

רקע תיאורטי של התיאוריות

מערכת השכר אשר תנותח בעבודה זו היא מערכת שכר של מחלקת מכירות בחברת הסעות ותיקה. חברת הסעות זו הוקמה בשנת 1983 והיא מציעה שירותי הסעות בכל רחבי הארץ ברכבים שונים לרבות אוטובוסים, מידיבוסים, מיניבוסים וטרנזיטים.

א. מושגים ותיאוריות הרלוונטיים לעבודה זו:

תיאוריות ההוגנות וצדק נתפס (Adams,1963)

תחושת ההוגנות היא נגזרת של השקעת העובד חלקי תגמולים שהוא מקבל בהשוואה להשקעת עובדים אחרים חלקי התגמולים שהם מקבלים. דרישות ברורות ואחידות המתקשרות בבהירות לעובד ומבוססות על הערכה אובייקטיבית, תוך התייחסות לביצועי העובד ותגמולם, מעלה את תחושת ההוגנות הפנימית. תחושה של חוסר הוגנות מורידה את המחויבות הארגונית, גורמת למאמץ מופחת ואף לנטישה של הארגון. תחושת ההוגנות החיצונית נגזרת מהשוואה לתנאים בארגונים אחרים. איזון קונפליקט בית-עבודה משפיע על תחושת הוגנות (רואים אותי כאדם, מבינים שיש לי חיים חוץ מהעבודה...)

הערכת עובד (בר חיים, 2005)

מערכת הערכת עובד צריכה להתקיים דרך קריטריונים נהירים אשר מאפשרים הגדרה של מערכת יעדים. את אלו יש לתקשר לעובד בצורה ברורה תוך הבהרת הרציונל שבקביעתם. הערכת עובד מסייעת לשיפור התפוקה, להבנת צרכי ההדרכה, לשיפור תהליכי מיון העובדים, להקצאת תגמולים מתאימים, לקביעת דירוגי שכר, להגדרת סטנדרטי ביצוע ברורים ולהערכת התרומה היחסית של כל עובד. כחלק מהערכת העובד יש למדוד את תפקודו באופן שוטף ולקיים שיחת הערכה במרווחי זמן קבועים תוך הקפדה על שמירה על כבודו, איזון בין שבחים לביקורות, הסברת המניעים וההחלטות בדרך הגיונית ואובייקטיבית, הבעת רצון לסייע לעובד בכל הנגע לעבודה, שמירה על מעורבות העובד בראיון והקשבה לו בפתיחות וקביעת יעדים ברורים לשיפור. לקביעת הקריטריונים הנדרשים להערכת עובד ישנן שתי גישות: גישת התשומות: הדברים שהעובד מביא איתו לרבות התנהגות, פוטנציאל ויכולות, וגישת התפוקות: מדידה של תוצאות העובד תוך שימת דגש על יעדים.

ב. התיאוריות ומטרות הארגון

הארגון העסקי מבקש ללשם לעובדיו משכורות בעבור תפוקות מסוימות. מטרת העל של הארגון העסקי היא יצירת רווח כספי. העובדים אמונים על תפקידים אשר מטרתם הכללית היא להגדיל את הרווח ולהקטין את ההוצאות. תיאוריית ההוגנות תסייע בעבודה זו להבנת ההשפעות האפשריות על מוטיבציית העובד. הנחת המוצא היא שכל עובד תר אחר תחושת הוגנות באופן טבעי ושהעדרה משפיע לרעה על תפקודו. תיאוריה זו תסייע לנתח את תחושת ההוגנות ואת השפעותיה על תפקוד העובד.

הערכת העובד מהווה גם היא פרמטר בתחושת ההוגנות אך גם מסייעת להבין את התאמתו של מערך התגמולים הקיים. הערכת עובד צריכה להיות הולמת את מטרות הארגון, עליה להיות שוטפת, נהירה ואובייקטיבית ובכך היא אפקטיבית לארגון ולעובד כאחד. בתוך כך, גישת התשומות וגישת התפוקות מסייעות לקבוע את היעדים אשר מתוגמלים. האם רק סף מכירות מסוים גורר תגמול או גם הגעה בזמן, ביצוע מספר שיחות טלפון וציון גבוה באיכות השירות של העובד.

ניתוח מערכת תגמולים ושכר בארגון

תיאור מערכת השכר והתגמולים:

לחברה הנדונה יש מחלקת מכירות אשר מונה שלושה נציגי מכירות ומנהל. מחלקת המכירות נותנת מענה לשיחות נכנסות בלבד ומתמודדת עם עשרות שיחות טלפון ביום.

מערכת השכר של אנשי המכירות בנויה משכר בסיס בלבד. העובדים מקבלים בונוסים בצורה ארעית, לא עקבית ולא ידועה מראש מבחינתם. אין להם עמלות על סגירות של נסיעות. מנהל הצוות הוא הבן היחיד של בעלי החברה, הוא מנהל את המחלקה מזה שנים רבות ונמצא באופן שוטף בטיפול בלקוחות, במתן הצעות מחיר ובסגירת עסקאות.

בחברה אין תהליך שוטף של הדרכת עובדים, עובד חדש לומד את העבודה תוך כדי תנועה. אין תהליך שוטף של הערכת עובדים, העובדים מקבלים שכר קבוע שנגזר מכמות השעות שהם מבצעים מדי חודש תוך שישנם בונוסים לא צפויים בפרקי זמן לא קבועים. אין שיחות חתרן ואין הגדרה של פרמטרים הקשורים בציפיות מהעובד ובהערכת ביצועיו. היחסים בחברה הם אישיים מאוד, ישנה הכרות מעמיקה עם העובדים, עם בני המשפחות ועם החיים שמחוץ לעבודה. החברה מתנהלת באופן משפחתי וחם מאוד.