

Ένταξη υφισταμένων θέσεων στο σύστημα - Αξιολόγηση θέσεων εργασίας

(α) Η ένταξη των εργαζόμενων στα παραπάνω Επίπεδα προϋποθέτει την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και την ταξινόμησή τους. Υπάρχουν δυο τρόποι αξιολόγησης. Η εξωτερική αξιολόγηση προβλέπει τη σύγκριση των θέσεων εργασίας της επιχείρησης με άλλες ομοειδείς του ίδιου κλάδου στην αγορά. Αυτό γίνεται όταν μια επιχείρηση έχει ομοειδή οργάνωση με άλλες της αγοράς και έχει ως βασικό στόχο την απόδοση αμοιβών συγκρίσιμου ύψους για παρόμοιες θέσεις. Η εσωτερική αξιολόγηση προβλέπει τη σύγκριση των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης μεταξύ τους και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας σχετικής εσωτερικής ιεραρχίας όπως είναι το ζητούμενο στην προκείμενη περίπτωση .

Η μέθοδος της εσωτερικής αξιολόγησης κρίθηκε ως η καταλληλότερη καθώς το ζητούμενο ήταν η δημιουργία της εσωτερικής ιεραρχίας της επιχείρησης. Περαιτέρω για την αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος της αξιολόγησης βάσει παραγόντων είναι η καταλληλότερη γιατί επιτρέπει συγκρίσεις θέσεων εντός μεγάλης οργάνωσης με διαφορετικές λειτουργίες και τομείς.

Η μέθοδος αυτή απαιτεί τον καθορισμό παραγόντων οι οποίοι είναι αρκετά ευρείς ώστε να χρησιμοποιηθούν σε όλες τις Διευθύνσεις και σε όλα τα επίπεδα.

(β) Παράγοντες Αξιολόγησης και Βαρύτητες

Ύστερα από σχετική ανάλυση οι παράγοντες που επελέγησαν είναι οι εξής:

1. Γνώσεις, Εμπειρία,
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Ύψος Ευθύνης
4. Επίδραση στα Αποτελέσματα
5. Επίλυση Προβλημάτων και Αποφάσεις

- 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 την εκτίμηση σημασίας και βαρύτητας κάθε παράγοντα στις ειδικές συνθήκες της εταιρίας . Η μέγιστη βαθμολόγηση είναι 1000 βαθμοί . Για την βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα, λήφθηκαν υπόψη συνιστώσες κάθε συγκεκριμένου παράγοντα , όπως :

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

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

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

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 ΕΒΙΔΤΑ

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

Φύση εργασίας

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

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

(γ) Κλίμακα ιεραρχίας της επιχείρησης

Η κλίμακα ιεραρχίας που επιλέχθηκε είναι η παρακάτω.

Ζώνες Ιεραρχίας	Ιεράρχηση
Ανώτατα Στελέχη	
Ανώτερα Στελέχη	Επίπεδο 13
	Επίπεδο 12
	Επίπεδο 11
Μεσαία Στελέχη	Επίπεδο 10
	Επίπεδο 9
	Επίπεδο 8
Προϊστάμενοι και Εξειδικευμένο Προσωπικό	Επίπεδο 7
	Επίπεδο 6
Ανώτερο Υπαλληλικό Προσωπικό	Επίπεδο 5
	Επίπεδο 4
Υπαλληλικό Προσωπικό και Βοηθητικές Εργασίες	Επίπεδο 3
	Επίπεδο 2
	Επίπεδο 1

Η κλίμακα κατανέμει τα 13 επίπεδα σε 5 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 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.

(β) Διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας

Προβλέπεται η αξιολόγηση όλων των θέσεων εργασίας με το παρακάτω ερωτηματολόγιο σε φάσεις.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση τους παράγοντες και τους υπο-παράγοντες 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
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.

Οι θέσεις εργασίας εντάσσονται στα Επίπεδα, σύμφωνα με ένα ενιαίο και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της βαρύτητάς τους και της σημαντικότητάς τους για την επιχείρηση. Το σύστημα αυτό σταθμίζει την κάθε θέση σε σχέση με συγκεκριμένους και προκαθορισμένους

παράγοντες, που είναι ίδιοι για όλες τις ειδικότητες και έχουν επιλεγεί με τρόπο που εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, η δε μεθοδολογία της διαδικασίας εξασφαλίζει την ακρίβεια της μέτρησης.