



ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

**Εγχειρίδιο χρήσης ερωτηματολογίου Αξιολόγησης Θέσεων
Εργασίας**

Αθήνα 31 Ιουλίου 2014

Περιεχόμενα

Εγχειρίδιο χρήσης ερωτηματολογίου Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας.....	1
Το σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας της Εθνικής Ασφαλιστικής ΑΕΕΓΑ	3
Εισαγωγή	3
Θέσεις εργασίας	3
Παράγοντες	4
Υπο-παράγοντες	4
Κλίμακα βαθμολόγησης ιεραρχίας της επιχείρησης	6
Βασικά στοιχεία του Ερωτηματολογίου	7
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	8
Παράγοντας 1. Γνώσεις και Εμπειρία.....	8
Παράγοντας 2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
Παράγοντας 3. Ύψος ευθύνης.....	10
Παράγοντας 4. Επίδραση στα αποτελέσματα	12
Παράγοντας 5. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.....	13
Παράγοντας 6. Φύση εργασίας.....	14
Παράγοντας 7. Επικοινωνία	14
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ	15

Το σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας της Εθνικής Ασφαλιστικής ΑΕΕΓΑ

Εισαγωγή

Η Εθνική Ασφαλιστική πρόκειται να θέσει σε εφαρμογή ένα σύστημα ιεράρχησης των εργαζομένων της. Το βασικό κριτήριο για την ιεράρχηση είναι η **βαρύτητα** της θέσης εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος σε σχέση με τις υπόλοιπες θέσεις της οργάνωσης.

Προκειμένου να σχεδιαστεί ένα σύστημα στάθμισης των θέσεων εργασίας ακολουθήθηκε η μεθοδολογία **Internal Job Evaluation – Point Factor** (The World At Work Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards, 2007). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, η στάθμιση καθορίζεται από παράγοντες οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις εργασιακές απαιτήσεις της κάθε θέσης. Οι παράγοντες αυτοί είναι ευρείς και καλύπτουν, στο μέτρο του δυνατού, όλες τις απαιτήσεις, όλων των θέσεων εργασίας της επιχείρησης. Στη συνέχεια καθορίζεται ένα σύστημα βαθμολόγησης. Σαν μέγιστη βαθμολογία ορίζεται το άθροισμα της βαθμολογίας των παραγόντων για μια συγκεκριμένη θέση σε υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία της επιχείρησης. Κατόπιν ορίζεται η συνεισφορά του κάθε παράγοντα στη μέγιστη αυτή βαθμολογία ανάλογα με τη βαρύτητά του. Κατόπιν αξιολογούνται οι θέσεις εργασίας ανά παράγοντα σε σχέση με τη μέγιστη βαθμολογία του κάθε παράγοντα, με τη βοήθεια σχετικού ερωτηματολογίου. Το σύνολο της βαθμολογίας της κάθε θέσης ορίζει και τη σχετική θέση στην επιχείρηση.

Με την εφαρμογή της μεθόδου δίνεται η δυνατότητα να ενταχθούν οι θέσεις εργασίας σε επίπεδα ιεραρχίας, με αντικειμενικό τρόπο και με γνώμονα τις πραγματικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Για την ανάλυση του συστήματος θα εξεταστούν τα παρακάτω θέματα:

- Θέσεις εργασίας, καθορισμένες σε σχέση με την κύρια αποστολή τους και τα βασικά καθήκοντα που επιτελούνται για να επιτευχθεί η αποστολή.
- Παράγοντες εργασίας, σταθμισμένοι επί τοις εκατό.
- Κλίμακα βαθμολόγησης, με καθορισμένα επίπεδα στα οποία εντάσσονται οι θέσεις στις ζώνες ιεραρχίας.
- Ερωτηματολόγιο βαθμολόγησης των απαιτήσεων εργασίας για κάθε θέση ανά παράγοντα.

Θέσεις εργασίας

Οι θέσεις εργασίας είναι ενταγμένες στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και ορισμένες με αναλυτικές περιγραφές εργασίας, οι οποίες έχουν αναλυθεί και καταγραφεί εσωτερικά από την οικεία Διεύθυνση. Στην πρώτη φάση της αξιολόγησης αξιολογήθηκαν 21 θέσεις διευθυντών, 30 υποδιευθυντών και 28 θέσεις διαφόρων επιπέδων και κλάδων, ώστε να τεθεί το πλαίσιο για την αξιολόγηση και των υπολοίπων θέσεων. Η επιχείρηση διαθέτει 816 οργανικές θέσεις εργασίας εκ των οποίων οι 328 θεωρούνται θέσεις ευθύνης. Θεωρείται ότι με την αξιολόγηση 80 περίπου αντιπροσωπευτικών θέσεων τίθεται το πλαίσιο για την ορθή αξιολόγηση και των υπολοίπων, οι οποίες δεν διαφέρουν ουσιαστικά ως προς τα καθήκοντα.

Παράγοντες

Η ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΕΕΓΑ είναι μια από τις μεγαλύτερες σε κύκλο εργασιών και αριθμό προσωπικού εταιρεία, έχει μακρόχρονη παρουσία, καθορισμένη ιεραρχία και δομή, και μεγάλο ποσοστό προσωπικού με μακρά θητεία στην εταιρεία. Το προσωπικό της μέχρι πρόσφατα ιεραρχείτο με βάση τυπικό βαθμολόγιο. Για την αξιολόγηση των θέσεων της επιλέχθηκαν οι παρακάτω παράγοντες, οι οποίοι κρίθηκε ότι ανταποκρίνονται στον ασφαλιστικό κλάδο και στον χαρακτήρα της επιχείρησης:

1. Γνώσεις και Εμπειρία
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Ύψος Ευθύνης
4. Επίδραση στα Αποτελέσματα
5. Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων
6. Φύση Εργασίας
7. Επικοινωνία

Οι παράγοντες αυτοί σταθμίστηκαν με τις παρακάτω βαρύτητες:

	Στάθμιση	Μέγιστη Βαθμολογία
ΓΝΩΣΕΙΣ & ΕΜΠΕΙΡΙΑ	20%	200
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15%	150
ΥΨΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	15%	150
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	20%	200
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	15%	150
ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5%	50
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	10%	100
ΣΥΝΟΛΟ	100%	1000

Η στάθμιση έγινε σύμφωνα με τις επιταγές της διοίκησης. Η μέγιστη βαθμολόγηση είναι 1000 βαθμοί και ορίστηκε με γνώμονα θέσεις της Γενικής Διεύθυνσης.

Υπο-παράγοντες

Προκειμένου να διευκολυνθεί η βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα, αυτοί αναλύθηκαν σε υποπαράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Γνώσεις και εμπειρία
 - α. Σπουδές
 - β. Επιμόρφωση
 - γ. Εργασιακή Εμπειρία
 - δ. Εμπειρία στον κλάδο ή στον επαγγελματικό τομέα
 - ε. Εμπειρία Διοίκησης
 - στ. Εμπειρία Διοίκησης στο επίπεδο της θέσης

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 - α. Άμεσοι υφιστάμενοι (αριθμός και επίπεδο)
 - β. Έμμεσοι υφιστάμενοι (αριθμός και επίπεδο)
 - γ. Εποπτεία προσωπικού τρίτων
 - δ. Παροχή συμβουλών και επιρροή σε μη υφιστάμενους

3. Ύψος ευθύνης
 - α. Ευθύνη προϋπολογισμού
 - β. Γενικές αρμοδιότητες
 - γ. Τεχνικές αρμοδιότητες (αναφέρεται στους ασφαλιστικούς κλάδους)
 - δ. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ε. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Αντασφαλίσεων
 - στ. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Νομικών Υπηρεσιών
 - ζ. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών
 - η. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Πωλήσεων Μεσιτών
 - θ. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Πωλήσεων Agency
 - ι. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Επενδύσεων
 - ια. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Διαχείρισης Απαιτήσεων
 - ιβ. Αρμοδιότητες εντός Διεύθυνσης Ενοποιημένων Λειτουργιών Ομίλου
 - ιγ. Αρμοδιότητες εντός λοιπών Διευθύνσεων

4. Επίδραση στα αποτελέσματα
 - α. Επίδραση επί των εσόδων
 - β. Επίδραση επί των αποζημιώσεων
 - γ. Επίδραση επί των δαπανών
 - δ. Επίδραση επί των ταμειακών ροών
 - ε. Επίδραση επί του EBIDTA

5. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
 - α. Πολυπλοκότητα εργασίας
 - β. Επίπεδο δυσκολίας λήψης αποφάσεων
 - γ. Ανάγκη προγραμματισμού
 - δ. Συνέπειες λαθών
 - ε. Ανάγκη για εποπτεία από προϊστάμενο

6. Φύση εργασίας
 - α. Φυσικές απαιτήσεις
 - β. Ενοχλήσεις και εμπόδια κατά την εργασία
 - γ. Δέσμευση χρόνου στην εργασία

7. Επικοινωνία
 - α. Ποσοστό χρόνου εργασίας αφιερωμένου στην επικοινωνία
 - β. Εσωτερική Επικοινωνία
 - γ. Επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες

- δ. Επικοινωνία με αρχές
ε. Γραπτή επικοινωνία

Σημείωση: Για την ανάλυση του παράγοντα Ύψος Ευθύνης λήφθηκε υπόψη κατά μεγάλο ποσοστό το αναλυτικό εγχειρίδιο αρμοδιοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να αποτυπωθεί το ύψος της ευθύνης, όπως αυτό ορίζεται από την ίδια την εταιρεία. Καθώς ήταν αδύνατο να συγκεντρωθούν οι αρμοδιότητες αυτές σε ένα πλαίσιο ευρύτερο αυτού των επί μέρους διευθύνσεων, επελέγη να μετρηθούν οι αρμοδιότητες εντός των διευθύνσεων αυτών.

Κλίμακα βαθμολόγησης ιεραρχίας της επιχείρησης

Η κλίμακα βαθμολόγησης που επιλέχθηκε για την ιεράρχηση είναι η παρακάτω. Ο αριθμός ορίζει την κατώτερη βαθμολογία κάθε επιπέδου:

Ζώνες Ιεραρχίας	Ιεράρχηση	Κατώτερη βαθμολογία επιπέδου
Ανώτατα Στελέχη		923
Ανώτερα Στελέχη	Επίπεδο 13	738
	Επίπεδο 12	591
	Επίπεδο 11	472
Μεσαία Στελέχη	Επίπεδο 10	378
	Επίπεδο 9	302
	Επίπεδο 8	242
Προϊστάμενοι και Εξειδικευμένο Προσωπικό	Επίπεδο 7	194
	Επίπεδο 6	155
Ανώτερο Υπαλληλικό Προσωπικό	Επίπεδο 5	124
	Επίπεδο 4	99
Υπαλληλικό Προσωπικό και Βοηθητικές Εργασίες	Επίπεδο 3	79
	Επίπεδο 2	63
	Επίπεδο 1	51

Η κατώτερη βαθμολογία του κάθε επιπέδου απέχει κατά 20% από το αμέσως κατώτερο. Η κλίμακα κατανέμει τα 13+1 επίπεδα σε 6 ζώνες ιεραρχίας. Με τη θέσπιση των ζωνών επιτυγχάνεται μεγαλύτερο εύρος στην ανάπτυξη της ιεραρχίας, κάτι που επιτρέπει την ταχύτερη ανέλιξη των ικανών στελεχών εντός της επιχείρησης και την πρακτικότερη κάλυψη των αναγκών σε στελέχη, καθώς η τοποθέτηση σε μια θέση μπορεί να γίνεται βάσει ζώνης του υποψήφιου στελέχους και όχι βάσει επιπέδου. Ταυτόχρονα η θέσπιση του επιπέδου που αποτελεί αναλυτικότερο βαθμό ιεραρχίας επιτρέπει την εμφανή βαθμιαία βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ικανός αριθμός εργαζομένων ανελίσσεται από το ένα επίπεδο στο άλλο κάθε χρόνο και με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η κινητοποίηση της οργάνωσης.

Βασικά στοιχεία του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση τους παράγοντες και τους υποπαράγοντες που ορίστηκαν και προσαρμόστηκε στις ανάγκες και στον τρόπο λειτουργίας της ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ. Ο αριθμός των ερωτήσεων ανά παράγοντα αναλύεται ως εξής:

Παράγοντας	Ερωτήσεις
ΓΝΩΣΕΙΣ & ΕΜΠΕΙΡΙΑ:	9
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	8
ΥΨΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	10 (ανά Διεύθυνση κατά μέσο όρο)
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	10
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	6
ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	9
ΣΥΝΟΛΟ	54

Από τις παραπάνω ερωτήσεις 37 βαθμολογούνται ενώ 17 είναι απλώς πληροφοριακές και δεν αποδίδουν βαθμούς.

Η βαθμολόγηση είναι σχεδιασμένη ώστε όταν αθροιστούν οι μέγιστες βαθμολογίες ανά ερώτηση να αποδίδουν το μέγιστο των βαθμών που δύναται να λάβει ο κάθε παράγοντας σύμφωνα με τη στάθμισή του.

Ανάλογα με τη φύση της ερώτησης υπάρχει η δυνατότητα μιας ή περισσότερων επιλογών ως προς την απάντηση. Κάθε ερώτηση συνοδεύεται από σχετικές οδηγίες.

Το ερωτηματολόγιο είναι σχεδιασμένο σε φύλλο excel και η βαθμολόγηση των απαντήσεων γίνεται αυτόματα. Η επιλογή της επιθυμητής απάντησης γίνεται εισάγοντας τον αριθμό 1 στο επιθυμητό κελί και υπάρχει πρόβλεψη αποφυγής εισαγωγής λανθασμένου χαρακτήρα ή λανθασμένης απάντησης ανά ερώτηση.

Σε κάθε ερώτηση αντιστοιχεί και ένα πεδίο εισαγωγής σχολίων, τα οποία επεξηγούν την επιλογή της απάντησης σε περίπτωση που αυτό κρίνεται απαραίτητο.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παράγοντας 1. Γνώσεις και Εμπειρία

Ο παράγοντας αυτός αφορά στο σύνολο των γνώσεων και των εμπειριών που απαιτούνται για να εκπληρώνονται σωστά τα καθήκοντα μιας θέσης και συμπεριλαμβάνει ακαδημαϊκές γνώσεις, τεχνικές γνώσεις, εμπειρία κλάδου και επαγγελματικού τομέα, όπως και εμπειρία διοίκησης ανθρώπων και έργων. Σχετίζεται ιδιαίτερα με τις απαιτήσεις της θέσης όπως αυτή θα περιγραφόταν σε αγγελία ζήτησης εργασίας σε περίπτωση σχετικού ανοίγματος.

Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι **200 βαθμοί**.

Σπουδές

Η κατάρτιση του ατόμου αποτελεί βασικό βαθμολογικό κριτήριο. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 50 βαθμοί.

Επιμόρφωση

Κάποιες θέσεις απαιτούν ανάγκη επιμόρφωσης και επαγγελματικής πιστοποίησης και βαθμολογείται η γενική επιμόρφωση που αναφέρεται σε σεμινάρια δεξιοτήτων που αφορούν σε οποιαδήποτε θέση ευθύνης.

Βαθμολογείται και η επιμόρφωση ειδικής επαγγελματικής γνώσης, που αφορά σε τεχνικά σεμινάρια που στοχεύουν σε απόκτηση εξειδικευμένης επαγγελματικής γνώσης, (π.χ. φορολογική νομοθεσία, εργατικές διατάξεις) αλλά δε συνιστούν πιστοποίηση. Σε συγκεκριμένες κατηγορίες επαγγελμάτων (όπως ελεγκτές, λογιστές κλπ) απαιτούνται ειδικές πιστοποιήσεις και οι οποίες πρέπει να αξιολογηθούν.

Τέλος, επαγγελματικές πιστοποιήσεις με διεθνή πρότυπα (όπως το IFRS για τους οικονομικούς ή το SHRM για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού) πρέπει εξίσου να αξιολογηθούν. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 20 βαθμοί.

Εμπειρία

Εδώ ζητείται το σύνολο της επαγγελματικής εμπειρίας ενός ατόμου. Πρέπει να διακρίνονται διαβαθμίσεις που αφορούν σε τριετίες καθώς τα πρώτα χρόνια είναι πιο μεστά σε απόκτηση εργασιακών εμπειριών. Δεν κρίνεται απαραίτητη η διαβάθμιση για εμπειρία ανώτερη των 15 χρόνων καθώς θεωρείται ότι η 15ετία προσεγγίζει την ηλικία των 40 ετών η οποία για τις περισσότερες επιχειρήσεις θεωρείται ώριμη για την κάλυψη διευθυντικής θέσης. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 30 βαθμοί.

Εμπειρία χώρου

Βαθμολογείται επίσης η εμπειρία σε συγκεκριμένο αντικείμενο, π.χ. πωλήσεις, αναλογιστική, μάρκετινγκ, εσωτερικός έλεγχος, και αποδίδει περισσότερους βαθμούς από την προηγούμενη με το σκεπτικό ότι αν ένας τομέας απαιτεί κάποια χρόνια εμπειρίας για να μπορέσει να τον μάθει κανείς και να γίνει αποτελεσματικός, τότε οι θέσεις του τομέα αυτού είναι πιο εξειδικευμένες και σταθμίζονται υψηλότερα από τις θέσεις που απαιτούν γενική εργασιακή εμπειρία. Για διαχειριστικές θέσεις (π.χ. γραμματεία) όπου το αντικείμενο δεν έχει έννοια, μπορεί να βαθμολογηθεί πόσο χρονικό διάστημα ο κάτοχος της θέσης έχει

εργαστεί στον Ασφαλιστικό Κλάδο. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 50 βαθμοί.

Εμπειρία Διοίκησης

Επιπλέον λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία διοίκησης είτε ανθρώπων είτε έργων. Δηλαδή η εμπειρία σε πραγματική θέση ευθύνης είτε με υφιστάμενους είτε χωρίς. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 30 βαθμοί.

Εμπειρία Διοίκησης στη θέση

Τέλος, σε θέσεις ίδιου επιπέδου με το επίπεδο της θέσης διαχωρίζεται η εμπειρία διοίκησης καθώς πολλές θέσεις μπορούν να καλυφθούν από εργαζόμενους που θα προαχθούν από χαμηλότερο επίπεδο χωρίς επίπτωση στην αποτελεσματικότητά τους. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 20 βαθμοί.

Παράγοντας 2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο παράγοντας αυτός αφορά στις απαιτήσεις της θέσης σε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αφορά κυρίως τους εργαζόμενους που είναι προϊστάμενοι. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τους άμεσους υφιστάμενους, τους υφιστάμενους των υφισταμένων και διοίκηση προσωπικού τρίτων που απασχολούνται αποκλειστικά στην επιχείρηση. Επίσης, θεωρείται διοίκηση η έμμεση εποπτεία προσωπικού πωλήσεων που ανήκει σε ασφαλιστικά γραφεία, αλλά ελέγχεται από διευθυντή ή προϊστάμενο πωλήσεων της εταιρείας. Τέλος, βαθμολογείται η έμμεση εποπτεία και η καθοδήγηση που παρέχεται από κάποιες θέσεις ευθύνης σε κάποιους εργαζόμενους, χωρίς αυτοί οι εργαζόμενοι να είναι άμεσοι υφιστάμενοι. Π.χ. ένας κεντρικός διευθυντής κλάδου καθοδηγεί στελέχη ως προς τις διαδικασίες, τους κανόνες και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν στην εργασία τους, που δεν του ανήκουν διοικητικά αλλά ανήκουν στην ιεραρχία των πωλήσεων, χωρίς να μπορεί να ασκήσει εξουσία πάνω τους.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτού του παράγοντα δίδονται σύμφωνα με την επίσημη δομή της επιχείρησης και δεν αποτελούν συνήθως θέμα κρίσης. Αν όμως κάποια θέση υφιστάμενου χηρεύει, θα πρέπει να κρίνεται κατά πόσον ρεαλιστικά θα καλυφθεί αυτή η θέση άμεσα ή έχει ήδη καλυφθεί η ανάγκη με άτυπη ανάθεση των καθηκόντων σε άλλες θέσεις και δεν προβλέπεται άμεση κάλυψη. Στη δεύτερη περίπτωση δε θα συμπεριληφθεί ο υφιστάμενος στη βαθμολόγηση της θέσης.

Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι **150 βαθμοί**.

Άμεση διοίκηση

Αξιολογείται η διοίκηση των άμεσων υφισταμένων. Δεν προσμετρούνται οι υφιστάμενοι των υφισταμένων. Το ανώτατο άθροισμα που μπορεί να δοθεί είναι 80 βαθμοί.

Έμμεση διοίκηση

Αξιολογείται η έμμεση διοίκηση και προσμετρούνται οι εργαζόμενοι που διοικούνται από υφιστάμενους της προς αξιολόγηση θέσης. Το ανώτερο άθροισμα που υπολογίζεται είναι 40 βαθμοί.

Εποπτεία

Λαμβάνεται υπόψη και η εποπτεία ασφαλιστών που είναι εργαζόμενοι συνεργαζόμενων ασφαλιστικών γραφείων και είναι δυνατόν να καθοδηγούνται από τον κάτοχο της θέσης. Αφορά κυρίως θέσεις πωλήσεων. Αποδίδονται κατά μέγιστο 15 βαθμοί.

Συμβουλευτικός ρόλος

Αξιολογείται η συχνότητα και ο τύπος των συμβουλών και της καθοδήγησης που προσφέρει η θέση σε εργαζόμενους που δεν της αναφέρονται ιεραρχικά. Η ανώτερη βαθμολογία είναι 15 βαθμοί.

Παράγοντας 3. Ύψος ευθύνης

Ο παράγοντας αυτός αφορά στο ύψος ευθύνης την οποία η διοίκηση της επιχείρησης έχει εμπιστευτεί στη θέση. Η ευθύνη αυτή αφορά ελευθερία κινήσεων σε διοικητικές, οικονομικές και εν γένει διαχειριστικές πράξεις. Κατά μεγάλο ποσοστό η ευθύνη αυτή καταγράφεται ρητώς και αναλυτικά στο εγχειρίδιο αρμοδιοτήτων της επιχείρησης καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και διαχωρίζεται ανά διεύθυνση.

Η ανώτερη βαθμολογία των ειδικών αρμοδιοτήτων που μπορεί να λάβει κάθε διεύθυνση έχει είναι **150 βαθμοί**.

Προϋπολογισμός

Η βαθμολογία αναφέρεται στην ευθύνη της θέσης σε σχέση με τη σύνταξη του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Προβλέπονται δύο επίπεδα ευθύνης που βαθμολογούνται (Εισηγείται και Εγκρίνει) και χρησιμοποιούνται τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης για να οριστεί το ύψος της ευθύνης αυτής. Η ανώτερη βαθμολογία είναι 20.

Γενικές Αρμοδιότητες

Ο παράγοντας αυτός αφορά σε γενικές αρμοδιότητες που βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις διευθύνσεις. Αποδίδουν μέγιστη βαθμολογία μέχρι 40 βαθμούς.

Προμήθειες

Σημασία εδώ έχει η διαχείριση των προμηθευτών και αποδίδουν το ανώτερο 10 βαθμούς για την επιλογή των προμηθευτών και 5 για την έγκριση σχετικών πληρωμών.

Χορήγηση αδειών

Αξιολογείται η παροχή αδειών στο προσωπικό. Αποδίδει 10 βαθμούς κατά μέγιστο.

Νομικές υποθέσεις

Η αξιολόγηση αφορά στην εντολή άσκησης αγωγών προς την Νομική Υπηρεσία και αξιολογεί το ύψος του διαμφισβητούμενου ποσού της κάθε εντολής. Αποδίδει μέχρι 10 βαθμούς.

Προσβασιμότητα

Ο παράγοντας αφορά σε παροχή πρόσβασης προσωπικού, δηλαδή υφισταμένων της θέσης, σε μηχανογραφικές εφαρμογές. Αποδίδει μέχρι 5 βαθμούς.

Τεχνικές Αρμοδιότητες

Το υποκεφάλαιο Τεχνικές Αρμοδιότητες αξιολογούνται οι αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας των Ασφαλιστικών Κλάδων. Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 90 βαθμών.

Γενικά αξιολογείται ο βαθμός επέμβασης του κάτοχου της θέσης στους όρους των ασφαλιστικών συμβολαίων, στην ευθύνη ανάληψης κινδύνου και παροχής αποζημιώσεων και στο βαθμό διαχείρισης των ασφαλιστικών συμβάσεων.

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης, εγκρίνει καταβολή μισθοδοσίας και λοιπών παροχών ή διαχειρίζεται προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρίας ή το σύστημα διαχείρισης απόδοσης.

Διεύθυνση Αντασφαλίσεων

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης καθώς και η διαχείριση αντασφαλιστικών συμβάσεων.

Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης αλλά και στην αρμοδιότητα ανάθεσης υποθέσεων σε συνεργαζόμενους δικηγόρους και συνδέεται με το ύψος της αμοιβής τους.

Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης και βαθμολογείται η αρμοδιότητα ανάληψης ποσών από τραπεζικούς λογαριασμούς της εταιρίας. Η κρίση πρέπει να διέπεται από την λογική ότι, αν κάποιος εγκρίνει την ανάληψη ποσών, ο βαθμός της αρμοδιότητάς του διαφοροποιείται από το ύψος του ποσού. Αν απλώς διαχειρίζεται ή εισηγείται, η βαθμολογία του δεν επηρεάζεται από το ύψος του ποσού.

Επιπλέον κρίνεται η αρμοδιότητα μεταφοράς χρημάτων από λογαριασμούς της εταιρίας για δαπάνες ή γενικά πληρωμές που ήδη έχουν εγκριθεί.

Διεύθυνση Πωλήσεων Μεσιτών /Πρακτόρων

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης. Η βαθμολογία επίσης αφορά στη διαχείριση συμβάσεων με μεσίτες και πράκτορες και στην έγκριση λειτουργικών εξόδων του πρακτορειακού δικτύου. Η διαβάθμιση σχετίζεται με το ύψος του ποσού. Βαθμολογείται και η εισήγηση.

Διεύθυνση Διαχείρισης Επενδύσεων

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης. Επίσης, κριτήριο αποτελεί η έγκριση τοποθέτησης διαθεσίμων κεφαλαίων σε μετοχές. Οι κρίσεις διαβαθμίζονται ανάλογα με το ύψος του ποσού. Βαθμολογείται και η εισήγηση με μικρή βαθμολογία. Τέλος αξιολογείται η διαχείριση διαθεσίμων κεφαλαίων σε ομόλογα.

Διεύθυνση Διαχείρισης Απαιτήσεων Ασφαλιστρών

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης, πως υλοποιεί τη διαχείριση του έντοκου διακανονισμού είσπραξης ασφαλιστρών. Οι αξιολόγηση διαβαθμίζεται ανάλογα με το ποσό που η θέση μπορεί να εγκρίνει, ενώ βαθμολογούνται και η εισήγηση και η απλή διεκπεραίωση.

Βαθμολογία δίνεται και για την αρμοδιότητα υπογραφής συμβάσεων εισπρακτόρων.

Διεύθυνση Υποστήριξης Ενοποιημένων Ομολικών Λειτουργιών

Αξιολογείται κατά πόσο ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης και έχει αρμοδιότητα διαχείρισης μισθώσεων.

Διεύθυνση Πωλήσεων Agency

Η βαθμολογία αφορά στη σύναψη συμβάσεων με παραγωγούς ασφαλειών, στη λύση και την καταγγελία συμβάσεων και στη θέσπιση στόχων πωλήσεων των μονάδων παραγωγής και αποδίδει έως 30 βαθμούς.

Άλλες Διευθύνσεις

Για όλες τις άλλες διευθύνσεις για τις οποίες δεν αναφέρεται ρητά το επίπεδο αρμοδιοτήτων σύμφωνα με το σχετικό εγχειρίδιο, χρησιμοποιείται η βαθμολογία που αφορά στο επίπεδο που ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη για τις διαδικασίες της Δ/σης, προϊόντα, εταιρική εικόνα, οργάνωση, διαχείριση πληροφορίας, συστήματα κλπ.

Παράγοντας 4. Επίδραση στα αποτελέσματα

Ο παράγοντας αυτός αφορά στο βαθμό που η θέση εργασίας επιδρά στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Ως αποτελέσματα θεωρούνται κατά κύριο λόγο τα έσοδα, το κέρδος προ φόρων και αποσβέσεων (EBIDTA) και οι ταμειακές ροές. Έμμεση επίδραση επίσης υπάρχει μέσω της συμμετοχής στις δαπάνες και, ειδικά για την Εθνική Ασφαλιστική, στις αποζημιώσεις. Έτσι, θεωρούμε ότι μια θέση η οποία διαχειρίζεται μεγάλα κονδύλια δαπανών ή μεγάλα ποσά αποζημιώσεων έχει σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα καθώς η ορθή ή λανθασμένη διαχείριση των κονδυλίων αυτών, επηρεάζει τόσο το EBIDTA, όσο και τις σχέσεις με τους πελάτες και, κατ' επέκταση τα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης. Επίσης, όσον αφορά στην επίδραση στα έσοδα θεωρούμε ότι αυτή μπορεί να αναλυθεί σε κύρια, υποστηρικτική και μακρινή, αναγνωρίζοντας έτσι 3 επίπεδα στάθμισης. Η προσέγγιση αυτή δεν επεκτάθηκε στους άλλους δείκτες αποτελεσμάτων χάριν απλότητας. Ο παράγοντας αυτός αποδίδει **200 βαθμούς** κατά μέγιστο.

Έσοδα

Εδώ έχει σημασία η αμεσότητα της επίδρασης στα έσοδα της εταιρίας αλλά και το ύψος των εσόδων τα οποία επηρεάζει η θέση. Ο υπολογισμός του αριθμού γίνεται βάσει μερισμού των εσόδων του κάθε κλάδου μεταξύ των Διευθύνσεων που τα παράγουν. Π.χ. Κλάδος 30%, Πωλήσεις 70%. Αν τα έσοδα ενός κλάδου είναι €100.000.000 ο Διευθυντής του κλάδου θα πιστωθεί με €30.000.000 και ο Διευθυντής πωλήσεων με €70.000.000. Αν υπάρχουν περισσότεροι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να μοιραστούν μεταξύ τους το 70% στο παράδειγμα μας.

Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 90 βαθμών.

EBIDTA

Το EBIDTA ενός κλάδου προέρχεται από το τεχνικό αποτέλεσμα αλλά μπορεί να μη ταυτίζεται με αυτό, καθώς μπορεί να υπάρχει επίδραση από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. κέρδη από επενδύσεις.

Οι θέσεις που θεωρείται ότι επιδρούν στο EBIDTA είναι αυτές που επιδρούν τόσο στα έσοδα, όσο και στις αποζημιώσεις. Αυτές που επιδρούν μόνο στο ένα από τα δύο δεν συμπεριλαμβάνονται. Π.χ. οι Διευθύνσεις Πωλήσεων δεν βαθμολογούνται για το EBIDTA αλλά μόνο για τα έσοδα και τις δαπάνες στο βαθμό που τις αφορούν άμεσα.

Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 40 βαθμών.

Δαπάνες

Η αξιολόγηση αφορά στην ανάλυση δαπανών. Συμπεριλαμβάνονται δαπάνες λειτουργίας και προώθησης προϊόντων, όχι όμως δαπάνες προσωπικού (μισθοδοσία, επιδόματα κλπ). Κάθε θέση βαθμολογείται ανάλογα με τις δαπάνες που αναλώνει στα πλαίσια της εκτέλεσης των καθηκόντων της.

Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 30 βαθμών.

Αποζημιώσεις

Η αξιολόγηση αφορά στην παροχή αποζημιώσεων και αφορούν τους κλάδους. Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 40 βαθμών.

Παράγοντας 5. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Ο παράγοντας αυτός αφορά το βαθμό πολυπλοκότητας και πνευματικής πρόκλησης που θέτει η εργασία. Συμπεριλαμβάνονται η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός, οι συνέπειες των λαθών και η ανάγκη εποπτείας του κατόχου της θέσης. Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων υπάρχει το θέμα ότι πάρα πολλές αποφάσεις για λειτουργικά θέματα εγκρίνονται από επιτροπές σε υψηλό επίπεδο έτσι πάρα πολλές θέσεις δε θα βαθμολογούνταν για το συγκεκριμένο παράγοντα. Συμφωνήθηκε, όμως, να θεωρηθούν ως αποφάσεις οι τεκμηριωμένες εισηγήσεις που γίνονται από τους εργαζόμενους, καθώς με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι ο εργαζόμενος έχει επιλέξει μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών και εισηγηθεί την επιλογή υπεύθυνα στη διοίκηση.

Πολυπλοκότητα Εργασίας - Προβλήματα

Η βαθμολογία αφορά στην επίλυση προβλημάτων αλλά και στην πολυπλοκότητα της εργασίας (ρουτίνας, επαναλαμβανόμενη, φύση προβλημάτων). Η στάθμιση ορίζεται από δύο συντελεστές. Την δυσκολία του προβλήματος και τη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται.

Η συχνότητα ορίζεται με τον εξής πίνακα που επίσης συμπεριλαμβάνεται στο ερωτηματολόγιο:

Ορισμοί Συχνοτήτων:

Σπάνια: 10-15% του χρόνου

Τακτικά: 15-50% του χρόνου

Συχνά: >50% του χρόνου

Αποδίδεται μέγιστο άθροισμα 30 βαθμών.

Αποφάσεις

Η βαθμολογία άπτεται στο είδος των αποφάσεων (πχ. Ρουτίνας, τακτικής, πολιτικής, στρατηγικής) και αποδίδει κατά μέγιστο 40 βαθμούς.

Ανάγκη Προγραμματισμού

Αξιολογούνται οι απαιτήσεις για προγραμματισμό από τον κάτοχο της θέσης εργασίας εκτιμώντας το χρονικό βάθος του προγραμματισμού και τη συχνότητα των μεταβολών του προγραμματισμού λόγω εξωτερικών παραγόντων. Η ερώτηση αποδίδει κατά μέγιστο 30 βαθμούς.

Συνέπειες λαθών

Εκτιμώνται οι συνέπειες των λαθών που μπορεί να κάνει ο κάτοχος της θέσης. Οι συνέπειες αναλύονται σε δυο συντελεστές: τη φύση του λάθους και το εύρος της επίδρασης. Το εύρος της επίδρασης αναλύεται σε επίπεδο διεύθυνσης και επίπεδο επιχείρησης. Επιτρέπονται δύο επιλογές και αποδίδονται κατά μέγιστο 25 βαθμοί.

Ανάγκη εποπτείας

Κρίνεται η ανάγκη εποπτείας από τον προϊστάμενο της θέσης. Γενικά θεωρείται ότι όσο χαμηλότερη είναι μια θέση τόσο συχνότερα εποπτεύεται. Οι συντελεστές στάθμησης είναι η συχνότητα της εποπτείας και η σπουδαιότητα του αντικειμένου για το οποίο επιβάλλεται εποπτεία. Αποδίδονται κατά μέγιστο 25 βαθμοί.

Παράγοντας 6. Φύση εργασίας

Ο παράγοντας αυτός αφορά στις φυσικές απαιτήσεις της εργασίας από τον κάτοχο της θέσης, την πίεση που μπορεί να δημιουργεί η εργασία και τις απαιτήσεις σε χρόνο, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά. Ο παράγοντας αποδίδει 50 βαθμούς κατά μέγιστο.

Φυσικές Απαιτήσεις

Αξιολογείται η φυσική καταπόνηση και αναλύεται ανάλογα με το είδος της καταπόνησης και τη συχνότητα. Αποδίδονται κατά μέγιστο 20 βαθμοί.

Ενοχλήσεις και εμπόδια κατά την εργασία

Το κριτήριο αφορά στην πίεση από την εργασία και αναλύεται μόνο κατά τη συχνότητα. Αποδίδει κατά μέγιστο 10 βαθμούς.

Δέσμευση χρόνου στην εργασία

Εδώ εκτιμάται η δέσμευση χρόνου στην εργασία και αναλύεται στα είδη της δέσμευσης χρόνου και στη συχνότητα. Αποδίδονται κατά μέγιστο 20 βαθμοί.

Παράγοντας 7. Επικοινωνία

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στις απαιτήσεις της θέσης για προφορική και γραπτή επικοινωνία τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Αποδίδει κατά μέγιστο **100 μονάδες**.

Προσμετράται αρχικά το ποσοστό του χρόνου εργασίας που αφιερώνεται στην επικοινωνία και ταυτόχρονα διαχωρίζει την εσωτερική από την εξωτερική. Αποδίδει κατά μέγιστο 15 μονάδες στη θεωρητική περίπτωση που 100% του χρόνου αφιερώνεται στην εξωτερική

επικοινωνία. Η αντίστοιχη βαθμολογία για 100% του χρόνου σε εσωτερική επικοινωνία θα απέδιδε 10 μονάδες.

Εσωτερική επικοινωνία

Αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία αναλύονται 3 συντελεστές: το είδος της επικοινωνίας, η συχνότητα και το επίπεδο των εργαζόμενων που είναι οι αποδέκτες της επικοινωνίας. Αποδίδονται στο σύνολο μέχρι 20 βαθμοί ακόμη και αν οι επί μέρους επιλογές αθροίζουν περισσότερο.

Εξωτερική επικοινωνία

Αξιολογείται η επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες και αναλύονται η συχνότητα και η φύση της επικοινωνίας. Αποδίδονται μέχρι 30 βαθμοί κατά μέγιστο.

Επικοινωνία με Αρχές

Κρίνεται η επικοινωνία με εκπροσώπους των αρχών, με υπηρεσίες και η συμμετοχή σε επιτροπές. Ουσιαστικά αναλύονται τρεις συντελεστές: η φύση της επικοινωνίας, η συχνότητα και το επίπεδο των στελεχών. Αποδίδονται κατά το μέγιστο 15 βαθμοί.

Γραπτή επικοινωνία

Για να εκτιμηθεί η απόδοση στη γραπτή επικοινωνία αναλύονται η πολυπλοκότητα της έγγραφης επικοινωνίας και η συχνότητα που απαιτείται. Αποδίδονται μέχρι 20 βαθμοί κατά το μέγιστο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο κρίνεται πλήρες για να αξιολογήσει όλες τις θέσεις από το επίπεδο του Γενικού Διευθυντή και κάτω και συνδυάζεται με το σύστημα ανέλιξης των εργαζομένων που έχει σχεδιαστεί για την επιχείρηση. Χρειάζεται να ακολουθείται από παραρτήματα που διευκολύνουν τη συμπλήρωση των παραγόντων ΥΨΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ και ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ. Τα παραρτήματα αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν το εγχειρίδιο αρμοδιοτήτων την ανάλυση των εσόδων ανά διεύθυνση, υποδιεύθυνση τομέα κ.ο.κ. όπως και την αντίστοιχη του EBIDTA. Τα δύο τελευταία θα πρέπει να περιλαμβάνουν και τα ποσοστά συνεισφοράς των διευθύνσεων και των θέσεων εργασίας, που συμπεριλαμβάνονται σε αυτές, στα έσοδα και τα κέρδη.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από στελέχη των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης, με τη συνεισφορά των οικείων Γενικών Διευθυντών της κάθε θέσης.

Είναι σημαντικό να συμπληρώνεται το όνομα του αξιολογητή και η ημερομηνία. Επίσης είναι φρόνιμο να τηρούνται σημειώσεις στα πεδία των σχολίων, για χρήση σε περιπτώσεις που υπάρχουν αμφιβολίες.

Υπεύθυνη για την τήρηση του ερωτηματολογίου και την φύλαξη των στοιχείων είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ερωτηματολόγιο χρειάζεται να ανασκοπείται και να αναθεωρείται όποτε κρίνεται σκόπιμο να επαναξιολογούνται οι θέσεις εργασίας. Συνήθως αυτό απαιτείται μετά από σημαντικές αναδιοργανώσεις, μεταβολές στον αριθμό των εργαζομένων, σημαντικές αλλαγές στην αγορά κλπ.