



cutting through complexity

Αποτελέσματα Έρευνας Αγοράς (Benchmarking)

Παραδοτέο Έργου

Εθνική Ασφαλιστική Α.Ε.Ε.Γ.Α.
23 Ιανουαρίου 2015

1. **Εισαγωγή**
2. **Αποτελέσματα Έρευνας Αγοράς (Benchmarking)**

1. Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του Έργου, ο Σύμβουλος διερεύνησε την αγορά (benchmarking), προκειμένου να συγκεντρώσει στοιχεία σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθούν άλλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών (ασφαλιστικές και μη) στα θέματα που αφορούν στο Έργο (ύπαρξη ή όχι βαθμολογίου, θέματα προαγωγών κλπ).

Για το σκοπό αυτό, σε συνεργασία με την Εταιρεία καθορίστηκε το δείγμα των εταιρειών που προσεγγίστηκαν. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 17 εταιρείες, εκ των οποίων οι 9 ανήκουν στον ασφαλιστικό κλάδο και οι υπόλοιπες 8 στον ευρύτερο χώρο παροχής υπηρεσιών.

2- Αποτελέσματα Έρευνας στην Αγορά *(benchmarking)*

Δείγμα εξατομικευμένης έρευνας

Ασφαλιστικές		Άλλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών	
1	AXA	1	Antenna Group
2	AIG	2	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών
3	Ευρωπαϊκή Πίστη	3	Eurobank
4	Eurolife	4	Intracom Telecom
5	Groupama	5	Forthnet
6	Generali	6	Star Channel
7	ING	7	Τράπεζα Αττικής
8	International Life	8	Υγεία
9	Metlife		

Σύνολο δείγματος: 17 εταιρείες

Ερωτηματολόγιο εξατομικευμένης έρευνας

- Διαθέτει η Εταιρεία χωριστή βαθμολογική και μισθολογική κλίμακα (υπάρχει βαθμολόγιο);
- **Εάν ναι,**
 - ποια είναι η διαδικασία εξέλιξης μέσα στη βαθμολογική κλίμακα;
 - μπορεί κάποιος, χαμηλότερης βαθμολογικής κλίμακας, να πάρει υψηλότερη διοικητική/οργανωτική θέση από κάποιον με υψηλότερη βαθμολογία;
 - κατά την πρόσληψη ενός εργαζόμενου, τα τυπικά προσόντα του αυξάνουν τους βαθμούς του και με ποιον τρόπο;
- **Εάν όχι,**
 - έχει η εταιρεία σύστημα αξιολόγησης θέσεων;
 - υπάρχουν στην εταιρεία δομημένα πλάνα εξέλιξης εργαζομένων (career paths);
 - Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;
 - ποια είναι τα κριτήρια εξέλιξης σε μια ανώτερη θέση;

Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων εξατομικευμένης έρευνας (σύνολο δείγματος: 17 εταιρείες)

Πόσες έχουν βαθμολογική κλίμακα (βαθμολόγιο)	Πόσες έχουν Σύστημα Αξιολόγησης θέσεων (Job Evaluation)	Πόσες έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας (Career Path)	Πόσες έχουν Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης (Performance Management System)
<ul style="list-style-type: none"> • 2 εταιρείες (12%) διαθέτουν βαθμολόγιο που ορίζει την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία και καμία από αυτές δεν ανήκει στον ασφαλιστικό κλάδο. • 3 ασφαλιστικές εταιρείες είχαν βαθμολόγιο στο παρελθόν, το οποίο καταργήθηκε το 2007, 2011 και 2012 αντίστοιχα. 	<p>Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολόγιο (15 εταιρείες):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 (53%) έχουν σύστημα αξιολόγησης θέσεων, είτε για το σύνολο των θέσεων της εταιρείας, είτε μόνο για τις υψηλόβαθμες θέσεις. • 3 (20%) έχουν μια μη δομημένη αξιολόγηση θέσεων. • 4 (27%) δεν έχουν προβεί σε αξιολόγηση θέσεων. 	<p>Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολόγιο (15 εταιρείες):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 (20%) έχουν διαμορφώσει δομημένα πλάνα εξέλιξης καριέρας. • 5 (33%) έχουν μια άτυπη μορφή πλάνου εξέλιξης καριέρας. • 7 (47%) δεν έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας. 	<p>Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολόγιο (15 εταιρείες):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14 (93%) έχουν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. • 1 (7%) δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (δεν ανήκει στον ασφαλιστικό κλάδο).

I. Εταιρείες που διαθέτουν βαθμολογική κλίμακα (βαθμολόγιο)

ΔΕΙΓΜΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Σύνολο Δείγματος – 17 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 2 εταιρείες (12%) διαθέτουν βαθμολόγιο.❖ 3 εταιρείες διέθεταν βαθμολόγιο στο παρελθόν, το οποίο έχει καταργηθεί (από το 2007, 2011 και 2012 αντίστοιχα).
Εταιρείες Ασφαλιστικού κλάδου (Insurance) - 9 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Καμία εταιρεία του δείγματος των ασφαλιστικών εταιρειών δεν διαθέτει πλέον βαθμολόγιο.
Άλλες εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services- Other) - 8 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 2 εταιρείες (25%) διαθέτουν βαθμολόγιο, το οποίο ορίζει και τα μισθολογικά επίπεδα των εργαζομένων.

I. Περιγραφή βαθμολογικής κλίμακας

Εταιρεία	Περιγραφή βαθμολογικής κλίμακας
Εταιρεία 1	<ul style="list-style-type: none">● Η βαθμολογική κλίμακα αποτελείται από 15 επίπεδα, τα οποία συνδέονται με αντίστοιχα 15 επίπεδα (grades) θέσεων εργασίας. Τα μισθολογικά κλιμάκια συνδέονται με τα μισθολογικά επίπεδα, τη διεύθυνση και τα μισθολογικά επίπεδα της αγοράς και η μετάβαση από το ένα επίπεδο της βαθμολογικής κλίμακας στο άλλο προϋποθέτει:<ul style="list-style-type: none">– Καλή ατομική απόδοση, και– ελάχιστο χρόνο παραμονής στο υφιστάμενο επίπεδο 2 έτη ή 3-4 έτη για τα υψηλότερα επίπεδα, και– δυνατότητα μετάβασης σε θέση υψηλότερου επιπέδου (grade). Στο πλαίσιο αυτό, κάθε εργαζόμενος μπορεί να πάρει θέση έως και ένα επίπεδο (grade) υψηλότερο από το επίπεδο του βαθμολογικού κλιμακίου στο οποίο ανήκει. Με αυτό τον τρόπο, εάν δεν υπάρχει άνοιγμα σε υψηλότερο επίπεδο θέσης, δεν θα διαφοροποιηθεί το επίπεδο του εργαζομένου και ο μισθός του, ακόμα και εάν έχει πού καλή απόδοση.– Τα τυπικά προσόντα του εργαζομένου δεν οδηγούν αυτόματα σε βαθμολογική πρόωθηση του εργαζομένου.– Δεν μπορεί ένας υφιστάμενος να ανήκει σε υψηλότερο βαθμολογικό επίπεδο (βαθμολόγιο) από τον προϊστάμενό του.

I. Περιγραφή βαθμολογικής κλίμακας

Εταιρεία	Περιγραφή βαθμολογικής κλίμακας
Εταιρεία 2	<ul style="list-style-type: none">● Το σύνολο των εργαζομένων χωρίζεται σε 4 κλάδους, κάθε ένας από τους οποίους έχει 9-11 επίπεδα. Κάποιοι κλάδοι περιέχουν και διαφορετικές κατηγορίες (π.χ μηχανικός πολυτεχνικών σχολών, τεχνολόγων μηχανικών, κλπ) οι οποίες περιλαμβάνουν επίπεδα.● Ορίζεται ελάχιστος χρόνος παραμονής ανά επίπεδο 2 – 5 έτη ανάλογα με τη κατηγορία και το επίπεδο● Δίνεται η δυνατότητα βαθμολογικής προώθησης λόγω πτυχίων και ξένων γλωσσών, η οποία δεν μπορεί να ξεπερνά τα 7 έτη.● Οι προαγωγές του μόνιμου προσωπικού δίνονται μια φορά το χρόνο κατά:<ul style="list-style-type: none">● Αρχαιότητα● Εκλογή● Απόλυτη εκλογή● Ορίζεται η έννοια της στασιμότητας και καλύπτει περιπτώσεις μακροχρόνιας ασθένειας, χαμηλής ατομικής απόδοσης ή/και πειθαρχικής ποινής● Υπάρχει επετηρίδα.● Οι αποδοχές των εργαζομένων ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις και σχετίζονται με το επίπεδο (βαθμολόγιο) και τη θέση.● Υπάρχει επίδομα θέσης και επίδομα ευθύνης, τα οποία είναι υψηλότερα από το επίδομα βαθμού (βαθμολόγιο), γεγονός που διασφαλίζει ότι ένας προϊστάμενος έχει υψηλότερες αποδοχές από τους υφισταμένους του, ακόμα και εάν έχει χαμηλότερο βαθμό στη βαθμολογική κλίμακα.

II. Εταιρείες που έχουν Σύστημα Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας (Job Evaluation)

Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολογική κλίμακα (βαθμολόγιο):

ΔΕΙΓΜΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Σύνολο Δείγματος – 15 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 8 (53%) έχουν σύστημα αξιολόγησης θέσεων, για όλες ή ορισμένες υψηλόβαθμες θέσεις.<input type="checkbox"/> 3 (20%) έχουν μια άτυπη μορφή αξιολόγησης θέσεων, χωρίς να έχουν δομημένο σύστημα.<input type="checkbox"/> 4 (27%) δεν έχουν προβεί σε αξιολόγηση θέσεων.❖ 2 ασφαλιστικές εταιρείες σχεδιάζουν να προβούν σε αξιολόγηση θέσεων μέσα στον επόμενο χρόνο.
Εταιρείες Ασφαλιστικού κλάδου (Insurance) - 9 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 3 (33%) έχουν σύστημα αξιολόγησης θέσεων, για όλες ή ορισμένες υψηλόβαθμες θέσεις.<input type="checkbox"/> 3 (33%) έχουν μια άτυπη μορφή αξιολόγησης θέσεων, χωρίς να έχουν δομημένο σύστημα.<input type="checkbox"/> 3 (33%) δεν έχουν προβεί σε αξιολόγηση θέσεων.
Άλλες εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services- Other) - 6 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 5 (83%) έχουν σύστημα αξιολόγησης θέσεων, για όλες ή ορισμένες υψηλόβαθμες θέσεις.<input type="checkbox"/> 1 (17%) δεν έχει προβεί σε αξιολόγηση θέσεων.

III. Εταιρείες που έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας (career paths)

Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολογική κλίμακα (βαθμολόγιο):

ΔΕΙΓΜΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Σύνολο Δείγματος – 15 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 3 (20%) έχουν δομημένα πλάνα εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 5 (33%) έχουν μια άτυπη μορφή πλάνων εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 7 (47%) δεν έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας.
Εταιρείες Ασφαλιστικού κλάδου (Insurance) - 9 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1 (11%) έχουν δομημένα πλάνα εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 3 (33%) έχουν μια άτυπη μορφή πλάνων εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 5 (56%) δεν έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας.❖ 1 ασφαλιστική εταιρεία σκοπεύει να διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας μέσα στον επόμενο χρόνο.
Άλλες εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services- Other) - 6 Εταιρείες	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 2 (33%) έχουν δομημένα πλάνα εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 2 (33%) έχουν μια άτυπη μορφή πλάνων εξέλιξης καριέρας.<input type="checkbox"/> 2 (33%) δεν έχουν διαμορφώσει πλάνα εξέλιξης καριέρας.

IV. Εταιρείες που έχουν Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Performance Management System)

Από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν βαθμολογική κλίμακα (βαθμολόγιο):

ΔΕΙΓΜΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Σύνολο Δείγματος – 15 Εταιρείες	<input type="checkbox"/> 14 (93%) έχουν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. <input type="checkbox"/> 1 (7%) δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.
Εταιρείες Ασφαλιστικού κλάδου (Insurance) - 9 Εταιρείες	<input type="checkbox"/> Όλες (100%) οι εταιρείες διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.
Άλλες εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services- Other) - 6 Εταιρείες	<input type="checkbox"/> 5 (83%) εταιρείες διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. <input type="checkbox"/> 1 (17%) δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

V. Περιγραφή των κριτηρίων εξέλιξης των εργαζομένων (για τις εταιρείες που δεν έχουν βαθμολόγιο)

A. Ασφαλιστικές Εταιρείες

Από το σύνολο του δείγματος των ασφαλιστικών εταιρειών, συγκεντρώθηκαν οι παρακάτω πληροφορίες αναφορικά με την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία.

- Η ατομική απόδοση, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από δομημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτελεί κριτήριο εξέλιξης των εργαζομένων.
- Η εξέλιξη προϋποθέτει την ύπαρξη κενής θέσης εργασίας σε ανώτερο επίπεδο.
- Τα συνολικά χρόνια παραμονής στην εταιρεία δεν αποτελούν συνήθως κριτήριο εξέλιξης, όσο η σχετική με τη θέση προς κάλυψη εμπειρία.
- Μόνο μια εταιρεία έχει ορίσει επίσημα ως ελάχιστο χρόνο παραμονής σε μια θέση τα 3 έτη.

B. Άλλες εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών

Τα κριτήρια εξέλιξης των εργαζομένων για τις 6 εταιρείες του δείγματος που δεν έχουν βαθμολογικές κλίμακες είναι:

- Η ατομική απόδοση του εργαζομένου. Στη μια εταιρεία που δεν υπάρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης για το σύνολο των εργαζομένων, η απόδοση αξιολογείται από τον προϊστάμενο.
- Η ύπαρξη κενής θέσης εργασίας μέσα στην εταιρεία.
- Η σχετική, με τις απαιτήσεις της θέσης (προς κάλυψη), εμπειρία.
- Μόνο μια εταιρεία ορίζει, άτυπα, ως ελάχιστο χρόνο παραμονής σε μία θέση τα 2 έτη.



cutting through complexity

© 2015 KPMG Σύμβουλοι ΑΕ, Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του δικτύου ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ενός Ελβετικού νομικού προσώπου. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. Τυπώθηκε στην Ελλάδα.

Το όνομα και το λογότυπο KPMG και "cutting through complexity" αποτελούν καταχωρημένα εμπορικά σήματα ή σήματα της KPMG International.