 | | | | | | 103,68 | 314,00 | | | | | | | 37,50 | 2.375,00 | 286,03 | 110,87 | |
| 102100 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΑΘΗΝΑ | 100,00 | 100,00 | 4.480,82 | | | | | | 33,85 | | | | | | | | 50,00 | 2.240,41 | 552,99 | 116,38 | |
| 104000 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΑΝ ΑΘΗΝΑ | 25,00 | 25,00 | 1.750,00 | | | | | | | | | | | | | | 12,50 | 875,00 | 53,63 | 38,69 | |
| 108000 | ΦΑΝΟΒΑΦΕΙΟ | 150,00 | 150,00 | 7.303,54 | | | -159,99 | | | 812,09 | | 1.120,00 | | | | | | 83,50 | 4.035,15 | 599,48 | 193,08 | |
| 112000 | ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΑΘΗΝΑ | 250,00 | 247,00 | 13.842,00 | 3,00 | 60,00 | | 260,61 | | | | | | | | | | 140,00 | 7.753,30 | 887,25 | 359,97 | |
| 113000 | ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΚΙΝΗΤΗΡΩΝ ΑΘΗΝΑ | 402,00 | 398,27 | 21.304,85 | 4,00 | 96,61 | -121,22 | | 1.823,60 | | 893,08 | | 2.197,58 | | | | | 204,63 | 11.019,27 | 3.106,30 | 588,47 | |
| 116000 | SERVICE ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΑΘΗΝΑ | 397,00 | 395,00 | 21.556,31 | 2,00 | 34,38 | -163,80 | | | | | | | | | | | 207,46 | 11.297,91 | 1.979,36 | 553,12 | |
| 124000 | SERVICE ΜΑΝ ΑΘΗΝΑ | 75,00 | 75,00 | 3.979,13 | | | | | | | | | | | | | | 40,00 | 2.123,32 | 185,68 | 96,19 | |
| 200300 | ΚΙΝΗΤΗΡΕΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 25,00 | 25,00 | 1.250,00 | | | | | | | | | | | | | | 12,50 | 625,00 | | 26,04 | |
| 200500 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 25,00 | 25,00 | 1.100,00 | | | | | | | | | | | | | | 12,50 | 550,00 | 79,63 | 26,23 | |
| 202000 | ΦΟΡΤΗΓΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 25,00 | 25,00 | 1.400,00 | | | | | | | | | | | | | | 12,50 | 700,00 | 95,62 | 33,15 | |
| 202100 | ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 25,00 | 24,00 | 1.316,73 | 1,00 | 27,43 | | | | | | | | | | | | 12,50 | 685,80 | 105,38 | 32,96 | |
| 212000 | SERVICE ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 75,00 | 72,00 | 3.897,05 | 3,00 | 81,19 | | | | | | | | | | | | 37,50 | 2.029,71 | 62,50 | 87,16 | |
| 213000 | SERVICE ΚΙΝΗΤΗΡΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 25,00 | 24,00 | 1.295,04 | 1,00 | 26,98 | | | | | | | | | | | | 15,00 | 809,40 | | 33,72 | |
| 216000 | SERVICE ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ | 175,00 | 173,00 | 11.841,10 | 2,00 | 87,84 | | | | | | | | | | | | 92,50 | 6.219,22 | 708,74 | 288,62 | |
| ΣΥΝΟΛΑ | | 2624 | 2606,27 | 167606,3 | 18 | 478,43 | -445,01 | 25 | 3033,83 | 1207,08 | 5569,58 | 9583,1 | 2252 | 12,5 | 696,17 | 91,02 | 1365,896 | 87024,51 | 12479,79 | 4145,38 | | |

Κόστος Ανά Κέντρο Κόστους

| V | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD | AE | AF | AG | AH | AI | AJ | AK | AL | |
|------------------|--------------------|-------------------------|---------------|-----------|--------------|------------|----------|-------------|----------|--------|-------------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Αποζ Αδειας (Ημ) | Αποζ Αδειας (Ποσό) | Προσ Αποζ Αδειας (Ποσό) | Συνολο Μικτων | Εφκα Εργζ | ΕΦΚΑ Εκπ Εγκ | ΤΑΠΙΤ Εργζ | ΦΜΥ | Ειδ Εισφ Αλ | Ομαδ Ασφ | Δανεια | Κρατήσσει Κινητού | Εκτακ Προκ | Πληρωτέ ο | Εφκα Εργδ | ΤΑΠΙΤ Εργδ | Κόστος | |
| 43 | | | 43.689,65 | 7.323,86 | -8,93 | 400,80 | 8.733,03 | 1.328,80 | 88,32 | | 5,04 | | 25.818,73 | 10.051,48 | 18,25 | 53.759,38 | |
| 61 | | | 15.906,93 | 2.806,70 | | 101,48 | 2.344,90 | 290,47 | 117,76 | | 65,61 | | 10.180,01 | 3.986,28 | 21,71 | 19.914,92 | |
| 34 | | | 13.718,36 | 2.506,30 | | 237,37 | 1.826,62 | 212,32 | 44,16 | 104,04 | | | 8.787,55 | 3.437,81 | | 17.156,17 | |
| 74 | | | 2.993,62 | 478,98 | | 119,74 | 312,59 | 24,40 | 29,44 | | | | 2.028,47 | 750,20 | | 3.743,82 | |
| 31 | | | 5.142,94 | 881,84 | | 82,10 | 557,29 | 56,25 | 58,88 | | | | 3.506,58 | 1.325,57 | 13,73 | 6.482,24 | |
| 69 | | | 16.912,98 | 3.012,76 | | 172,45 | 2.157,16 | 238,23 | 58,88 | | | | 11.273,50 | 4.277,88 | 7,91 | 21.198,77 | |
| 61 | | | 11.041,34 | 1.766,61 | | 44,16 | 2.395,62 | 346,46 | 29,44 | | | | 6.459,05 | 2.766,95 | 44,16 | 13.852,45 | |
| 87 | | | 7.939,58 | 1.480,49 | | 9,45 | 832,61 | 69,32 | 14,72 | 173,98 | | 200,00 | 5.159,01 | 2.063,68 | 9,45 | 10.012,71 | |
| 38 | | | 8.369,45 | 1.339,12 | | 20,43 | 707,51 | 43,05 | 58,88 | | | | 6.200,46 | 2.097,39 | 20,43 | 10.487,27 | |
| 69 | | | 2.967,32 | 474,77 | | 118,69 | 314,62 | 30,01 | | | | | 2.029,23 | 743,61 | | 3.710,93 | |
| 08 | | | 14.403,35 | 2.675,61 | | 107,51 | 1.290,84 | 80,81 | 73,60 | | | | 10.174,98 | 3.980,60 | | 18.383,95 | |
| 97 | | | 24.693,13 | 4.090,81 | | 124,84 | 2.437,78 | 179,47 | 88,32 | | | | 17.771,91 | 6.228,42 | | 30.921,55 | |
| 47 | 25,20 | 1.403,48 | 166,79 | 44.686,00 | 7.208,06 | | 899,14 | 4.936,23 | 445,75 | 58,88 | 434,94 | 2,99 | 30.700,01 | 10.920,90 | | 55.606,90 | |
| 12 | | | 39.354,28 | 6.762,11 | | 356,45 | 4.052,98 | 345,32 | 147,20 | | | | 27.385,72 | 10.134,54 | | 49.488,82 | |
| 19 | | | 6.584,32 | 1.053,49 | | 24,34 | 578,67 | 35,47 | | 100,00 | | | 4.792,35 | 1.696,17 | | 8.280,49 | |
| 04 | | | 1.901,04 | 380,21 | | | 125,65 | 5,17 | | | | | 1.390,01 | 476,40 | | 2.377,44 | |
| 23 | | | 2.055,86 | 328,94 | | 82,23 | 152,90 | 7,89 | 14,72 | | | | 1.469,18 | 515,20 | | 2.571,06 | |
| 15 | | | 2.228,77 | 356,60 | | 89,15 | 188,69 | 10,93 | 29,44 | | | | 1.553,96 | 558,53 | | 2.787,30 | |
| 96 | | | 2.468,30 | 394,93 | | | 247,21 | 17,32 | 29,44 | | | | 1.779,40 | 618,56 | | 3.086,86 | |
| 16 | | | 6.157,61 | 985,22 | | 75,85 | 494,46 | 27,26 | 29,44 | | | | 4.443,89 | 1.543,10 | | 7.700,71 | |
| 72 | | | 2.165,14 | 346,42 | | 21,65 | 185,99 | 10,43 | | | | | 1.469,15 | 542,59 | | 2.707,73 | |
| 62 | | | 19.912,52 | 3.185,99 | | 165,38 | 2.525,74 | 268,11 | 58,88 | | | | 13.708,42 | 5.075,22 | 45,59 | 25.033,33 | |
| 38 | 25,2 | 1403,48 | 166,79 | 295292,5 | 49839,82 | -8,93 | 3253,21 | 37399,09 | 4073,24 | 1030,4 | 812,96 | 306,63 | 200 | 198081,6 | 73791,08 | 181,23 | 369264,8 |

Συνέχεια Κόστος Ανά Κέντρο Κόστους

| 1 | Ειδικότητα | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΝΑ | Συνολο Μικτων | Εφκα Εργζ | Πληρωτέο | Εφκα Εργδ | Κόστος |
|----|------------|---------------------------------------|----|------------------|------------|-----------|------------|------------|
| 26 | 18 | ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ | | 25,00 | 3.227,11 | 645,42 | 2.141,39 | 4.035,82 |
| 27 | 19 | ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ | | 50,00 | 6.464,69 | 1.292,94 | 4.243,96 | 8.084,75 |
| 28 | 1934 | ΗΛΕΚΤΡΟΣΥΓΚΟΛΗΤΗΣ | | 25,00 | 2.991,11 | 581,78 | 2.016,72 | 3.805,00 |
| 29 | 1935 | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ | | 25,00 | 2.496,45 | 399,44 | 1.701,18 | 3.122,06 |
| 30 | 1969 | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΚ/ΤΟΣ | | 25,00 | 3.741,36 | 598,61 | 2.481,64 | 4.693,90 |
| 31 | 19691935 | ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ | | 25,00 | 3.497,91 | 699,58 | 2.282,20 | 4.374,49 |
| 32 | 2 | ΑΜΑΞΟΠΟΙΟΣ | | 25,00 | 2.419,37 | 470,57 | 1.690,70 | 3.101,87 |
| 33 | 2002 | ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ERGOTRAK | | 25,00 | 15.329,97 | 2.349,99 | 7.090,68 | 18.274,51 |
| 34 | 2003 | ΒΟΗΘΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΣ | | 25,00 | 1.723,37 | 275,74 | 1.338,64 | 2.172,48 |
| 35 | 2011 | ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ | | 25,00 | 2.462,37 | 393,98 | 1.781,02 | 3.079,43 |
| 36 | 2012 | ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ | | 50,00 | 5.582,86 | 1.116,57 | 3.749,12 | 6.981,92 |
| 37 | 21 | ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΗΣ | | 25,00 | 2.231,03 | 356,96 | 1.653,19 | 2.812,43 |
| 38 | 2114 | ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ | | 25,00 | 2.540,83 | 508,17 | 1.772,61 | 3.177,56 |
| 39 | 22 | ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΗΣ / ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ | | 25,00 | 2.526,15 | 404,18 | 1.821,17 | 3.184,47 |
| 40 | 23 | ΟΔΗΓΟΣ | | 25,00 | 2.349,93 | 457,06 | 1.303,38 | 3.012,85 |
| 41 | 24 | ΠΡΟΪΣΤ. ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ ΦΟΡΤΗΓΩΝ | | 25,00 | 4.453,58 | 712,57 | 2.821,04 | 5.614,19 |
| 42 | 25 | ΠΩΛΗΤΗΣ | | 100,00 | 10.102,43 | 1.616,40 | 7.218,65 | 12.654,86 |
| 43 | 26 | ΠΩΛΗΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ | | 75,00 | 6.186,31 | 989,81 | 4.518,78 | 7.745,73 |
| 44 | 28 | ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ | | 25,00 | 2.468,30 | 394,93 | 1.779,40 | 3.086,86 |
| 45 | 29 | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ | | 125,00 | 9.139,68 | 1.462,35 | 6.894,98 | 11.438,01 |
| 46 | 3 | ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ | | 25,00 | 1.424,22 | 227,88 | 1.141,04 | 1.781,13 |
| 47 | 30 | ΦΑΝΟΠΟΙΟΣ | | 25,00 | 2.826,25 | 452,20 | 2.007,43 | 3.562,77 |
| 48 | 30000 | ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΤΕΙ | | 25,00 | 2.011,48 | 321,83 | 1.512,59 | 2.515,56 |
| 49 | 4 | ΒΑΦΕΑΣ | | 50,00 | 4.443,25 | 895,32 | 3.121,49 | 5.741,83 |
| 50 | 444 | Β.ΛΟΓΙΣΤΗ | | 25,00 | 1.520,83 | 243,33 | 1.152,57 | 1.901,95 |
| 51 | 5 | ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ | | 25,00 | 1.994,26 | 319,08 | 1.411,74 | 2.494,02 |
| 52 | 6 | Δ/ΝΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ | | 25,00 | 4.394,94 | 703,19 | 2.778,36 | 5.513,89 |
| 53 | 8 | Δ/ΝΤΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ | | 25,00 | 6.539,57 | 1.307,91 | 3.592,42 | 8.178,39 |
| 54 | 85 | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ | | 25,00 | 1.519,67 | 243,15 | 1.151,84 | 1.900,50 |
| 55 | 9 | Δ/ΝΤΗΣ, -ΝΤΡΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ | | 25,00 | 6.539,57 | 1.307,91 | 3.572,35 | 8.178,39 |
| 56 | 9000 | TENDER ENGINEER | | 25,00 | 1.548,34 | 247,73 | 1.218,04 | 1.936,35 |
| 57 | 91 | SALES CONSULTANT FORD&TEMSEA | | 25,00 | 2.369,33 | 379,09 | 1.722,50 | 2.963,08 |
| 58 | | ΣΥΝΟΛΑ | | 2.624,00 | 295.292,49 | 49.839,82 | 198.081,57 | 369.264,80 |
| 59 | | | | | | | | |

Κόστος Ανά Ειδικότητα

| 1 | Υποκατάστημα | Συνολο Μικτων | Εφκα Εργζ | Πληρωτέο | Εφκα Εργδ | Κόστος |
|---|--------------|---------------|-----------|------------|-----------|------------|
| 2 | 0 | 2.397,02 | 383,53 | 1.729,46 | 600,70 | 2.997,72 |
| 3 | 1 | 36.889,24 | 5.978,31 | 25.814,01 | 9.329,60 | 46.264,43 |
| 4 | 4 | 250.943,68 | 42.667,97 | 167.026,47 | 62.592,10 | 313.671,42 |
| 5 | 5 | 5.062,55 | 810,01 | 3.511,63 | 1.268,68 | 6.331,23 |
| 6 | | 295.292,49 | 49.839,82 | 198.081,57 | 73.791,08 | 369.264,80 |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |

Κόστος Ανά Υποκατάστημα

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----|------|----------|-----------------------------|---------------|-----------|------------|-----------|------------|---|
| 1 | ΕΤΟΣ | ΠΕΡΙΟΔΟΣ | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | Συνολο Μικτων | Εφκα Εργζ | Πληρωτέο | Εφκα Εργδ | Κόστος | |
| 2 | 2019 | 40 | ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 170.673,59 | 28.809,41 | 115.330,75 | 42.481,90 | 213.265,39 | |
| 3 | 2019 | 42 | ΕΠΙΔ.ΑΔΕΙΑΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 787,19 | 125,95 | 563,50 | 197,27 | 984,46 | |
| 4 | 2019 | 43 | ΑΠΟΖ.ΑΔΕΙΑΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 1.570,27 | | 1.190,26 | | 1.570,27 | |
| 5 | 2019 | 45 | ΔΩΡΟ ΠΑΣΧΑ 2019 | 103.093,12 | 17.721,97 | 69.471,62 | 26.197,05 | 129.356,42 | |
| 6 | 2019 | 46 | ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΔΩΡΟ ΠΑΣΧΑ 2019 | 556,56 | 89,05 | 396,53 | 139,47 | 696,03 | |
| 7 | 2019 | 47 | ΒΟΝΟΣ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019 | 18.611,76 | 3.093,44 | 11.128,91 | 4.775,39 | 23.392,23 | |
| 8 | | | ΣΥΝΟΛΑ | 295.292,49 | 49.839,82 | 198.081,57 | 73.791,08 | 369.264,80 | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |

Κόστος Ανά Περίοδο

7.3 Συμπεράσματα για εύρος των εργασιών μισθοδοσίας

Σε αυτό το σημείο της ερευνητικής εργασίας και αφού έχουμε αναλύσει ένα από τα πιο δύσκολα και απαιτητικά κομμάτια του ανθρώπινου δυναμικού, τη μισθοδοσία των εργαζομένων μπορούμε να παραθέσουμε κάποια συμπερασματικά σχόλια.

Το τμήμα μισθοδοσίας πρέπει να έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε τα άτομα να καλύπτουν τις απαιτήσεις της φορολογικής και της εργατικής νομοθεσίας, καθώς επίσης και τις ανάγκες της διοίκησης και του οικονομικού τμήματος της επιχείρησης. Να έχουν άρτια γνώση και να ενημερώνονται συνεχώς για νέες διατάξεις. Το τμήμα πρέπει να είναι αξιόπιστο και προσφέρει ολοκληρωμένη πληροφόρηση σχετικά με τα προσωπικά και μισθολογικά στοιχεία της μισθοδοσίας του προσωπικού μιας επιχείρησης. Το τμήμα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τον αυξημένο εργασιακό φόρτο και τα αιτήματα για πληροφορίες που παρουσιάζονται.

- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων μισθοδοσίας και διενέργεια μισθολογικών υπολογισμών
- Εξαγωγή λογιστικών άρθρων μισθοδοσίας, προβλέψεων σε μηνιαία βάση και κοστολόγηση με βάση κριτήρια επιμερισμού
- Αποστολή αρχείων στην τράπεζα για την καταβολή μισθοδοσίας του προσωπικού και των προκαταβολών
- Έκδοση και αποστολή εκκαθαριστικών σημειωμάτων μισθοδοσίας

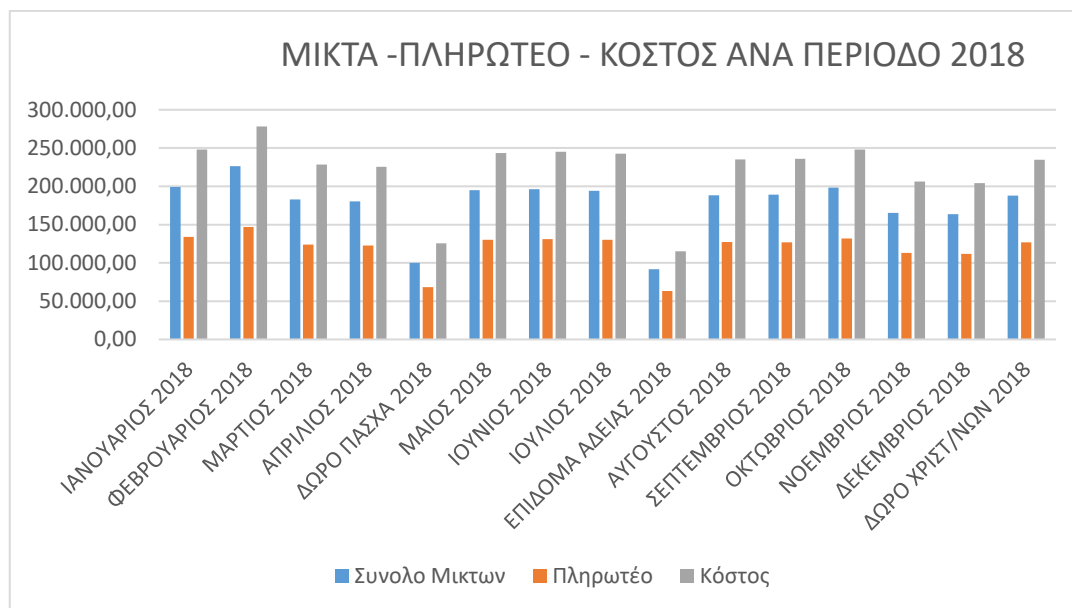
- Ηλεκτρονική υποβολή αρχείων ΑΠΔ, λοιπών ασφαλιστικών εισφορών προσωρινών δηλώσεων ΦΜΥ
- Προετοιμασία ετήσιων βεβαιώσεων αποδοχών προσωπικού
- Δημιουργία πληθώρας διοικητικών αναφορών και σεναρίων κόστους μισθοδοσίας
- Σχεδιασμός ετήσιου προϋπολογισμού αμοιβών και παροχών του προσωπικού

Η εργασία διαδραματίζει καίριο ρόλο στη λειτουργία μιας οικονομίας. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύει κόστος (κόστος εργασίας) που περιλαμβάνει, πέραν των μισθών και των ημερομίσθιων των εργαζομένων, και το μη μισθολογικό κόστος, κυρίως τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης που καταβάλλονται από τον εργοδότη. Επομένως, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας, η οποία ωστόσο επηρεάζεται επίσης από το κόστος κεφαλαίου και από μη τιμολογιακά στοιχεία, όπως η επιχειρηματικότητα, οι δεξιότητες και η παραγωγικότητα της εργασίας, η καινοτομία και η τοποθέτηση μάρκας / προϊόντων στην αγορά.

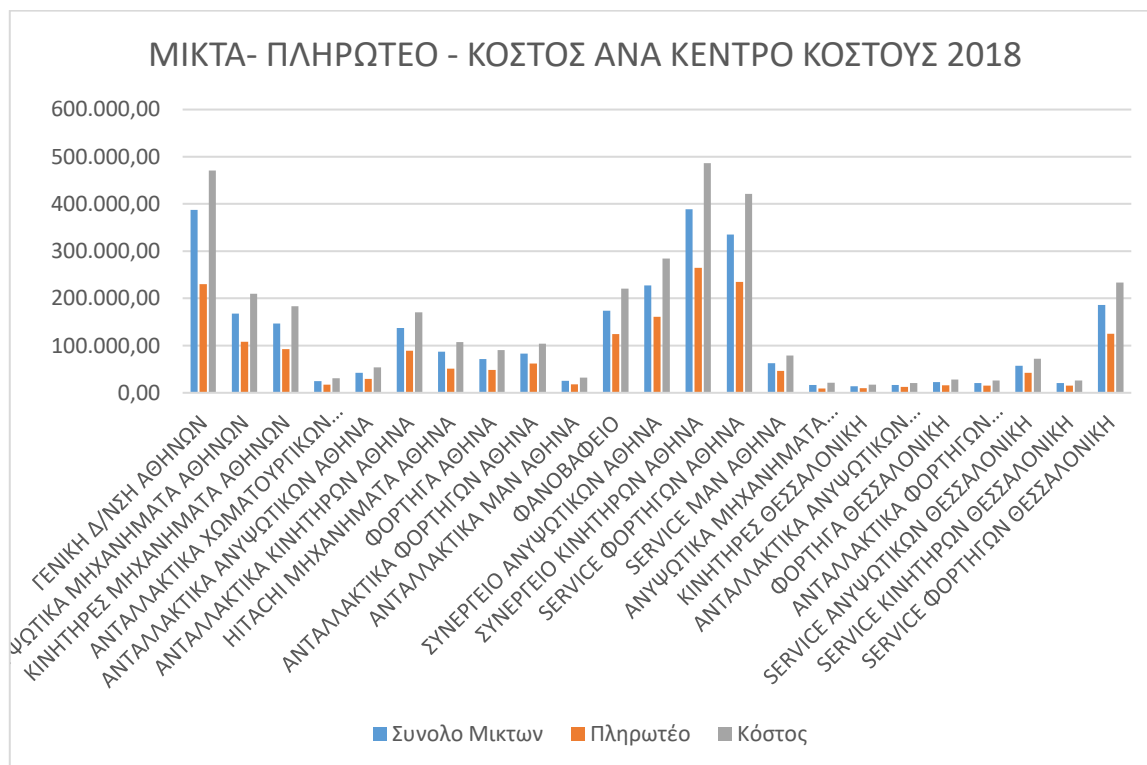
Όσον αφορά τους εργαζομένους, η αμοιβή που λαμβάνουν για την εργασία τους, και η οποία συνήθως ονομάζεται μισθός ή αποδοχές, αποτελεί γενικότερα την κύρια πηγή του εισοδήματός τους και επηρεάζει, ως εκ τούτου, σημαντικά την ικανότητά τους να δαπανούν και/ή να αποταμιεύουν. Ενώ στον ακαθάριστο μισθό / στις ακαθάριστες αποδοχές περιλαμβάνονται οι εισφορές κοινωνικής ασφάλισης που καταβάλλονται από τον εργαζόμενο, οι καθαρές αποδοχές υπολογίζονται μετά την αφαίρεση των εν λόγω εισφορών και τυχόν ποσών που οφείλονται στο κράτος, όπως οι φόροι εισοδήματος.

Παρακάτω, θα δούμε διαγράμματα τα οποία απεικονίζουν το κόστος της επιχείρησης με αρκετές παραδοχές.

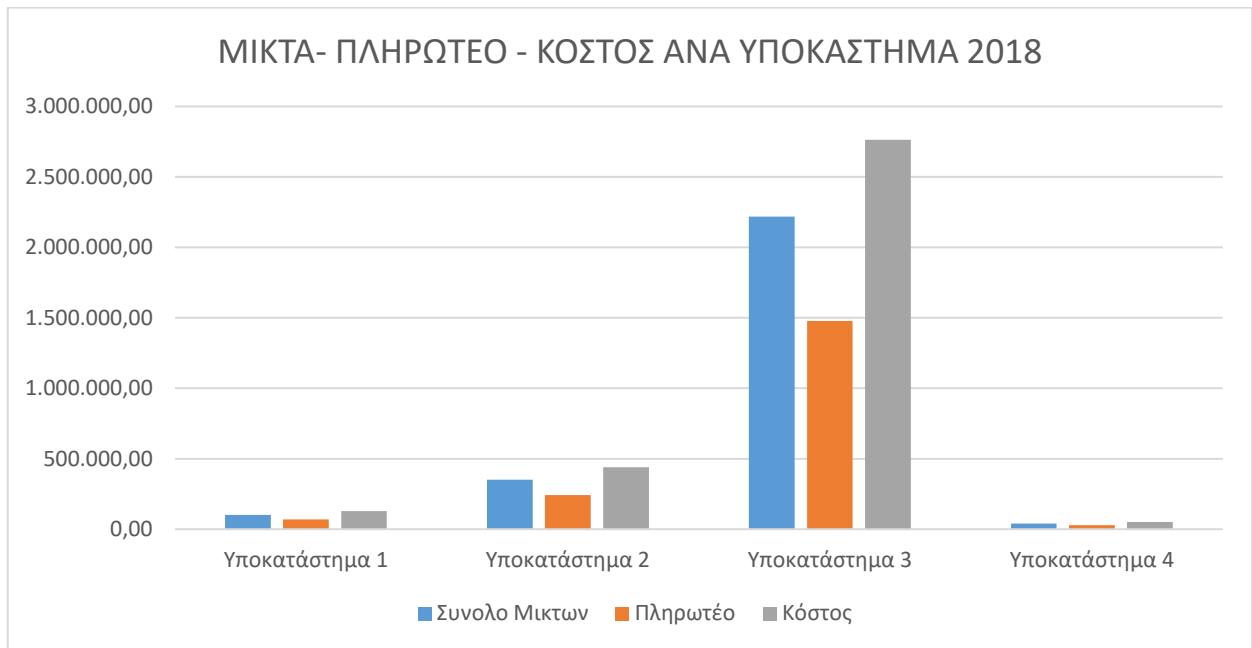
Το ακόλουθο διάγραμμα συνοψίζει τη σχέση μεταξύ καθαρών αποδοχών, ακαθάριστων αποδοχών / μισθών και κόστους εργασίας ανά περίοδο.



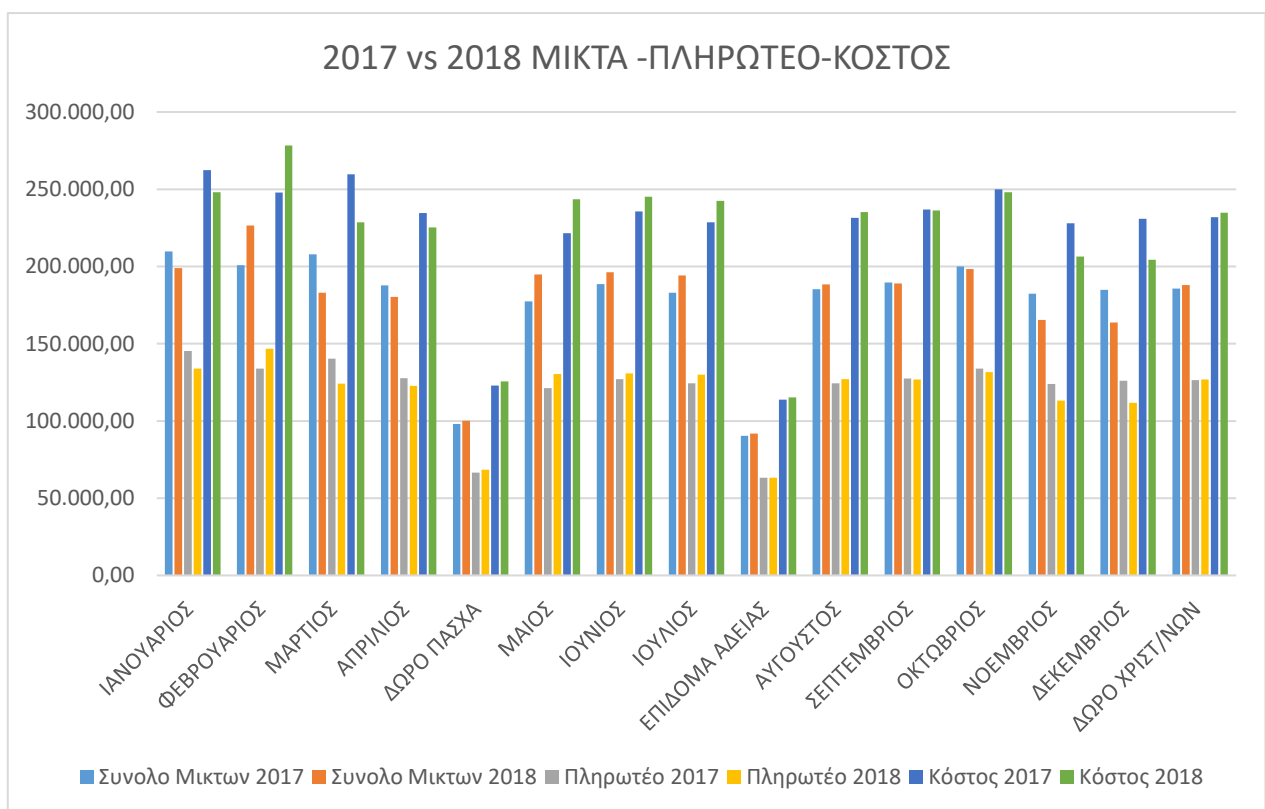
Το παρακάτω διάγραμμα συνοψίζει τη σχέση μεταξύ καθαρών αποδοχών, ακαθάριστων αποδοχών / μισθών και κόστους εργασίας ανά κέντρο κόστους.



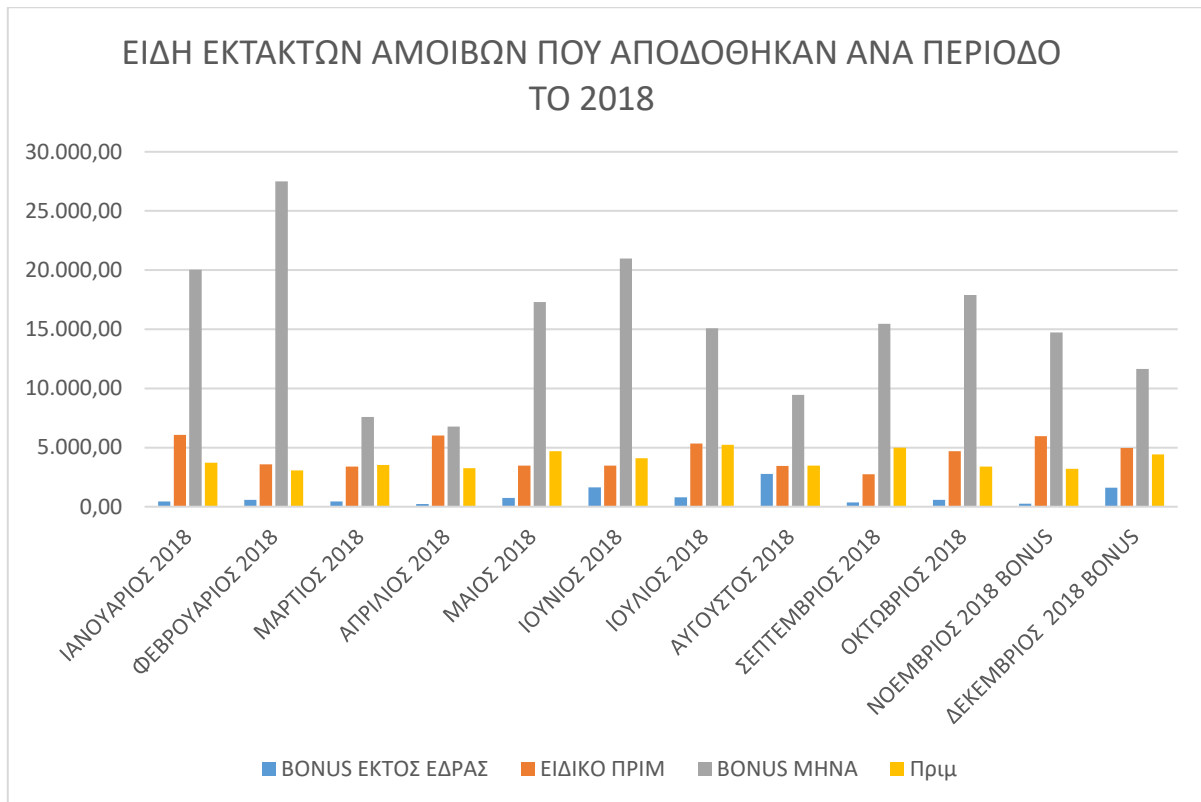
Το διάγραμμα συνοψίζει τη σχέση μεταξύ καθαρών αποδοχών, ακαθάριστων αποδοχών / μισθών και κόστους εργασίας ανά υποκατάστημα.



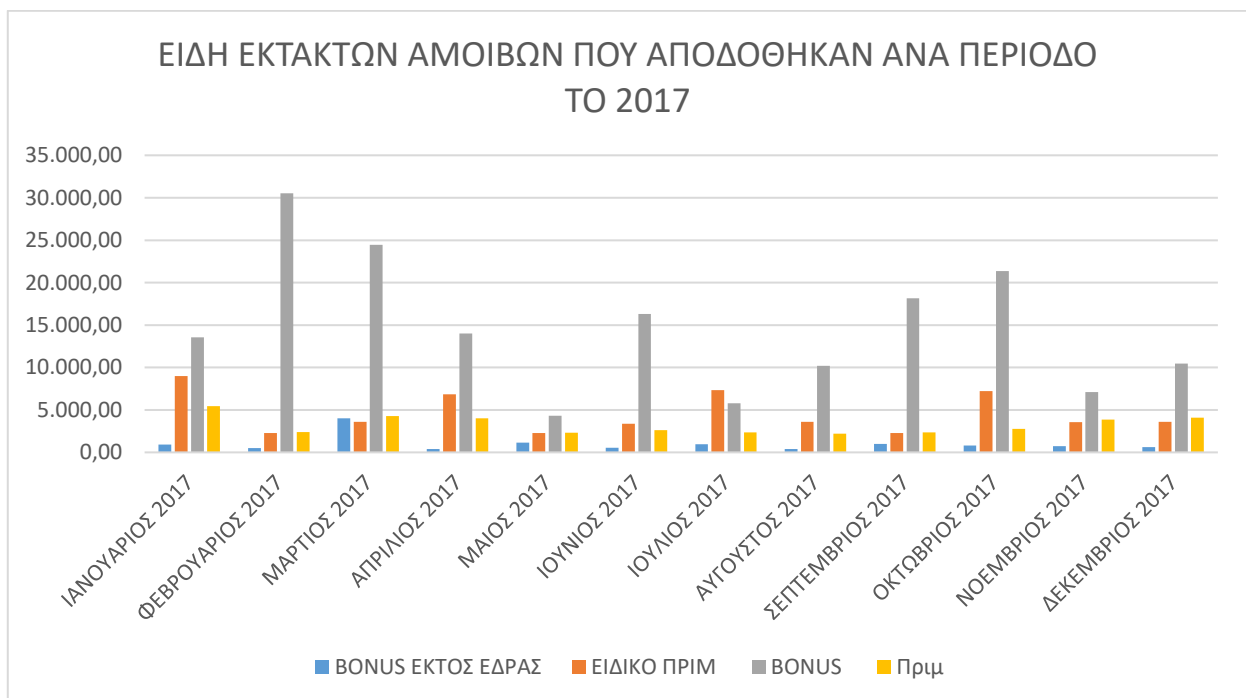
Το διάγραμμα συνοψίζει τη σχέση μεταξύ καθαρών αποδοχών, ακαθάριστων αποδοχών / μισθών 2017 σε σύγκριση με το 2018.



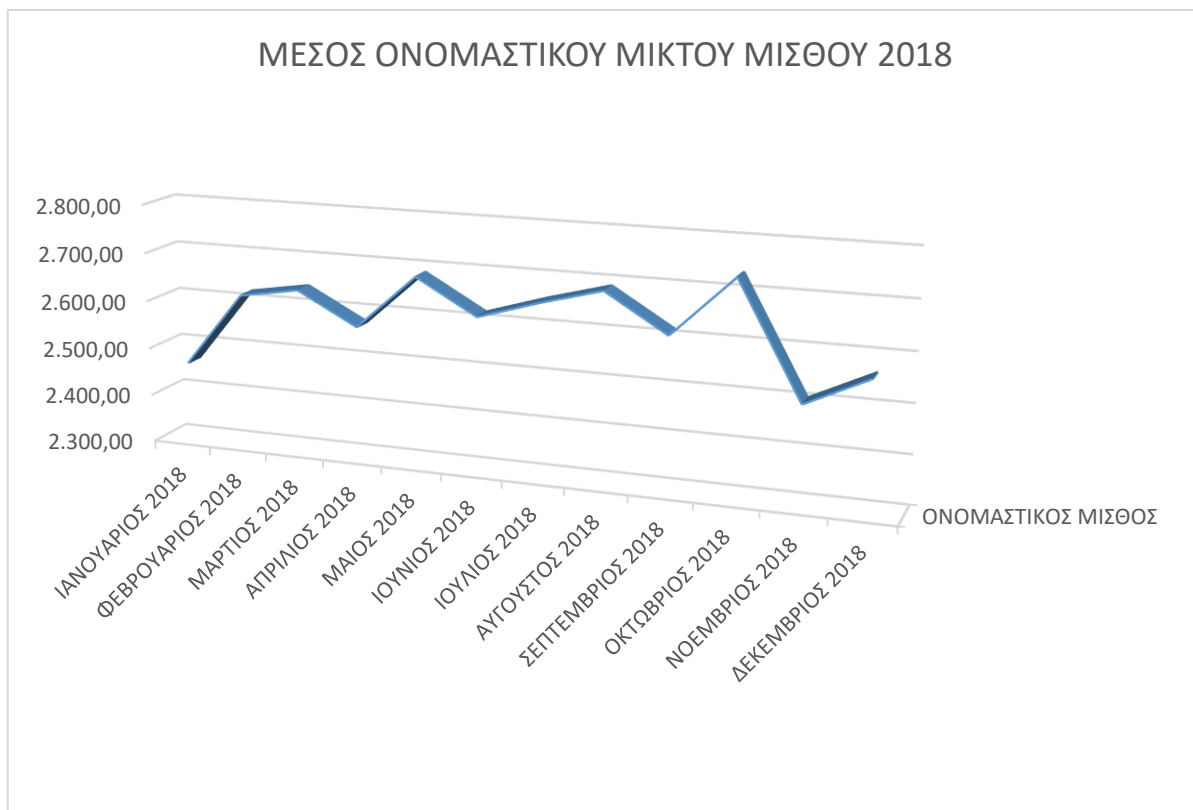
Το διάγραμμα συνοψίζει τα είδη των έκτακτων αμοιβών που αποδόθηκαν το έτος 2018.



Το διάγραμμα συνοψίζει τα είδη των έκτακτων αμοιβών που αποδόθηκαν το έτος 2017.



Το διάγραμμα μας δείχνει τον μέσο του ονομαστικού μικτού μισθού 2018.



8 ΠΗΓΕΣ

- Internal Control
- <https://www.gfoa.org/>
- <https://www.gao.gov/greenbook/overview>
- <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>
- <https://www.gao.gov/products/GAO-14-704G>
- <https://www.moneycrashers.com/reduce-labor-costs-business/>
- Official IRS website www.irs.gov
- Official Social Security website www.ssa.gov
- Official U.S Department of Labor website www.dol.gov
- Official U.S Small Business Administration website www.sba.gov
- Payroll Software for Small Business & Tax Professionals www.PayrollMate.com
- Payroll Taxes for Major US Cities www.Payroll-Tax.Realtaxtools.com
- American Payroll Association www.AmericanPayroll.org
- Payroll Forms, Payroll Checks and Tax Supplies www.FormsMall.com
- <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5298>
- https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2259/3/03_kefalaio3.pdf

- www.PayrollMate.com
- <http://www.opencourses.gr/opencourse.xhtml;jsessionid=2FB2D9262B23A2183430562BFDD047D6?id=17209&ln=el>
- <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>
- Α. Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks,
- <http://www.managementguru.net/>
- https://www.peplematters.in/article/future-hr-leadership/6-hr-roles-future-12904?utm_source=peplematters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learning-s-of-the-day
- https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/el