

Οδηγός

**Για την ανάπτυξη & την εφαρμογή
συστήματος ταξινόμησης...**



**...και αξιολόγησης θέσεων εργασίας
ουδέτερων ως προς το φύλο**

Οδηγός για την ανάπτυξη & εφαρμογή συστήματος ταξινόμησης και αξιολόγησης θέσεων εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο

Ο Οδηγός υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου: «**FAIR PAY - Pioneering equal and transparent pay initiatives**», που συγχρηματοδοτείται από την **Ελλάδα** και την **Ευρωπαϊκή Ένωση**.

Το περιεχόμενο αυτού του κειμένου απηχεί τις απόψεις των συντακτών/-τριών και αποτελεί αποκλειστικά δική τους ευθύνη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δε φέρει καμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχει αυτό το κείμενο.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση, η αναπαραγωγή, ολική, μερική ή περιληπτική ή κατά παράφραση ή διασκευή ή απόδοση του περιεχομένου της έκδοσης με οποιονδήποτε τρόπο, μηχανικό, ηλεκτρονικό, φωτοτυπικό, ηχογράφησης ή άλλον, χωρίς προηγούμενη γραπτή άδεια του εκδότη, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία.

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ)

Πινδάρου 2, 106 71 Αθήνα

Τηλ.: 210 3898022

E-mail: kethi@kethi.gr

www.kethi.gr

Αθήνα, 2026



This Project is co-funded by the European Union

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Εισαγωγή	5
2.	Το πλαίσιο αναφοράς- Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970	6
3.	Ταξινόμηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας: βασικοί ορισμοί	8
	3.1 Τι είναι ένα σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;	8
	3.2 Τι ισχύει στην Ελλάδα;	12
	3.3 Γιατί είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να εφαρμόσει σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;	16
	3.4 Τι σημαίνει «ουδέτερη ως προς το φύλο» αξιολόγηση των θέσεων εργασίας;	17
4.	Ποια στάδια περιλαμβάνει ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος ουδέτερης ως προς το φύλο ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;	20
5.	Ποια στοιχεία καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος;	40
	ΠΗΓΕΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο Οδηγός αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς και τεκμηρίωσης σχετικά με τη διαδικασία ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας με τρόπο ουδέτερο ως προς το φύλο και στοχεύει στο να παρέχει υποστήριξη στις ελληνικές επιχειρήσεις αναφορικά με τις υποχρεώσεις που θα απορρέουν από την ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970. Συγκεκριμένα παρέχει μια ευσύνοπτη επισκόπηση του πλαισίου, των βασικών εννοιών, των μεθοδολογικών προσεγγίσεων και των βημάτων που απαιτούνται για την εφαρμογή της διαδικασίας στην πράξη, συμβάλλοντας στην αρχική προετοιμασία των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, τα δεδομένα έχουν ως εξής:

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες ως επί το πλείστον είναι πολύ μικρές έως μικρές (έως 50 εργαζόμενοι/ες) έχουν ελάχιστη εμπειρία σε αυτό το θέμα, το οποίο έχει μεταξύ άλλων και τεχνικές απαιτήσεις.
- Οι υποχρεώσεις που εισάγει η ευρωπαϊκή Οδηγία αφορούν όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Η ταξινόμηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας συνδέεται άμεσα με το προσδιορισμό και τη διαφάνεια στις αμοιβές, καθώς επιτρέπει τη σύγκριση και τον προσδιορισμό της έννοιας του τι συνιστά εργασία “ίσης αξίας”.
- Αναμένεται η δημοσίευση επίσημου Οδηγού από το EIGE (σχετική αναφορά γίνεται και στην ευρωπαϊκή Οδηγία) που θα περιέχει αναλυτικά τη μεθοδολογία και προσαρμογές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου ο ανά χείρας οδηγός:

- α) βασίζεται στη χαρτογράφηση των Καλών Πρακτικών που έγινε στο πλαίσιο του παρόντος έργου και συνθέτει δεδομένα και προσεγγίσεις από άλλες χώρες,
- β) δύναται να επικαιροποιηθεί όταν θα δημοσιευτεί ο επίσημος Οδηγός από το EIGE.

γ) αποσκοπεί στην παροχή βασικής υποστήριξης στις επιχειρήσεις με έμφαση στις πολύ μικρές και μικρές, με δεδομένο ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει κατά κανόνα σχετική τεχνογνωσία και εφαρμόζονται ήδη αντίστοιχα συστήματα. Το ζητούμενο και η νέα πρόκληση για αυτές είναι να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό τα συστήματα ταξινόμησης των θέσεων εργασίας που εφαρμόζουν είναι ουδέτερα ως προς το φύλο. Υπό αυτό το πρίσμα ο Οδηγός δύναται να υποστηρίξει και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

1 Εισαγωγή

Ο Οδηγός απευθύνεται στους/στις εργοδότες/τριες, ιδιοκτήτες/τριες επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, σε στελέχη τμημάτων HR ή/και οικονομικών υπηρεσιών, καθώς και στη Διοίκηση.

Είναι δυνατό να αξιοποιηθεί ως πλαίσιο αναφοράς αυτοτελώς ενώ ταυτόχρονα συμπληρώνεται α) από σχετικές με το θέμα λίστες ελέγχου (checklists) που έχουν δημιουργηθεί προκειμένου η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθός της, να κάνει ένα είδος αυτο-αξιολόγησης και β) από το εργαλείο πρακτικής εφαρμογής. Τέλος, εμπλουτίζει το εκπαιδευτικό υλικό που εκπονείται στο πλαίσιο του έργου ειδικά για τους/τις εργοδότες/τριες.

Όσον αφορά στα ουδέτερα ως προς το φύλο **συστήματα ταξινόμησης και αξιολόγησης θέσεων εργασίας**:

Η ανάπτυξη και προσαρμογή ενός συστήματος ταξινόμησης και σύγκρισης-αξιολόγησης των θέσεων εργασίας συνιστά ένα σύνθετο ζήτημα τόσο σε τεχνικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Κυρίαρχη πρακτική είναι η από κοινού, με τους κοινωνικούς εταίρους και εκπροσώπους

εργαζομένων, ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος, ενίοτε και με τη συνδρομή του αρμόδιου διεθνούς οργανισμού ILO (A step-by step Guide), ενώ πολλές χώρες αναπτύσσουν πρότυπα εργαλεία και συνοδευτικούς οδηγούς, ώστε κάθε οργανισμός και κάθε επιχείρηση να λαμβάνει την απαραίτητη υποστήριξη για την κατάρτιση ενός εσωτερικού τέτοιου συστήματος.

2 Το πλαίσιο αναφοράς- Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970

Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2023/970 για τη μισθολογική διαφάνεια ενισχύει την αρχή της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας, καθιστώντας τα συστήματα αξιολόγησης και ταξινόμησης των θέσεων εργασίας κεντρικό εργαλείο για τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων.

Πώς όμως η εν λόγω Οδηγία συνδέεται συγκεκριμένα με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας:

● Υποχρεώνει να γίνεται χρήση ουδέτερων ως προς το φύλο κριτηρίων αξιολόγησης.

Η Οδηγία απαιτεί από τους/τις εργοδότες/τριες να διαθέτουν μισθολογικές δομές που διασφαλίζουν ίση αμοιβή για γυναίκες και άνδρες που εκτελούν την ίδια εργασία ή εργασία ίσης αξίας. Η αξία της εργασίας πρέπει να προσδιορίζεται βάσει αντικειμενικών και ουδέτερων ως προς το φύλο κριτηρίων, τα οποία περιλαμβάνουν υποχρεωτικά τέσσερις παράγοντες:

- ✓ Δεξιότητες/γνώσεις/ικανότητες (ανεξαρτήτως του τρόπου απόκτησης, πχ τυπική εκπαίδευση, εμπειρία)
- ✓ Προσπάθεια (σωματική όσο και πνευματική/ψυχική)
- ✓ Ευθύνη (για ανθρώπους, οικονομικούς πόρους, εξοπλισμό ή πληροφορίες)
- ✓ Συνθήκες εργασίας (φυσικό περιβάλλον, κίνδυνοι και οργανωτικοί παράγοντες).

● Προβλέπει πρόσβαση των εργαζομένων στα κριτήρια για την αμοιβή και την επαγγελματική εξέλιξη

Σύμφωνα με το Άρθρο 6 της Οδηγίας, οι εργοδότες/τριες οφείλουν να καθιστούν εύκολα προσβάσιμα στους/στις εργαζόμενους/ες τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των μισθολογικών επιπέδων και της μισθολογικής εξέλιξης. Η συστηματική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο (βαθμίδες και κλίμακες) ώστε αυτή η πληροφορία να είναι διαφανής και κατανοητή.

● Παρέχει το δικαίωμα πληροφόρησης των εργαζομένων

Το Άρθρο 7 της Οδηγίας παρέχει στους/στις εργαζόμενους/ες το δικαίωμα να ζητούν και να λαμβάνουν εγγράφως πληροφορίες για το ατομικό τους μισθολογικό επίπεδο, καθώς και για τα μέσα επίπεδα αμοιβής, αναλυόμενα ανά φύλο, για κατηγορίες εργαζομένων που επιτελούν την ίδια εργασία ή εργασία ίσης αξίας. Η ταξινόμηση των θέσεων σε ομάδες ίσης αξίας είναι προϋπόθεση για να μπορέσει ο/η εργοδότης/τρια να παρέχει αυτά τα συγκριτικά στοιχεία.

● Προβλέπει την υποβολή εκθέσεων και κοινή αξιολόγηση αμοιβών

Οι επιχειρήσεις με περισσότερους από 100 εργαζόμενους/ες υποχρεούνται να υποβάλλουν εκθέσεις για το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων. Εάν η αναφορά αποκαλύψει διαφορά στο μέσο επίπεδο αμοιβής τουλάχιστον 5% σε οποιαδήποτε κατηγορία εργαζομένων, η οποία δεν αιτιολογείται από αντικειμενικούς παράγοντες, ο/η εργοδότης/τρια υποχρεούται να διενεργήσει κοινή αξιολόγηση αμοιβών ("joint pay assessment") σε συνεργασία με τους/τις εκπροσώπους των εργαζομένων, συνεπώς να τεκμηριώσει το σύστημα αμοιβών.

● Μερικά για την αντιμετώπιση της υποτίμησης της εργασίας που εκτελείται από γυναίκες

Η Οδηγία στοχεύει στην αποκάλυψη της έμμεσης διάκρισης, όπου επαγγέλματα που κυριαρχούνται από γυναίκες αμείβονται χαμηλότερα παρά το γεγονός ότι απαιτούν παρόμοιο επίπεδο πολυπλοκότητας ή προσπάθειας με ανδροκρατούμενα επαγγέλματα. Η χρήση αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης βοηθά στην αναγνώριση «αόρατων» δεξιοτήτων (όπως η συναισθηματική προσπάθεια ή η διαχείριση συγκρούσεων), διασφαλίζοντας ότι αυτές αποτιμώνται δίκαια στη μισθολογική δομή.

- **Διασφαλίζεται η συμμόρφωση και η μείωση κινδύνου νομικών κυρώσεων**

Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης που βασίζεται στις αρχές της Οδηγίας επιτρέπει στον/στην εργοδότη/τρια να αποδείξει στις αρμόδιες αρχές, στα συνδικάτα ή στα δικαστήρια ότι οι μισθολογικές αποφάσεις είναι τεκμηριωμένες και απαλλαγμένες από προκαταλήψεις, μειώνοντας τον κίνδυνο νομικών προσφυγών.

3 Ταξινόμηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας: βασικοί ορισμοί

3.1 Τι είναι ένα σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;

Ένα σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας αφορά στην ομαδοποίηση θέσεων εργασίας σε κατηγορίες βάσει κοινών αρμοδιοτήτων, δεξιοτήτων και προσόντων. Είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της **σχετικής αξίας** των διαφόρων θέσεων εργασίας εντός ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή ειδικότερα ενός κλάδου. Η διαδικασία αυτή **επικεντρώνεται στις απαιτήσεις της ίδιας της θέσης εργασίας και όχι στα ατομικά χαρακτηριστικά** ή την απόδοση του προσώπου που την κατέχει.

Τα βασικά στοιχεία και οι στόχοι αυτών των συστημάτων, σύμφωνα με τις πηγές που αναφέρονται στο παρόν κείμενο, περιλαμβάνουν:

- **Αντικειμενικά κριτήρια (ή παράγοντες):** Η αξιολόγηση βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, με συννηθέστερους τις δεξιότητες, την ευθύνη, την προσπάθεια (πνευματική και σωματική) και τις συνθήκες εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες συχνά αναλύονται σε υπο- παράγοντες για μεγαλύτερη ακρίβεια και λεπτομέρεια.

● Αναλυτικές έναντι συνολικών μεθόδων:

- ✓ Οι αναλυτικές μέθοδοι (όπως η μέθοδος των σημείων ή βαθμών) διασπούν την εργασία σε συνιστώσες και αποδίδουν αριθμητικές αξίες, προσφέροντας μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια.
- ✓ Οι συνολικές μέθοδοι συγκρίνουν τις θέσεις εργασίας στο σύνολό τους (π.χ. κατάταξη σε σειρά προτεραιότητας) χωρίς λεπτομερή ανάλυση του περιεχομένου τους, γεγονός που μπορεί να επιτρέπει την εισχώρηση υποκειμενικών προκαταλήψεων.

● **Δημιουργία ιεραρχίας και ταξινόμηση:** Μέσω της αξιολόγησης, οι θέσεις κατατάσσονται σε μια ιεραρχική δομή. Η ταξινόμηση είναι η διαδικασία ομαδοποίησης θέσεων με παρόμοια σχετική αξία σε βαθμίδες ή κατηγορίες αμοιβής.

● **Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας:** Ο κεντρικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι θέσεις που θεωρούνται «ίσης αξίας» βάσει της αξιολόγησης θα αμείβονται ισότιμα, ανεξάρτητα από το αν τις κατέχει άνδρας ή γυναίκα.

● **Ουδέτεροτητα ως προς το φύλο:** Τα σύγχρονα συστήματα πρέπει να είναι **ουδέτερα ως προς το φύλο**, αποφεύγοντας κριτήρια που ευνοούν στερεοτυπικά ανδρικές ή γυναικείες δεξιότητες, ώστε να διορθώνεται η ιστορική υποτίμηση των επαγγελματιών που κυριαρχούνται από γυναίκες.

Εκτός από τον καθορισμό της μισθολογικής πολιτικής, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας βοηθά στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, καθώς παρέχει μια σαφή εικόνα των καθηκόντων, διευκολύνοντας τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας και τη βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι δυναμικό και να ενημερώνεται τακτικά για να μην καθίσταται παρωχημένο λόγω οργανωτικών ή τεχνολογικών αλλαγών.

Υπάρχουν πολλαπλές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες για την ταξινόμηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, ωστόσο το διεθνές πρότυπο αναφοράς είναι ο Οδηγός του ILO.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια ταξινόμηση των διαφορετικών συστημάτων:

Επισκόπηση Συστημάτων Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας

ΤΙ/ΠΝΣ;	Α. Πολλαπλά χαρακτηριστικά («κριτήρια»)	Β. Συνολική λειτουργία	Γ. Ένα χαρακτηριστικό της θέσης
1. Αξιολόγηση ή στάθμιση των θέσεων με τη χρήση μιας κλίμακας (βαθμών)	Αναλυτικά συστήματα βαθμών, π.χ. ATC, Hay, ORBA, USB		Μέθοδος διάρκειας στο χρόνο, π.χ. Elliot Jacques
2. Σύγκριση των θέσεων μεταξύ τους και κατάταξή τους		Κατάταξη των θέσεων, π.χ. - με σύγκριση - με σύγκριση ανά ζεύγη - με κατάταξη (ranking)	Κατάταξη σύμφωνα με ένα χαρακτηριστικό της θέσης, π.χ. απαιτήσεις εκπαίδευσης
3. Σύγκριση των θέσεων συγκεντρώνοντας με οργανωμένο τρόπο θέσεις αναφοράς ή σύμφωνα με προκαθορισμένη υποδιαίρεση ανά κατηγορία		Εκτίμηση του επιπέδου της θέσης, π.χ. FNM	Μέθοδος συνδέσμων απόφασης, π.χ. Paterson

Πηγή: *Οδηγός ταξινόμησης επαγγελματιών ουδέτερη ως προς το φύλο, Βέλγιο*

Επισημαίνεται ότι με βάση την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970, προτείνεται η χρήση αναλυτικών συστημάτων ταξινόμησης και αξιολόγησης, καθώς αυτά επιτρέπουν λεπτομερείς και πιο αντικειμενικές συγκρίσεις μεταξύ των θέσεων εργασίας, συνεπώς καλύτερο προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και πιο τεκμηριωμένη και εν τέλει δίκαιη διαμόρφωση μισθολογικών δομών. Τα αναλυτικά συστήματα βασίζονται σε προσδιορισμό επιμέρους κριτηρίων και υπο-κριτηρίων (ή υπο-παραγόντων) και προσδιορισμό επιμέρους βαρών, όπως ενδεικτικά παρουσιάζεται στο παρακάτω παράδειγμα.

Παράδειγμα αναλυτικής στάθμισης παραγόντων/υπο-παραγόντων: Σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης Ισπανίας ¹

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ (%)	ΟΜΑΔΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ (%)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (%)	ΥΠΟΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (%)	
Α) ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	40	ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ (POLIVALEN CE)	30	A.1) ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ Η ΕΥΡΕΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ				
				ΣΥΝΟΛΟ	100			
		ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	24	A.2) ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	30	A.2.1) Συνεχής ορθοστασία	20	
						A.2.2.) Επαναλαμβανόμενες κινήσεις	20	
						A.2.3) Οπτική προσπάθεια	20	
						A.2.4) Ακουστική προσπάθεια	20	
						A.2.5) Άλλοι τύποι σωματικής προσπάθειας	20	
						ΣΥΝΟΛΟ	100	
						A.3) ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	35	
						A.4) ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	35	
				ΣΥΝΟΛΟ A2+A3+A4	100			

3.2 Τι ισχύει στην Ελλάδα;

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο και θεσμοθετημένο σε εθνικό επίπεδο σύστημα ταξινόμησης των θέσεων εργασίας όπως υπάρχει σε άλλες χώρες (π.χ. στον Καναδά, ΗΠΑ, Ισπανία). Υπάρχουν διάφορα συστήματα και η ταξινόμηση επαγγελματών εφαρμόζεται μέσα από ένα συνδυασμό θεσμικών, στατιστικών και διοικητικών εργαλείων, κυρίως για σκοπούς που αφορούν στην παρακολούθηση της αγοράς εργασίας, στον καθορισμό μισθολογικών κλιμάκων ή σε θέματα επαγγελματικής κατάρτισης και πιστοποίησης προσόντων.

Εθνική αρχή είναι η ΕΛΣΤΑΤ – Ελληνική Στατιστική Αρχή, η οποία είναι ευθυγραμμισμένη με το σύστημα ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations) της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO).

¹ Job Evaluation Tool. User Guide (2022), Ministerio de Trabajo y Economía Social, Ministerio de Igualdad, Spain.

ΕΛΣΤΑΤ - Ταξινόμησης επαγγελματών

ESCO

(Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων
ικανοτήτων και επαγγελματών)

Τι είναι: Η Ευρωπαϊκή Ταξινόμηση
Δεξιοτήτων, Ικανοτήτων, Προσόντων
και Επαγγελματών.

Αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή
Επιτροπή (DG Employment) ως μέρος
της στρατηγικής Ευρώπη 2020.

Σκοπός: Να δημιουργήσει μια κοινή
γλώσσα για τις δεξιότητες, τα
επαγγέλματα και τα προσόντα σε όλη
την ΕΕ.

Συνδέει αγορά εργασίας, εκπαίδευση
και κατάρτιση.

Περιεχόμενο:

Ορίζει ~3.000 επαγγέλματα.

Συνδέει κάθε επάγγελμα με
δεξιότητες και ικανότητες.

Ευθυγραμμίζεται με την ISCO-08,
αλλά έχει λεπτομερέστερη και
πολυδιάστατη δομή (δεξιότητες-
προσόντα)

ISCO-08 (International Standard
Classification of Occupations)

Τι είναι: Η Διεθνής Στατιστική
Ταξινόμηση Επαγγελματών της
Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO).

Σκοπός:

Να παρέχει διεθνώς συγκρίσιμα
στατιστικά δεδομένα για τα
επαγγέλματα (π.χ. απογραφή
πληθυσμού, έρευνες εργατικού
δυναμικού).

Δομή:

10 κύριες ομάδες

43 δευτερεύουσες ομάδες

130 υποομάδες

436 μονάδες επαγγελματών

ΣΤΕΠ (Στατιστική Ταξινόμηση
Επαγγελματών — Greece)

Τι είναι: Οι εθνικές προσαρμογές της
ISCO για την Ελλάδα, εκδοθείσες από
την ΕΛΣΤΑΤ (ή παλαιότερα ΕΣΥΕ).

Σκοπός:

Να αποτυπώσει τα επαγγέλματα όπως
εφαρμόζονται στην ελληνική αγορά
εργασίας, διατηρώντας συμβατότητα
με το διεθνές πρότυπο (ISCO).

Χρήση: Ελληνική στατιστική
υπηρεσία, δημόσιες πολιτικές
απασχόλησης (ΔΥΠΑ, ΕΛΣΤΑΤ),
απογραφές.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η Eurostat, για την ταξινόμηση επαγγελματών/επαγγελματικών ομάδων στις στατιστικές αναλύσεις της (π.χ. EU Labour Force Survey), ακολουθεί το **International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08)**. (European Commission).

Παράδειγμα περιγραφής επαγγέλματος σύμφωνα με ESCO



Ευρωπαϊκή
Επιτροπή

Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επαγγελμάτων (ESCO)

Αρχική σελίδα

Σχετικά με το esco

Ταξινόμηση

Χρήση υπηρεσιών ESCO

Νέα & Εκδηλώσεις

Επικοινωνία

7 - Επιδεκνόμενοι τεχνίτες και ασκούντες συναφή επαγγέλματα +

8 - Χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και εξοπλισμού και συναρμολογητές (μόνταδοροι) +

9 - Ανεπίδοκτοι εργάτες, χειρωνακτές και μικροεπαγγελματίες +

Διευθυντής τουριστικής επιχείρησης/ Διευθύντρια τουριστικής επιχείρησης

Απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες

- ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων
- ανάπτυξη στρατηγικών προσαρμοσιμότητας
- ανάπτυξη υλικού επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς
- διασφάλιση ανταγωνιστικότητας των τιμών
- διασφάλιση συμμόρφωσης με τα πρότυπα υγιεινής ασφαλείας και υγείας
- διασφάλιση της εξυπηρέτησης των πελατών
- διασφάλιση της προσαρμοσιμότητας των υποδομών
- διαχείριση εσόδων ξενοδοχειακής επιχείρησης
- διαχείριση προϋπολογισμών
- διοίκηση του προσωπικού
- εκτέλεση οικονομικών συναλλαγών
- επίλυση προβλημάτων
- εφαρμογή στρατηγικών προώθησης πωλήσεων
- εφαρμογή στρατηγικών πωλήσεων
- κατάρτιση ετήσιου προϋπολογισμού μάρκετινγκ
- παρακολούθηση οικονομικών λογαριασμών
- παρακολούθηση της πολιτικής της εταιρείας
- συντονισμός εργασιών τμημάτων ξενοδοχειακής επιχείρησης
- υποδοχή και εξυπηρέτηση του πελάτη κατά την άφιξή του

Απαραίτητες γνώσεις

- λογισμικό διαχείρισης ακινήτων

Προαιρετικές δεξιότητες και ικανότητες

- ανάπτυξη μεθόδων εργασίας
- ανάπτυξη στρατηγικών για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων
- διαχείριση επιθεωρήσεων εξοπλισμού
- διαχείριση παραπόνων πελατών

Συμπληρωματικά, στην Ελλάδα το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΠΠ) συνδέει τα επαγγέλματα με τα επίπεδα προσόντων (1–8), σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF). Χρησιμοποιείται για την αντιστοίχιση επαγγελματικών προσόντων και τίτλων σπουδών με συγκεκριμένες επαγγελματικές δραστηριότητες και για την ενοποίηση καταρτίσεων και πιστοποιήσεων δεξιοτήτων. Αν και δεν πρόκειται για ένα σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης με τη στενή έννοια, λειτουργεί ως σύστημα αναφοράς **επαγγελματικών ρόλων** και **επιπέδων ικανότητας**.

Όσον αφορά στη ΔΥΠΑ (Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης) φαίνεται ότι χρησιμοποιεί επίσης εσωτερικά συστήματα ταξινόμησης επαγγελμάτων (ISCO-08) για την αντιστοίχιση ανέργων και θέσεων εργασίας, την ανάπτυξη εργαλείων καθοδήγησης επαγγελματικού προσανατολισμού, καθώς και για την καταγραφή δεξιοτήτων και επαγγελματικών προφίλ.

Τέλος, οι κλαδικές και επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας συχνά περιέχουν κατηγοριοποίηση θέσεων εργασίας (π.χ. εργάτης, τεχνίτης, προϊστάμενος, διοικητικός υπάλληλος κ.λπ.) που συνδέεται με μισθολογικές κλίμακες. Δεν αποτελούν τυποποιημένο «σύστημα ταξινόμησης επαγγελμάτων», αλλά στην πράξη λειτουργούν ως κανονιστικό εργαλείο ταξινόμησης εντός συγκεκριμένων κλάδων.

▶ Η Ελλάδα δε διαθέτει ένα εθνικό, υποχρεωτικό, σύστημα ταξινόμησης επαγγελμάτων.

▶ Κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη δική της μέθοδο κατάταξης και αξιολόγησης των θέσεων αρκεί να ενσωματώνει τις απαιτήσεις της Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970 και να είναι σε θέση να παρέχει την απαιτούμενη τεκμηρίωση ειδικότερα όσον αφορά στις αμοιβές για εργασία ίσης αξίας.

▶ Η κατανόηση της διάστασης «αξιολόγηση των θέσεων με αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια» είναι κομβικής σημασίας και απαιτεί εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στελεχών.

▶ Οι επιχειρήσεις, ειδικά οι μικρές, μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες και διαθέσιμα δεδομένα για την κατάταξη των επαγγελμάτων και για επαγγελματικά περιγράμματα από τις ανωτέρω αρμόδιες εθνικές αρχές και υπηρεσίες.

3.3 Γιατί είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να εφαρμόσει σύστημα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;

Η ταξινόμηση και η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για τη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προσδιορίσει την αντικειμενική σχετική αξία κάθε θέσης βάσει του περιεχομένου της και όχι των προσωπικών χαρακτηριστικών του/της εργαζόμενου/ης.

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση χρειάζεται να εφαρμόσει αυτά τα συστήματα είναι οι εξής:

- Διασφάλιση της ίσης αμοιβής και της μισθολογικής διαφάνειας. Ο κεντρικός στόχος είναι η εφαρμογή της αρχής **«ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας»**.
- Μέσω της αξιολόγησης, η επιχείρηση μπορεί:
 - ✓ Να συγκρίνει θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο (π.χ. μια νοσηλεύτρια με έναν τεχνικό) και να διαπιστώσει αν έχουν την ίδια αξία για τον οργανισμό.
 - ✓ Να εντοπίσει και να διορθώσει μισθολογικά χάσματα, ειδικά σε γυναικοκρατούμενα επαγγέλματα που διαχρονικά υποτιμούνται.
 - ✓ Να δημιουργήσει μια διαφανή μισθολογική δομή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια (δεξιότητες, ευθύνη, προσπάθεια, συνθήκες), ενισχύοντας το αίσθημα δικαίου στους/στις εργαζόμενους/ες.
- Η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων βοηθά τις επιχειρήσεις να συμμορφωθούν με την ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία (όπως η Οδηγία για τη Μισθολογική Διαφάνεια 2023/970). Έτσι μειώνεται ο νομικός κίνδυνος και οι πιθανότητες προσφυγών για μισθολογικές διακρίσεις, οι οποίες μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρές.
- Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει με στοιχεία στις αρχές και τα συνδικάτα ότι οι αμοιβές καθορίζονται με αντικειμενικό τρόπο.

- Η αξιολόγηση των θέσεων παρέχει λεπτομερή γνώση των απαιτήσεων κάθε ρόλου, γεγονός που διευκολύνει τις προσλήψεις (περιγραφή θέσεων, κατάλληλο προσωπικό), την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού (εντοπισμός κενών στις δεξιότητες, σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης).
- Βοηθάει στην ανάλυση της δομής του οργανισμού να βελτιώσει τις διαδικασίες εργασίας (τυχόν επικαλύψεις καθηκόντων ή θέσεις με ανεπαρκή φόρτο εργασίας).
- Διευκολύνεται η ορθολογική κατανομή του προϋπολογισμού των αμοιβών.
- Βοηθά στην προσαρμογή σε τεχνολογικές αλλαγές, αναθεωρώντας τις απαιτήσεις των θέσεων βάσει των νέων δεδομένων.
- Βελτιώνει το εσωτερικό κλίμα και την ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβάλλει στην προσέλκυση ταλέντων, καθώς η επιχείρηση προβάλλεται ως ένας δίκαιος και αξιόπιστος εργοδότης.

3.4 Τι σημαίνει «ουδέτερη ως προς το φύλο» αξιολόγηση των θέσεων εργασίας;

Η αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας μέσω ουδέτερων ως προς το φύλο κριτηρίων αποτελεί μια συστηματική διαδικασία που στοχεύει στον προσδιορισμό της σχετικής αξίας των θέσεων εργασίας βάσει του περιεχομένου τους και όχι των χαρακτηριστικών του ατόμου που τις κατέχει. Η προσέγγιση αυτή είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας, παρεμβαίνοντας στην διαχρονική υποτίμηση των επαγγελματιών που κυριαρχούνται από γυναίκες.

Η επίτευξη αυτής της αντικειμενικότητας βασίζεται στα εξής δομικά στοιχεία:

Χρήση αναλυτικών μεθόδων αξιολόγησης: είναι οι πλέον κατάλληλες για τη διασφάλιση της ουδετερότητας ως προς το φύλο. Δε βασίζονται στην υποκειμενική κρίση και τις εντυπώσεις (όπως οι συνολικές μέθοδοι), αποσυνθέτουν τη θέση εργασίας σε συγκεκριμένους παράγοντες και υπο-παράγοντες επιτρέποντας την ανάδειξη λεπτομερειών που θα χάνονταν σε μια συνολική σύγκριση. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- **Συναισθηματική προσπάθεια:** η ενέργεια που απαιτείται για τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων (π.χ. σε νοσοκομεία ή εξυπηρέτηση πελατών) και τη διατήρηση της ψυχραιμίας σε συνθήκες στρες.
- **Πνευματική προσπάθεια:** η ανάγκη για συντονισμό πολλαπλών καθηκόντων (multitasking) και η λήψη αποφάσεων υπό πίεση.
- **Λεπτή χειρωνακτική επιδεξιότητα:** η αναγνώριση της ακρίβειας που απαιτείται σε εργασίες όπως οι ενέσεις ή η πληκτρολόγηση, η οποία συχνά υποτιμάται σε σύγκριση με τη σωματική δύναμη.

Χρήση κριτηρίων αξιολόγησης τα οποία:

- είναι κοινά για άνδρες και γυναίκες, χωρίς να διαφοροποιούνται ανάλογα με το ποιος/ποια εκτελεί την εργασία
- καθιστούν ορατές δεξιότητες που παραδοσιακά θεωρούνται «φυσικά γυναικεία χαρακτηριστικά» και συχνά υποτιμώνται (πχ. επικοινωνιακές δεξιότητες, συναισθηματική προσπάθεια, ικανότητα διαχείρισης πολλαπλών καθηκόντων- «multitasking»)
- δεν ευνοούν στερεοτυπικά ανδρικά χαρακτηριστικά (πχ σωματική δύναμη έναντι λεπτής χειρωνακτικής επιδεξιότητας).

Αντικειμενική συλλογή δεδομένων για την περιγραφή των θέσεων εργασίας μέσω τυποποιημένων ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων με τους/τις ίδιους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες με χρήση ουδέτερης γλώσσας χωρίς αναφορές σε φύλο. Για να αναδειχθούν οι «αόρατες» δεξιότητες, χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα εργαλεία:

- Ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις: οι εργαζόμενοι/ες καλούνται να περιγράψουν λεπτομερώς τις καθημερινές τους εργασίες, παρουσιάζοντας την πολυπλοκότητα των καθηκόντων τους (π.χ.

η ευθύνη μιας γραμματέως για την εικόνα της εταιρείας ή η ευθύνη μιας νοσηλεύτριας για την ασφάλεια των ασθενών).

- Εργαλεία καταγραφής που αναδεικνύουν τον πολυδιάστατο χαρακτήρα μιας θέσης: αναγνωρίζεται η μεγάλη ποικιλία καθηκόντων σε θέσεις που θεωρούνται «χαμηλής ειδίκευσης», αναδεικνύοντας τον σύνθετο χαρακτήρα τους.

Αναγνώριση και επαναπροσδιορισμός δεξιοτήτων ως επαγγελματικών προσόντων σε γυναικοκρατούμενους τομείς (όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η φροντίδα και οι διοικητικές υπηρεσίες) ώστε να καταστήσει «ορατές» απαιτήσεις της εργασίας που παραδοσιακά υποτιμώνται ή θεωρούνται λανθασμένα ως έμφυτα χαρακτηριστικά. Τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ορίζουν αυτές τις δεξιότητες ως **τεχνικές ικανότητες** που αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης και εμπειρίας (πχ. αντί για τον όρο «ευγενική», χρησιμοποιείται ο όρος «ικανότητα επικοινωνίας με επαγγελματισμό και ενσυναίσθηση» ή «δεξιότητες διαμεσολάβησης σε συγκρούσεις»).

Δίκαιη στάθμιση-απόδοση βαρύτητας των κριτηρίων και βαθμολόγηση που αντανακλά τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης (όχι την υπάρχουσα ιεραρχία)

- η βαθμολογική πρόοδος μεταξύ των επιπέδων κάθε κριτηρίου να ακολουθεί αριθμητική πρόοδο και όχι γεωμετρική, η οποία τείνει να αυξάνει δυσανάλογα το χάσμα υπέρ των ανώτερων (συχνά ανδροκρατούμενων) θέσεων
- απόδοση αριθμητικής βαρύτητας στους παράγοντες και σχεδιασμός του συστήματος ώστε οι κοινωνικές δεξιότητες (soft skills) και η υπευθυνότητα για τα άτομα να έχουν ισότιμη βαρύτητα με τις τεχνικές γνώσεις ή την ευθύνη για οικονομικούς πόρους. Αυτό εμποδίζει την αυτόματη συγκέντρωση των γυναικοκρατούμενων θέσεων στις χαμηλότερες μισθολογικές βαθμίδες.

Χρήση ουδέτερης γλώσσας: Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας πρέπει να αποφεύγουν έμφυλα στερεότυπα και να εστιάζουν σε αντικειμενικά κριτήρια, περιγράφοντας τί γίνεται και όχι πώς το κάνει το άτομο. Η χρήση ρημάτων δράσης βοηθά στην αποφυγή της ταύτισης της θέσης με το φύλο του κατόχου της.

4 Ποια στάδια περιλαμβάνει ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος ουδέτερης ως προς το φύλο ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας;

Η εφαρμογή ενός συστήματος δίκαιης και ουδέτερης ως προς το φύλο ταξινόμησης των θέσεων εργασίας είναι μια δομημένη διαδικασία που, σύμφωνα με τα περισσότερα εγχειρίδια εξελίσσεται συνήθως σε επτά (7) βασικά στάδια. Οι περισσότεροι οδηγοί που έχουν αναπτυχθεί με αντικείμενο την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο συγκλίνουν ως προς τα βασικά σημεία του κάθε επιμέρους σταδίου, ανεξάρτητα από τον τρόπο που δομούν και παρουσιάζουν τις σχετικές κατευθύνσεις/οδηγίες.

Η συστηματική προσέγγιση είναι απαραίτητο στοιχείο για τον περιορισμό των προκαταλήψεων και τη διασφάλιση της αποδοχής των αποτελεσμάτων από τους/τις εργαζόμενους/ες.

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, ο παρών Οδηγός συνιστά ένα γενικό πλαίσιο αναφοράς που υποστηρίζει αρχικά την κατανόηση των πολλαπλών διαστάσεων του θέματος και τη σταδιακή εξοικείωση με τις βασικές έννοιες.

Για το στάδιο της προετοιμασίας προτείνεται στις επιχειρήσεις να συμπληρώσουν αρχικά μία checklist (λίστα ελέγχου), η οποία συνιστά ένα είδος αυτοαξιολόγησης όσον αφορά στο βαθμό ετοιμότητας ως προς το εν λόγω θέμα.



- Λίστα ελέγχου 1 (για πολύ μικρές επιχειρήσεις έως 9 εργαζόμενοι/ες)
- Λίστα ελέγχου 2 (για επιχειρήσεις με 10+ εργαζόμενους/ες)

Για τις ανάγκες σχεδιασμού και εφαρμογής στην πράξη ενός συστήματος ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, η κάθε επιχείρηση καλείται να συμβουλευτεί, ανάλογα με το μέγεθός της, τον πρακτικό οδηγό εφαρμογής των 7 σταδίων που περιγράφονται παρακάτω.

Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

- 1° Προετοιμασία και εισαγωγή της διαδικασίας**
- 2° Καταγραφή και επιλογή των θέσεων προς σύγκριση**
- 3° Περιγραφή και ανάλυση των θέσεων**
- 4° Αξιολόγηση-Βαθμολόγηση των θέσεων**
- 5° Ταξινόμηση και ιεράρχηση θέσεων**
- 6° Διαμόρφωση και προσαρμογή μισθολογικών δομών**
- 7° Εφαρμογή, παρακολούθηση και επικαιροποίηση**

Η διαδικασία της ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη προσπάθεια που απαιτεί μεθοδικότητα για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της μισθολογικής ισοτιμίας. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από την υιοθέτηση συγκεκριμένων καλών πρακτικών και την αποφυγή κοινών σφαλμάτων σε κάθε στάδιο, με βάση τη διεθνή και ευρωπαϊκή πρακτική.



Δείτε αναλυτικά τα στάδια σε συνδυασμό με:

- α) συμπληρωματικές checklists από το εγχειρίδιο της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) για καλύτερη προετοιμασία και περισσότερη εμπάθυση στη μεθοδολογία.
- β) μια αποτύπωση «καλών» και μη ορθών πρακτικών στις οποίες είναι δυνατό να ανατρέξετε προκειμένου να λάβετε υποστήριξη κατά τη φάση της εφαρμογής.

1. Προετοιμασία και εισαγωγή της διαδικασίας

Καθώς πρόκειται για ένα σύνθετο και απαιτητικό έργο, είναι βασικό να γίνει η προετοιμασία με οργανωμένο τρόπο ώστε να υπάρξουν εκέγγυα επιτυχίας από την αρχή. Το αρχικό στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, του χρονοδιαγράμματος και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για τη διαδικασία. Τα βασικά βήματα είναι:

- **Σύσταση μιας επιτροπής αξιολόγησης:** Πρέπει να αποτελείται από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων.
- **Συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων:** Η εμπλοκή των σωματείων/συνδικάτων από την αρχή ενισχύει τη διαφάνεια και τη νομιμοποίηση της διαδικασίας. Η ευρωπαϊκή οδηγία δίνει επίσης έμφαση σε αυτό τον παράγοντα.
- **Στρατηγική επικοινωνίας:** Χρειάζεται να υπάρξει μια οργανωμένη ενημέρωση των εργαζομένων για το σκοπό του έργου, ώστε να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη και να αποφευχθεί ο φόβος ότι η αξιολόγηση αφορά την ατομική τους απόδοση.

Check list ILO για το 1ο στάδιο (σσ.14-15)

Στάδιο 1: Προετοιμασία και εισαγωγή της διαδικασίας

- ✘ Μην ξεκινάτε τη διαδικασία χωρίς ολοκληρωμένη ενημέρωση των εργαζομένων: προκαλείται αντίσταση γιατί δημιουργούνται φόβοι και ανησυχίες για μειώσεις μισθών
- ✘ Μην επιτρέψετε η αξιολόγηση των θέσεων να μετατραπεί σε αξιολόγηση του προσωπικού.
- ✓ Φροντίστε στην επιτροπή αξιολόγησης να υπάρχουν τουλάχιστον 50% γυναίκες και να περιλαμβάνονται εργαζόμενοι/ες από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας.
- ✓ Ενημερώστε έγκαιρα το προσωπικό ότι αξιολογείται η θέση και όχι η ατομική απόδοση.
- ✓ Μερμηνίστε για την εκπαίδευση των μελών της επιτροπής σε θέματα εντοπισμού των έμφυλων στερεοτύπων και στη μεθοδολογία της αξιολόγησης.
- ✓ Εμπλέξτε από την αρχή τους εκπροσώπους των εργαζομένων ή τα σωματεία, ειδικά αν υπάρχει συλλογική σύμβαση εργασίας.

2. Καταγραφή και επιλογή των θέσεων προς σύγκριση

Σε αυτό το στάδιο δημιουργείται ένας πλήρης κατάλογος όλων των θέσεων εργασίας της επιχείρησης.

- Προσδιορίζονται οι «ανδροκρατούμενες» και «γυναικοκρατούμενες» θέσεις: Αναλύεται σε ποιες θέσεις υπερτερούν αριθμητικά άνδρες ή γυναίκες, χρησιμοποιώντας κριτήρια όπως ο αριθμός των ατόμων που κατέχουν τη θέση, η «ιστορική» εξέλιξη της θέσης και τα στερέοτυπα που τη συνοδεύουν.

3. Περιγραφή και ανάλυση των θέσεων

Συλλέγονται λεπτομερείς πληροφορίες για το περιεχόμενο κάθε θέσης ιδανικά μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων με τους/τις εργαζόμενους/ες ή μέσω παρατήρησης στο χώρο εργασίας.

- **Δημιουργία προφίλ θέσης:** Οι περιγραφές πρέπει να είναι ουδέτερες ως προς το φύλο και ομοιόμορφες, εστιάζοντας στις πραγματικές απαιτήσεις και στο περιεχόμενο της εργασίας και όχι στα χαρακτηριστικά του ατόμου που την κατέχει. Για να είναι αποτελεσματικές, οι περιγραφές πρέπει να είναι σαφείς, ομοιόμορφες και να αναδεικνύουν τις απαιτήσεις σε δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη και συνθήκες συμπεριλαμβανομένων των «αόρατων» πτυχών της εργασίας που συχνά υποτιμώνται.

Παραδείγματα τίτλων και περιγραφών θέσεων

	Αρχικά	Μετά την αναθεώρηση
Χρήση ουδέτερων τίτλων για την αποφυγή στερεοτύπων	Σερβιτόρος / Σερβιτόρα ▶	Προσωπικό Εξυπηρέτησης
	Καμαριέρα ▶	Προσωπικό καθαριότητας
	Εκτελεστική Γραμματέας ▶	Εκτελεστικός Βοηθός
	Πωλητής ▶	Εκπρόσωπος πωλήσεων
Εστίαση σε συμπεριφορές αντί σε προσωπικά χαρακτηριστικά	<p>«Αναζητούμε έναν δυναμικό και αποφασιστικό επαγγελματία που επιβάλλεται στην ομάδα και παίρνει γρήγορες αποφάσεις υπό πίεση»</p> <p>(Υπεύθυνος Έργου Πληροφορικής IT Project Manager)</p>	
	<p>«Η θέση απαιτεί διαχείριση προϋπολογισμών και κινδύνων, καθώς και διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων μερών. Απαιτείται ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων σε συνθήκες στενών προθεσμιών».</p>	
	<p>Τα επίθετα για την προσωπικότητα αντικαθίστανται από μετρήσιμες επαγγελματικές δεξιότητες</p>	

<p>Περιγραφές που αποτυπώνουν την πολυπλοκότητα σε θέσεις που συχνά θεωρούνται χαμηλής Ειδίκευσης (π.χ. θέση Γραμματείας)</p>	<p>Δεξιότητες</p>	<p>Άριστος χειρισμός γλώσσας για τη σύνταξη και διόρθωση κειμένων, προσαρμογή ύφους επικοινωνίας ανάλογα με το κοινό</p>
	<p>Προσπάθεια</p>	<p>Συνεχής πνευματική συγκέντρωση για τη διαχείριση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας ταυτόχρονα και αυστηρή τήρηση προθεσμιών</p>
<p>Περιγραφή που εστιάζει στις πραγματικές απαιτήσεις αντί σε γενικούς όρους όπως «φροντίδα»</p>	<p>Ευθύνη</p>	<p>Προστασία εμπιστευτικών πληροφοριών (π.χ. μισθοδοσία, στρατηγικά σχέδια).</p>
	<p>Συναισθηματική Προσπάθεια</p>	<p>Ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων και διατήρησης επαγγελματισμού κατά την αλληλεπίδραση για παράδειγμα με ασθενείς σε κατάσταση κρίσης ή τις οικογένειές τους.</p>
	<p>Σωματική Προσπάθεια</p>	<p>Απαιτείται σωματική αντοχή για τη μεταφορά ή ανύψωση ασθενών με περιορισμένη κινητικότητα (συγκρίσιμο με την ανύψωση βαρών σε τεχνικά επαγγέλματα).</p>
	<p>Δεξιότητες</p>	<p>Χειρωνακτική επιδεξιότητα ακριβείας (π.χ. χορήγηση ενέσεων)</p>

Περιγραφές με κοινή δομή
διασφαλίζουν την ισοτιμία:
Πρακτικές προτάσεις

Χρήση ενεργητικών ρημάτων

Σχεδιάζει», «Υλοποιεί»,
«Συντονίζει», «Αναλύει»

Αποφυγή υποτιμητικής γλώσσας

Λέξεις όπως «απλές εργασίες» ή
«ρουτίνα» πρέπει να αποφεύγο-
νται, καθώς συχνά υποβαθμίζουν
γυναικοκρατούμενες θέσεις.

Ίδιο επίπεδο λεπτομέρειας

Οι θέσεις που καταλαμβάνονται
κυρίως από γυναίκες πρέπει να
περιγράφονται με την ίδια λεπτο-
μέρεια όπως οι ανδροκρατούμενες,
ώστε να μην παραλείπονται κρίσιμα
καθήκοντα.

Θετική διατύπωση

Αντί να αναφέρεται τι δεν απαιτεί η
θέση, πρέπει να δηλώνεται τι είναι
απαραίτητο (π.χ. γνώση προτύπων
ποιότητας αντί για «δεν απαιτείται
πτυχίο»)

Check list ILO για 2ο & 3ο στάδιο (σελ. 40 & σελ. 55)

Στάδια 2 & 3: Καταγραφή- σύγκριση & Περιγραφή- ανάλυση των θέσεων

- ❌ Μην αξιολογείτε μια θέση μόνο από τον τίτλο της ή από παλαιότερες περιγραφές που μπορεί να είναι παρωχημένες και να μην αντανακλούν τις σύγχρονες απαιτήσεις της θέσης.
- ❌ Μη χρησιμοποιείτε υποτιμητική γλώσσα: αποφύγετε όρους όπως «απλές», «ρουτίνα» ή «γενικές» που τείνουν να υποβαθμίζουν τις απαιτήσεις των θέσεων
- ❌ Αποφύγετε να χρησιμοποιείτε τίτλους όπως «καθαρίστρια» ή «αστυνομικός», χρησιμοποιήστε ουδέτερη ορολογία (π.χ. «προσωπικό καθαριότητας», «προσωπικό ασφαλείας»).
- ❌ Μην υποτιμάτε τη σωματική προσπάθεια σε θέσεις όπως οι νοσηλεύτές/τριες ή οι καθαριστές/τριες (π.χ. σίκωμα βάρους, ορθοστασία).
- ✅ Συμπεριλάβετε όλες τις θέσεις: μερικής + προσωρινής απασχόλησης.
- ✅ Χρησιμοποιήστε ερωτηματολόγια που καλύπτουν και τους τέσσερις βασικούς παράγοντες: δεξιότητες, ευθύνη, προσπάθεια και συνθήκες εργασίας.
- ✅ Συμπεριλάβετε παραδείγματα που αφορούν γυναικοκρατούμενα επαγγέλματα, όπως η συναισθηματική προσπάθεια, η πολυεργασία («multitasking»), οι επικοινωνιακές, οι οργανωτικές δεξιότητες ➡ συμβάλλει στην ανάπτυξη των «αόρατων» δεξιοτήτων.
- ✅ Διασταυρώστε στοιχεία: χρησιμοποιήστε συνεντεύξεις για να διευκρινίσετε ασαφή σημεία και να επικυρώσετε τις περιγραφές θέσεων με τους/τις ίδιους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες.

4. Αξιολόγηση-Βαθμολόγηση των θέσεων

Αποτελεί το αμιγώς τεχνικό σκέλος της διαδικασίας, όπου προσδιορίζεται η σχετική αξία κάθε θέσης βάσει αντικειμενικών παραγόντων. Παρακάτω αναλύονται οι διακριτές φάσεις:

- **Επιλογή κριτηρίων**
- **Στάθμιση:** καθορίζεται η σχετική βαρύτητα κάθε κριτηρίου για την επιχείρηση.
- **Βαθμολόγηση:** αποδίδονται βαθμοί σε κάθε θέση εργασίας βάσει του επιπέδου δυσκολίας ή πολυπλοκότητας κάθε κριτηρίου.

Επιλογή κριτηρίων (ή παραγόντων)

Χρησιμοποιούνται τέσσερις κύριοι παράγοντες: **δεξιότητες/γνώσεις** (ή αλλιώς προσόντα), **ευθύνη, προσπάθεια** και **συνθήκες εργασίας**. Εφόσον συντρέχει λόγος, η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 προβλέπει την χρησιμοποίηση και κάθε άλλου παράγοντα ο οποίος κρίνεται συναφής για τη συγκεκριμένη εργασία ή θέση. Επισημαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση αυτός θα πρέπει να εφαρμόζεται με αντικειμενικό, ουδέτερο ως προς το φύλο τρόπο, αποκλείοντας κάθε άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου. Ειδικότερα, **δεν υποτιμώνται οι σχετικές μη τεχνικές δεξιότητες**.

Οι περισσότερες αναλυτικές μέθοδοι αξιολόγησης θέσεων εργασίας χρησιμοποιούν **τέσσερις βασικούς παράγοντες**, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι και επαρκείς για την αξιολόγηση όλων των καθηκόντων σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από τον οικονομικό τομέα. Αυτοί οι παράγοντες αναλύονται περαιτέρω σε **υπο-παράγοντες** (συνήθως **10 έως 16** συνολικά), προκειμένου να αποτυπωθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε θέσης.

Σε μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς, η διαδικασία μπορεί να απλοποιηθεί χρησιμοποιώντας συνολικά **επτά έως οκτώ** υπο-παράγοντες. Είναι κρίσιμο οι υπο-παράγοντες να ορίζονται με σαφήνεια και να μην επικαλύπτονται, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Σύστημα Παραγόντων & Υπο-παραγόντων ²

Παράγοντες/Κριτήρια

Δεξιότητες (γνώσεις/πρόσόντα)

(γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, είτε αποκτήθηκαν μέσω τυπικής εκπαίδευσης είτε μέσω εμπειρίας)

Υπο-παράγοντες (υπο-κριτήρια)

Επαγγελματικές γνώσεις: αφορά το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης (πτυχία) και την απαραίτητη εμπειρία ή κατάρτιση, (το βάθος και η έκταση των απαιτούμενων γνώσεων).

Διαπροσωπικές δεξιότητες: η ικανότητα ανταλλαγής πληροφοριών, η ευγένεια, χειρισμός δύσκολων επικοινωνιακών καταστάσεων (απαιτούνται για τη συνεργασία με άλλους/ες, την παροχή συμβουλών ή την παρακίνηση όπως π.χ. σε κοινωνικούς/ές λειτουργούς ή δασκάλους/ες).

Επικοινωνιακές δεξιότητες: γνώση ξένων γλωσσών, σύνταξη κειμένων ή εξυπηρέτηση πελατών.

Σωματικές/Χειρωνακτικές δεξιότητες: η επιδεξιότητα, η ακρίβεια, η ταχύτητα και ο συντονισμός στη χρήση εργαλείων ή εξοπλισμού (π.χ. δακτυλογράφηση, χορήγηση ενέσεων).

Επιλυση προβλημάτων: η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που ανακύπτουν και η κρίση που απαιτείται για την εύρεση λύσεων.

Σχεδιασμός και οργανωτικές δεξιότητες: αφορά τον προγραμματισμό εργασιών και τη διαχείριση πόρων.

² Πηγές: α) ILO, β) Classification de fonctions sexuellement neutre Mode d'emploi, Belgique, γ) Le Défenseur des droits, Guide pour une évaluation non Discriminante des emplois à prédominance féminine, France.

Προσπάθεια

(αναφέρεται στη δυσκολία, την κόπωση και την ένταση που προκαλεί η εκτέλεση των καθηκόντων)

Ευθύνη

(περιλαμβάνει τα καθήκοντα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στους στόχους, την κερδοφορία και την ασφάλεια του οργανισμού)

Πνευματική προσπάθεια: η ένταση της συγκέντρωσης, η εγρήγορση, η πολυπλοκότητα των πληροφοριών, η διάρκεια της πνευματικής εργασίας και η πνευματική κόπωση από την επεξεργασία δεδομένων ή τη λήψη αποφάσεων.

Σωματική προσπάθεια: η συχνότητα και η ένταση σωματικών κινήσεων, η άρση βαρών ή η παραμονή σε άβολες στάσεις εργασίας, η κόπωση από επαναλαμβανόμενες κινήσεις.

Συναισθηματική & ψυχοκοινωνική προσπάθεια: διαχείριση συναισθημάτων και ευελιξία κατά την αλληλεπίδραση με ευάλωτες ομάδες, ασθενείς ή επιθετικούς/ές πελάτες/πελάτισσες (συχνά παραβλέπεται αλλά είναι κρίσιμη).

Ευθύνη για ανθρώπους: αφορά την παροχή πληροφοριών, την καθοδήγηση ή την ασφάλεια, την επίβλεψη, την εκπαίδευση, τη φροντίδα ή την ευημερία τρίτων (π.χ. ασθενών, παιδιών).

Ευθύνη για ανθρώπινους πόρους: σχεδιασμός προγραμμάτων, διαχείριση προσωπικού, ανάπτυξη πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Οικονομική ευθύνη: διαχείριση πόρων, προϋπολογισμών, εισπράξεις, πληρωμές, τήρηση οικονομικών καταστάσεων, λογιστικών βιβλίων, οικονομικός σχεδιασμός.

Ευθύνη για εμπιστευτικές πληροφορίες: πρόσβαση και διαχείριση ευαίσθητων δεδομένων (π.χ. μισθοδοσία, προφίλ πελατών, δεδομένα υγείας), η ακρίβεια και η συμμόρφωση με κανονισμούς προστασίας δεδομένων (π.χ. GDPR).

Ευθύνη για υλικούς πόρους, αγαθά: Χρήση, συντήρηση, προστασία και προγραμματισμός αναγκών υλικών πόρων και των μηχανημάτων της εταιρείας.

Οργάνωση και Συντονισμός: η ευθύνη για τον προγραμματισμό και την επίβλεψη της ποιότητας του έργου.

Συνθήκες εργασίας

(αφορά το περιβάλλον στο οποίο εκτελείται η εργασία)

Φυσικό περιβάλλον: έκθεση σε θόρυβο, σκόνη, επικίνδυνες χημικές ουσίες, μολυσματικές ασθένειες ή δυσμενείς θερμοκρασίες

Ψυχολογικές συνθήκες: περιλαμβάνουν τις συχνές διακοπές, την έλλειψη ιδιωτικότητας, τα απρόβλεπτα προγράμματα εργασίας, τον κίνδυνο παρενόχλησης, λεκτικής ή σωματικής βίας, το εργασιακό άγχος.

Οργανωτικό Περιβάλλον: αφορά το ωράριο εργασίας (βάρδιες, νυκτερινή εργασία), τη διαθεσιμότητα για ανάπαυση και τις απαιτήσεις για μετακινήσεις/ταξίδια.

Στάθμιση

Καθορίζεται η σχετική βαρύτητα κάθε κριτηρίου για την επιχείρηση.

Η στάθμιση καθορίζει πόσο «μετράει» κάθε παράγοντας στο τελικό αποτέλεσμα και πρέπει να αντανακλά τις αξίες, τις προτεραιότητες και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Σημαντικό: η στάθμιση πρέπει να γίνεται αφού έχουν ολοκληρωθεί τα προφίλ των θέσεων, ώστε να αποφευχθεί η σκόπιμη προνομιόληση συγκεκριμένων δεξιοτήτων προς όφελος ορισμένων θέσεων.


Βήματα Στάθμισης:

- Κάνετε κατάταξη των 4 κύριων παραγόντων (Προσόντα, Ευθύνη, Προσπάθεια, Συνθήκες) κατά σειρά σπουδαιότητας.
- Αποδίδετε ποσοστά (%) σε κάθε κύριο παράγοντα. Η κατά ILO απόδοση έχει ως εξής:
 - ✓ Προσόντα 32%
 - ✓ Ευθύνη 39%
 - ✓ Προσπάθεια 19%
 - ✓ Συνθήκες 10%

- Κατατάσσετε και σταθμίζετε τους υπο-παράγοντες εντός του κάθε κύριου παράγοντα (βλ. Παράδειγμα πλέγματος στάθμισης από το εγχειρίδιο του ILO).

Παράδειγμα Υπολογισμού Βαρύτητας Παραγόντων

Παράγοντες	Βαθμός Βαρύτητας	Βαθμοί
Προσόντα	32%	320
Γνώση της εργασίας	12%	120
Επικοινωνία	10%	100
Σωματικές δεξιότητες	10%	100
Προσπάθεια	19%	190
Συναισθηματική	5%	50
Πνευματική	8%	80
Σωματική	6%	60
Ευθύνη	39%	390
Για ανθρώπους	12%	120
Για προϊόντα	12%	120
Οικονομική ευθύνη	15%	150
Συνθήκες Εργασίας	10%	100
Φυσικό περιβάλλον	5%	50
Ψυχολογικό κλίμα	5%	50
ΣΥΝΟΛΟ	100%	1000 ΒΑΘΜΟΙ

 **Ελέγχετε αν ο μέσος όρος στάθμισης των «γυναικείων» υπο-παραγόντων (π.χ. επικοινωνία) είναι αδικαιολόγητα χαμηλότερος από εκείνον των «ανδρικών» (π.χ. χρήση εξοπλισμού).**

Βαθμολόγηση

Η στάθμιση και η βαθμολόγηση των παραγόντων αποτελούν τις τελικές φάσεις της αξιολόγησης, μέσω των οποίων προσδιορίζεται η **αριθμητική σχετική αξία** κάθε θέσης εργασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό της σχετικής σπουδαιότητας κάθε κριτηρίου και την κατανομή σημείων (βαθμών) στα επιμέρους επίπεδα.

Τα **βήματα** για τη βαθμολόγηση έχουν ως εξής:

- **Αντιστοίχιση επιπέδου:** Επιλογή της βαθμίδας (π.χ. Επίπεδο 3 στις Διαπροσωπικές Δεξιότητες) βάσει της περιγραφής του ρόλου.
- **Μετατροπή σε πόντους/βαθμούς:** Εφαρμογή της στάθμισης. Στην αναλυτική μέθοδο οι βαθμοί πολλαπλασιάζονται με τη στάθμιση του κάθε παράγοντα για να προκύψουν οι πόντοι (π.χ. αν οι Δεξιότητες έχουν βάρος 32%, το Επίπεδο 5 δίνει περισσότερους πόντους από το Επίπεδο 5 στις Συνθήκες Εργασίας που έχουν βάρος 10%).
- **Άθροιση:** Το σύνολο των πόντων από όλους τους υπο-παράγοντες αποτελεί την τελική βαθμολογία (score) της θέσης.
 - ✓ Όταν ορίζεται ότι ένας υπο-παράγοντας (π.χ. ευθύνη για υλικούς πόρους) έχει συνολικό βάρος 120 βαθμών, τότε αυτοί οι 120 βαθμοί δεν αποδίδονται μονομιάς.
 - ✓ Αντίθετα, κατανέμονται κλιμακωτά στα επίπεδα (levels) που περιγράφουν την αυξανόμενη ένταση ή πολυπλοκότητα του υπο-παράγοντα.
 - ✓ Αν μια θέση δεν απαιτεί καθόλου έναν υπο-παράγοντα, μπορεί να λάβει 0 βαθμούς. Συνήθως όμως, το Επίπεδο 1 λαμβάνει ένα μικρό ποσοστό (π.χ. 10%) των συνολικών βαθμών του υπο-παράγοντα.

Τι σημαίνει πρακτικά

- Κάθε υπο-παράγοντας «σπάει» σε διακριτά επίπεδα (π.χ. επίπεδο 1 έως επίπεδο 5).
- Κάθε επίπεδο αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο αριθμό βαθμών.
- Το ανώτατο επίπεδο λαμβάνει το μέγιστο σύνολο βαθμών.
- Τα χαμηλότερα επίπεδα λαμβάνουν αναλογικά λιγότερους βαθμούς, σύμφωνα με την κλίμακα που έχετε σχεδιάσει.
- Δεν έχουν όλες οι θέσεις την ίδια ένταση στον ίδιο υπο-παράγοντα.
- Δύο θέσεις μπορεί να έχουν τον ίδιο υπο-παράγοντα, αλλά σε διαφορετικό επίπεδο.
- Κάθε βαθμολογία βασίζεται σε περιγραφή επιπέδου, όχι σε υποκειμενική κρίση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

**2 θέσεις- Τομέας Λιανεμπόριο
(Πωλήσεις & Διαχείριση
(Management) Καταστήματος)**

Υπο-παράγοντας: *Ευθύνη για λήψη αποφάσεων*

Συνολικό βάρος υπο-παράγοντα: **120 βαθμοί**

Ο υπο-παράγοντας έχει οριστεί με **5 επίπεδα**, τα οποία περιγράφουν αυξανόμενο βαθμό αυτονομίας και επίπτωσης των αποφάσεων.

Επίπεδο	Περιγραφή επιπέδου	Βαθμοί
1	Εργασία με αυστηρές οδηγίες, χωρίς ουσιαστικές αποφάσεις	20
2	Αποφάσεις ρουτίνας εντός προκαθορισμένων κανόνων	45
3	Αυτόνομες αποφάσεις για την καθημερινή λειτουργία	70
4	Σύνθετες αποφάσεις με επίδραση στη λειτουργία του καταστήματος	95
5	Στρατηγικές αποφάσεις με οικονομικό και οργανωτικό αντίκτυπο	120

Θέση 1: Πωλητής / Πωλήτρια Καταστήματος Λιανεμπορίου

Ανάλυση υπο-παράγοντα

- Ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες πωλήσεων
- Λαμβάνει περιορισμένες αποφάσεις ρουτίνας (π.χ. εξυπηρέτηση πελάτη, απλές αλλαγές προϊότων)
- Δεν έχει ευθύνη για στόχους, τιμολόγηση ή οργάνωση προσωπικού

Κατάταξη

Επίπεδο: Επίπεδο 2

- Βαθμοί που αποδίδονται: **45**

Θέση 2: Υπεύθυνος/η Καταστήματος

Ανάλυση υπο-παράγοντα

- Λαμβάνει αποφάσεις για:
 - ✓ κατανομή προσωπικού
 - ✓ διαχείριση αποθεμάτων
 - ✓ αντιμετώπιση παραπόνων
- Οι αποφάσεις επηρεάζουν:
 - ✓ την απόδοση του καταστήματος
 - ✓ την εμπειρία πελάτη
 - ✓ την επίτευξη οικονομικών στόχων

Κατάταξη

Επίπεδο: Επίπεδο 4

- Βαθμοί που αποδίδονται: **95**

- Ο ίδιος υπο-παράγοντας αξιολογείται και στις δύο θέσεις
- Η διαφορά δεν είναι ποιοτική αλλά ποσοτική
- Η βαθμολογία προκύπτει από το επίπεδο, όχι από τον τίτλο της θέσης

Η συνολική/σχετική αξία μιας θέσης προκύπτει από το **άθροισμα των βαθμών** όλων των επιπέδων που αντιστοιχούν στο προφίλ της.

Η συνολική βαθμολογία (προκύπτει από τους υπο-παράγοντες) επιτρέπει στην επιχείρηση να κατατάξει τις θέσεις σε μια ιεραρχία και να ομαδοποιήσει εκείνες που έχουν **παρόμοια αξία**, διασφαλίζοντας την ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας.

Check list ILO για 4ο στάδιο (σελ.66 & σελ.88)

Στάδιο 4: Αξιολόγηση-Βαθμολόγηση των θέσεων

- ❌ Η βαθμολογία δεν πρέπει να επηρεάζεται από το ποια είναι σήμερα η αμοιβή του/της εργαζόμενου/ης (αξιολόγηση ανεξάρτητη από τον τρέχοντα μισθό).
- ❌ Μην αφήνετε το κύρος μιας θέσης ή ένα υψηλό προσόν (π.χ. πτυχίο) να επηρεάσει τη βαθμολογία σε όλους τους άλλους παράγοντες («halo effect»).
- ❌ Προσέξτε να μην βαθμολογήσετε την ίδια απαίτηση σε δύο διαφορετικούς υπο-παράγοντες (π.χ. η χρήση μηχανημάτων ως «γνώση» και ως «χειρωνακτική δεξιότητα»).
- ❌ Μη βαθμολογείτε μόνο με βάση τις «ορατές» πτυχές μια εργασίας παραβλέποντας καθήκοντα που είναι εξίσου απαιτητικά αλλά λιγότερο προφανή στην καθημερινότητα.
- ❌ Μην ενισχύετε την τάση να αποδίδονται μεσαίες βαθμολογίες σε όλες τις θέσεις και όλους τους παράγοντες: ακυρώνεται η δυνατότητα διαφοροποίησης ρόλων.
- ✅ Αξιολογήστε όλες τις θέσεις για έναν παράγοντα κάθε φορά (π.χ. «ευθύνη») για να διασφαλίσετε την εσωτερική συνέπεια.
- ✅ Βασιστείτε αποκλειστικά στους τέσσερις θεσμοθετημένους παράγοντες: δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη και συνθήκες εργασίας (αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια).
- ✅ Αξιολογήστε με τυχαία σειρά τις θέσεις ανά υπο-παράγοντα.
- ✅ Προτιμήστε σταθερά διαστήματα μεταξύ των επιπέδων για να αποφύγετε τη διεύρυνση των μισθολογικών χασμάτων: αριθμητική (και όχι γεωμετρική) πρόοδος.
- ✅ Ενθαρρύνετε τη συζήτηση στην επιτροπή και αποφύγετε την κυριαρχία μιας μόνο άποψης: λήψη αποφάσεων με συναίνεση.

5. Ταξινόμηση και ιεράρχηση θέσεων

Μετά τη βαθμολόγηση, οι θέσεις κατατάσσονται ιεραρχικά με φθίνουσα σειρά (από εκείνες με τους περισσότερους πόντους προς εκείνες με τους λιγότερους)

- **Δημιουργία βαθμίδων:** οι θέσεις ομαδοποιούνται ανάλογα με το εύρος των βαθμών τους. Θέσεις με παρόμοια βαθμολογία ομαδοποιούνται σε μισθολογικές κατηγορίες/βαθμίδες. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για τον ορισμό των βαθμίδων (σύγκριση ανά ζεύγη ή με βάση τη συνολική κλίμακα πόντων).
- **Έλεγχος για προκαταλήψεις:** εξετάζεται αν οι «γυναίκοκρατούμενες» θέσεις έχουν συγκεντρωθεί συστηματικά σε χαμηλότερες βαθμίδες και γίνονται διορθώσεις αν εντοπιστεί υποτίμηση των δεξιοτήτων τους.

Οι θέσεις που συγκεντρώνουν παρεμφερείς βαθμούς ομαδοποιούνται σε μισθολογικές βαθμίδες/δομές. Ένα διάστημα (π.χ. 50 ή 65 βαθμών) επιτρέπει σε θέσεις με μικρές διαφορές στη βαθμολογία να θεωρούνται **ίσης αξίας** και να αμείβονται το ίδιο, ακόμα και αν ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, απλοποιώντας το μισθολογικό σύστημα.

Είναι κρίσιμο να διασφαλίζεται ότι οι «γυναίκες» θέσεις δεν βρίσκονται συστηματικά στο ανώτατο όριο ενός διαστήματος για να αποφευχθεί η τεχνητή μείωση των μισθολογικών προσαρμογών.

6. Διαμόρφωση και προσαρμογή μισθολογικών δομών

Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης μεταφράζονται σε χρηματικές αξίες.

- Για κάθε βαθμίδα ορίζεται ένα εύρος αμοιβής, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει:
 - ✓ **σημείο αναφοράς** (midpoint): η κεντρική τιμή της βαθμίδας που αντιστοιχεί στην πλήρη επάρκεια.

- ✓ **ελάχιστο και μέγιστο όριο:** επιτρέπουν στον/στην εργαζόμενο/η να εξελίσσεται μισθολογικά εντός της ίδιας βαθμίδας βάσει εμπειρίας ή απόδοσης, χωρίς να αλλάζει βαθμίδα. Ένα προτεινόμενο εύρος είναι μεταξύ 20% - 40% γύρω από το σημείο αναφοράς (midpoint).
- **Εντοπισμός μισθολογικών χασμάτων:** συγκρίνονται οι τρέχουσες αμοιβές με την αξιολογημένη αξία των θέσεων.
- **Μισθολογικές προσαρμογές:** αν διαπιστωθεί ότι θέσεις ίσης αξίας αμείβονται διαφορετικά, πρέπει να γίνουν προσαρμογές για την επίτευξη της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας.

Check list ILO για 5ο & 6ο στάδιο (σελ.90)

Στάδια 5 & 6: Ταξινόμηση-Ιεράρχηση Θέσεων & Διαμόρφωση -προσαρμογή μισθολογικών δομών

- ✗ Αποφύγετε να θέσετε τα όρια των βαθμίδων με τρόπο που «σπρώχνει» συστηματικά τις «γυναίκοκρατούμενες» θέσεις σε χαμηλότερη κλίμακα (τεχνητά όρια).
- ✗ Μη δίνετε υψηλή βαρύτητα σε παράγοντες μόνο και μόνο επειδή εμφανίζονται σε διευθυντικές θέσεις, αγνοώντας τις απαιτήσεις των υποστηρικτικών ρόλων (υπερεκτίμηση ιεραρχίας).
- ✓ Θέσεις με παρόμοια συνολική βαθμολογία πρέπει να τοποθετούνται στην ίδια μισθολογική βαθμίδα/κλίμακα ως εργασία ίσης αξίας.
- ✓ Θέσεις με παρόμοια βαθμολογία πρέπει να αμείβονται το ίδιο, ανεξάρτητα από το εάν καταλαμβάνονται κυρίως από γυναίκες ή άνδρες.
- ✓ Η στάθμιση των κριτηρίων (βαρύτητα των παραγόντων) πρέπει να αντανakλά τις αξίες και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Ελέγξτε αν οι «ανδρικοί» παράγοντες (π.χ. χρήση εξοπλισμού) έχουν δυσανάλογα μεγαλύτερη βαρύτητα από τους «γυναικείους» (π.χ. διαχείριση συγκρούσεων).
- ✓ Αν διαπιστωθεί ότι γυναίκοκρατούμενες θέσεις είναι υποτιμημένες σε σχέση με την βαθμολογική τους αξία, ο μισθός τους πρέπει να "προσαρμοστεί προς τα πάνω" για να εξισωθεί με τις αντίστοιχες ανδροκρατούμενες θέσεις.

7. Εφαρμογή, παρακολούθηση και επικαιροποίηση

Το σύστημα ταξινόμησης δεν είναι στατικό και απαιτεί συνεχή επικαιροποίηση. Για αυτό το σκοπό χρειάζεται να προβλέπονται τα παρακάτω:

- **Διαδικασία ενστάσεων:** οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να έχουν το δικαίωμα να αμφισβητήσουν την ταξινόμηση της θέσης τους μέσα από μια σαφή και διαφανή διαδικασία.
- **Τακτική αναθεώρηση:** το σύστημα πρέπει να επανεξετάζεται περιοδικά (π.χ. κάθε 3-5 χρόνια) ή όταν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, για να διασφαλίζεται ότι παραμένει επίκαιρο, διαφανές και δίκαιο.

Check list ILO για 7ο στάδιο (σελ.92)

Στάδιο 7: Εφαρμογή, παρακολούθηση και επικαιροποίηση

- ✘ Αποφύγετε την εφάπαξ εφαρμογή: η αξιολόγηση δεν είναι μια εργασία που γίνεται μία φορά, καθώς οι ρόλοι εξελίσσονται σε συνάρτηση για παράδειγμα με την τεχνολογία ή/και τις οργανωτικές αλλαγές.
- ✘ Μην αποκρύπτετε τα αποτελέσματα: η έλλειψη διαφάνειας στα κριτήρια αμοιβών παραβιάζει το θεσμικό πλαίσιο και τις σύγχρονες κατευθύνσεις για τη μισθολογική διαφάνεια.
- ✓ Επικαιροποιήστε τους τίτλους εργασίας ώστε να μην υποδηλώνουν φύλο.
- ✓ Προγραμματίστε συνολική αναθεώρηση του συστήματος κάθε 3 έως 5 χρόνια ή όταν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας.
- ✓ Θεσιώστε μια σαφή διαδικασία προσφυγής για τους/τις εργαζόμενους/ες που διαφωνούν με την κατάταξή τους.

Δείτε ειδικότερα:

Εργαλείο εφαρμογής για πολύ μικρές επιχειρήσεις
(Παράρτημα I)

Εργαλείο εφαρμογής για επιχειρήσεις με 10+ εργαζόμενους/ες
(Παράρτημα II)

5 Ποια στοιχεία καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος;

Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας εξαρτάται από έναν συνδυασμό τεχνικών, οργανωτικών παραγόντων καθώς και του βαθμού συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων.

Τα κύρια στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία είναι:

- **Δέσμευση της διοίκησης και κοινωνικός διάλογος:** Η πλήρης δέσμευση της διοίκησης είναι απαραίτητη, καθώς αυτή καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και παρέχει τους απαραίτητους πόρους. Παράλληλα, η συμμετοχή των εργαζομένων και των συνδικάτων είναι καθοριστική για τη νομιμοποίηση του συστήματος και την αποδοχή των αποτελεσμάτων.
- **Αντιπροσωπευτική σύνθεση επιτροπών/ομάδων αξιολόγησης:** Οι επιτροπές πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη δομή της επιχείρησης διασφαλίζοντας την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων και τη συμμετοχή γυναικών, ιδιαίτερα από τομείς που υπερτερούν αριθμητικά γυναίκες, για την ορθή ανάδειξη των απαιτήσεων των θέσεων τους.
- **Συστηματικές και διαφανείς διαδικασίες:** Η χρήση επίσημων και τυποποιημένων διαδικασιών για κάθε στάδιο (επικοινωνία, περιγραφή θέσεων, αξιολόγηση, ενστάσεις) ελαχιστοποιεί τις παρεξηγήσεις και διασφαλίζει την αντικειμενικότητα.
- **Στρατηγική επικοινωνίας και οικοδόμηση εμπιστοσύνης:** Απαιτείται συνεχής και ξεκάθαρη ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων για τον σκοπό του έργου. Είναι κρίσιμο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι/ες ότι αξιολογείται η θέση εργασίας και όχι η ατομική τους απόδοση, και ότι η διαδικασία δεν αποσκοπεί στη μείωση μισθών.

- **Εκπαίδευση και τεχνογνωσία:** Τα μέλη των επιτροπών αξιολόγησης και στην περίπτωση που υπάρχουν αναλυτές θέσεων εργασίας πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη τεχνική κατάρτιση και να είναι ευαισθητοποιημένοι/ες σε θέματα ισότητας των φύλων, ώστε να εντοπίζουν συγκαλυμμένους μηχανισμούς διακρίσεων.
- **Χρήση αναλυτικών και ουδέτερων κριτηρίων:** Η επιτυχία βασίζεται στην επιλογή μιας αναλυτικής μεθόδου που χρησιμοποιεί αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια (δεξιότητες, ευθύνη, προσπάθεια, συνθήκες εργασίας), αποφεύγοντας έμφυλα στερεότυπα.
- **Παρακολούθηση και επικαιροποίηση:** Το σύστημα είναι δυναμικό. Απαιτείται τακτική αναθεώρηση ή άμεση παρέμβαση όταν δημιουργούνται νέες θέσεις ή αλλάζει το περιεχόμενο των υπάρχουσών λόγω τεχνολογικών αλλαγών.
- **Επάρκεια πόρων:** Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τους απαραίτητους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο για τη σωστή ολοκλήρωση του έργου, η οποία μπορεί να διαρκέσει από ένα έως δύο χρόνια ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Επισημάνσεις για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις

Διαδικασία εφαρμογής των βημάτων **πιο ευέλικτη** αλλά εξίσου δομημένη.

Ακόμη και σε μικρές ομάδες: είναι κρίσιμο να περιγραφούν οι θέσεις βάσει των **πραγματικών καθηκόντων** και όχι βάσει του ατόμου που κατέχει τη θέση (ρόλοι συχνά «πολυδιάστατοι»).

Χρήση **πιο απλοποιημένων μεθόδων** αξιολόγησης: μέθοδος της **σύγκρισης ανά ζεύγη**, η οποία είναι διαισθητική, γρήγορη και χαμηλού κόστους, χωρίς να απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση.

Ενίσχυση της **συμμετοχικότητας**: η συμμετοχή των εργαζομένων στην περιγραφή των θέσεων τους (μέσω ερωτηματολογίων ή συζητήσεων) διασφαλίζει ότι δεν θα παραλειφθούν σημαντικές πτυχές της εργασίας τους.

Διασφάλιση της παρακολούθησης και της **δυνατότητας ενστάσεων**: οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να έχουν το δικαίωμα να αμφισβητήσουν την αξιολόγηση της θέσης τους μέσω μιας σαφούς εσωτερικής διαδικασίας.

Επικαιροποίηση: α) τακτική αναθεώρηση της αξιολόγησης (κάθε 3-5 χρόνια) ή όταν αλλάζει σημαντικά η οργάνωση της εργασίας (π.χ. εισαγωγή νέας τεχνολογίας). β) έλεγχος των αποτελεσμάτων για τον εντοπισμό τυχόν προτύπων διακρίσεων (π.χ. αν οι γυναικοκρατούμενες θέσεις συγκεντρώνονται συστηματικά σε χαμηλότερες βαθμίδες), γ) διορθωτικές κινήσεις όπου χρειάζεται.

Πηγές-Βιβλιογραφία

Glind, I. van de, Mulder, R., Akkerman, A., van der Biezen, M., Bootsma, J., Finnema, E., Heerma van Voss, L., Mouter, N., van Rooij, J., & van de Ven, G. (2024). Mapping the Literature on Job Evaluation: A Scoping Review. *Compensation & Benefits Review*, 57(1), 24-46. Available at: <https://doi.org/10.1177/08863687241279592> (Original work published 2025)

ILO (2009) Promoting Equity. *Gender – Neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step Guide*. Available at: <https://www.ilo.org/publications/promoting-equity-gender-neutral-job-evaluation-equal-pay-step-step-guide>

ILO (2023), A Review of Wage Setting through Collective Bargaining, Geneva. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_883353.pdf

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (2026). *Classification de fonctions sexuellement neutre*. Mode d'emploi. Belgique. Available at: <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Classification%20sexuellement%20neutre.pdf>

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (2010). *Check-list Non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions*, Belgique Available at: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:5a180ad2-93e8-4457-b503-89df0699a099>

Ministerio de Trabajo y Economía Social, Ministerio de Igualdad (2022). *Job Evaluation Tool. User Guide*. Spain. Available at: https://www.igualdadnlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Job_Evaluation_Tool_User_Guide.pdf

Le Défenseur des droits (2013). *Guide pour une évaluation non Discriminante des emplois à prédominance féminine*. France. Available at: https://juridique.defenseurdesdroits.fr/doc_num.php?explnum_id=8657

Martin Oelz Shauna Olney Manuela Tomei, (2013). *Equal Pay. An Introductory Guide*. ILO. Geneva. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_216695.pdf

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2013). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill education.

Pay Equity Office (2022). *Pay Equity Solution for Small Business, Do-It-Yourself Kit*. Ontario Canada.

Pillinger, J. (2021) *Pay transparency and role of gender-neutral job evaluation and job classification in the public services*. EPSU, ETUI. Available at: <https://www.epsu.org/article/pay-transparency-and-role-gender-neutral-job-evaluation-and-job-classification-public>

Stig Blomskog (2015). *An evaluation of the weighting method in a gender-neutral job evaluation tool recommended by the International Labor Office (ILO)*, PESO Research Report. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:822140/FULLTEXT01.pdf>

Confederação geral dos trabalhadores portugueses - intersindical nacional (2008). *The Value of work and gender equality – Guide to applying a methodology for assessing the value of work free from gender bias*. Portugal. Available at: https://cite.gov.pt/documents/14333/141518/guia_revalorizar_en.pdf

Σχετικές ιστοσελίδες

AIHR Academy to Innovate, Job evaluation. <https://www.aihr.com/blog/job-evaluation/>

Trusaic, Employer's Guide to strategic Pay Transparency <https://trusaic.com/resources/employers-guide-to-strategic-pay-transparency/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

«Εργαλείο εφαρμογής βημάτων για πολύ μικρές επιχειρήσεις (έως 10 εργαζόμενοι/ες)»

Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις έχουν κατά κύριο λόγο άτυπες δομές, πολλαπλούς ρόλους για ένα (ίδιο) άτομο και συνήθως μη τεκμηριωμένες μισθολογικές πρακτικές.

Η προσέγγιση που ακολουθείται είναι απλουστευμένη ως προς τις απαιτήσεις των διαφορετικών σταδίων αλλά δομημένη.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Επιχείρηση Καφέ-εστιατόριο (8 εργαζόμενοι/ες)

1ο στάδιο: Προετοιμασία και εισαγωγή της διαδικασίας

Δεν απαιτείται πολυμελής ομάδα ή να αναλάβει τη διαδικασία ένας/μία εξωτερικός/ή σύμβουλος. Μια ομάδα δύο ατόμων (π.χ. ο ιδιοκτήτης και ένας/μία εργαζόμενος/η που έχει καλή εικόνα όλης της επιχείρησης) είναι αρκετή για να διασφαλιστεί η ανταλλαγή απόψεων και ο έλεγχος της υποκειμενικότητας. Είναι σημαντικό, αν υπάρχει δυνατότητα, να εκπροσωπούνται τα δύο φύλα.

- Εξηγήστε από την αρχή ότι η αξιολόγηση αφορά τον ρόλο και όχι την ατομική απόδοση του/της εργαζόμενου/ης.
- Διευκρινίστε ότι ο στόχος είναι η διασφάλιση δίκαιων αμοιβών και ότι η διαδικασία δεν θα οδηγήσει σε μείωση μισθών.

2ο στάδιο: Καταγραφή και επιλογή των θέσεων προς σύγκριση

- Φτιάχνετε λίστα με όλους τους ρόλους/θέσεις (όχι λίστα των εργαζομένων).
- Ακόμη κι αν δύο άτομα έχουν τον ίδιο τίτλο, εξετάζετε αν εκτελούν την ίδια εργασία.

3ο στάδιο: Περιγραφή και ανάλυση των θέσεων

- Καθώς γνωρίζετε καλά όλες τις θέσεις, μπορείτε να συλλέξετε πληροφορίες μέσω σύντομων, ανεπίσημων συζητήσεων ή κατά τη διάρκεια εβδομαδιαίων συναντήσεων της ομάδας.
- Ζητήστε από τους/τις εργαζόμενους/ες να περιγράψουν την πραγματική καθημερινή τους εργασία, τί ακριβώς κάνουν (βασικές αρμοδιότητες) και τι απαιτείται για να γίνει σωστά η δουλειά.

Θέσεις Εργασίας

1. Υπεύθυνος/η Καταστήματος
2. Μάγειρας/ισσα
3. Βοηθός Κουζίνας
4. Barista
5. Σερβιτόρος/α
6. Ταμίας
7. Καθαριότητα
8. Διανομέας

4ο στάδιο: Αξιολόγηση - Βαθμολόγηση των θέσεων

Στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις είναι δυνατό να εφαρμοστούν οι εξής 2 προσεγγίσεις:

α) Σύγκριση ανά ζεύγη: είναι η πιο απλή μέθοδος. Συγκρίνετε κάθε θέση με όλες τις άλλες ανά δύο. Για κάθε ζεύγος, αποφασίζετε ποια θέση έχει συνολικά μεγαλύτερες απαιτήσεις και της δίνετε 1 βαθμό. Στο τέλος, αθροίζετε τους βαθμούς για να προκύψει η κατάταξη.

β) Διαβαθμισμένη σύγκριση παραγόντων: χρησιμοποιήστε μια σύντομη λίστα 5 έως max 8 υπο-παραγόντων. Οι θέσεις συγκρίνονται απευθείας με τη βασική λίστα των προκαθορισμένων κριτηρίων και επιπέδων. Τα επίπεδα μπορεί να είναι έως 3 (**χαμηλό/μεσαίο/υψηλό**). Είναι σημαντικό να επιλεγεί τουλάχιστον ένας υπο- παράγοντας από κάθε κύρια ομάδα των 4 κριτηρίων: Δεξιότητες, Ευθύνη, Προσπάθεια και Συνθήκες Εργασίας.

Δεν γίνεται στάθμιση των παραγόντων

Υπολογισμός Συνολικής Αξίας Θέσης

Για κάθε θέση εργασίας:

Βαθμολογούμε όλους τους παράγοντες (1–3)

Υπολογίζουμε το άθροισμα (min 4 – max 12)

Κατηγορίες Θέσεων

Σύνολο Βαθμών	Κατηγορία
4–6	Κατηγορία Α – Βασική
7–9	Κατηγορία Β – Ενδιάμεση
10–12	Κατηγορία Γ – Αυξημένη

Οι κατηγορίες μπορούν να συνδεθούν με: βασικό μισθό, εύρος αμοιβής, επιδόματα /προσαυξήσεις.

Τί λαμβάνεται υπόψη όσον αφορά στα 4 βασικά κριτήρια;

Δεξιότητες

- τεχνικές δεξιότητες,
- κοινωνικές & επικοινωνιακές δεξιότητες,
- συντονισμός, multitasking,
- εμπειρία και εκπαίδευση (τυπική ή άτυπη).

Ευθύνη

- ευθύνη για χρήματα,
- ευθύνη για ασφάλεια ανθρώπων,
- ποιότητα υπηρεσίας,
- εξοπλισμό, τρόφιμα, διαδικασίες.

Προσπάθεια

- σωματική καταπόνηση,
- πνευματική εγρήγορση,
- συναισθηματική ένταση,
- ταυτόχρονη διαχείριση πολλών απαιτήσεων/ πελατών

Συνθήκες εργασίας

- θόρυβος, θερμοκρασία,
- ορθοστασία,
- ωράρια (βραδινά, ΣΚ).

Για παράδειγμα για τη θέση του/της Σερβιτότου/ας η αξιολόγηση έχει ως εξής:

Θέση: Σερβιτόρος/α

Παράγοντας	Επίπεδο	Αιτιολόγηση
Δεξιότητες	2	Εξυπηρέτηση πελατών, μνήμη παραγγελιών, επικοινωνία
Ευθύνη	2	Ικανοποίηση πελατών, σωστές παραγγελίες
Προσπάθεια	3	Ορθοστασία, πίεση χρόνου, συναισθηματική εργασία
Συνθήκες	2	Θόρυβος, βάρδιες

Με βάση τα κριτήρια και την αξιολόγηση του επιπέδου κατάταξης προχωρήστε σε βαθμολόγηση της κάθε θέσης.

Αξιολόγηση των θέσεων

Θέση	Δεξιότητες	Ευθύνη	Προσπάθεια	Συνθήκες	Σύνολο/Κατηγορία
Υπεύθυνος Καταστήματος	3	3	3	2	11/Γ
Μάγειρας/Μαγειρίσσα	3	2	2	3	10/Γ
Barista	2	2	2	2	8/B
Ταμίας	2	2	2	1	7/B
Σερβιτόρος/α	2	2	3	2	9/B
Διανομέας	2	2	1	3	8/B
Βοηθός Κουζίνας	1	1	1	3	6/A
Καθαριότητα	1	2	3	3	9/B

6ο στάδιο: Διαμόρφωση και προσαρμογή μισθολογικής δομής

- Για μια μικρή επιχείρηση, αρκούν 2 έως 4 μισθολογικές βαθμίδες στις οποίες ομαδοποιούνται θέσεις με παρόμοια συνολική βαθμολογία.

Για κάθε Κατηγορία (Α/Β/Γ) ορίζετε:

- Min (Ελάχιστο): σημείο εισόδου για νέο/α σε ρόλο ή με μικρή εμπειρία.
- Mid (Στόχος/τυπικό): η σταθερή αμοιβή που αντιστοιχεί στην πλήρη επάρκεια στη θέση/ρόλο.
- Max (Μέγιστο): για υψηλή επάρκεια/αντοχή στο ρόλο/πολλαπλές αρμοδιότητες (χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι αλλάζει προς τα πάνω η κατηγορία).

Βασική αρχή: Η κατηγορία στην οποία εντάσσεται ο κάθε εργαζόμενος/η καθορίζει τη μισθολογική κλίμακα. Η ατομική εξέλιξη γίνεται μέσα στην ίδια κλίμακα.

Είναι δυνατό να εντάξετε στον υπολογισμό και συμπληρωματικές αποδοχές όπως:

- Επίδομα θέσης/ευθύνης (πχ. ταμείο, παραγγελίες κ.ά.)
- Επίδομα πολλαπλού ρόλου (όταν μια θέση καλύπτει 2 ρόλους πχ barista +ταμείο)
- Προσαυξήσεις αμοιβών (μεταβλητά στοιχεία) με βάση και τη σχετική νομοθεσία: νυχτερινά/Κυριακές/αργίες/εξωτερική διανομή (ανά ώρα διανομής ή ανά βάρδια)

Η σύνδεση της αξιολόγησης των θέσεων με τις αμοιβές είναι χρήσιμη γιατί τεκμηριώνει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων, συμβάλλει στην αποφυγή αδικαιολόγητων μισθολογικών ανισοτήτων και σας βοηθάει στον μελλοντικό σχεδιασμό για την επιχείρησή σας.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ: Μοιραστείτε τα αποτελέσματα με όλο το προσωπικό

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

«Εργαλείο εφαρμογής βημάτων για επιχειρήσεις

με 10+ εργαζόμενους/ες»

Το εργαλείο μπορεί να αξιοποιηθεί από μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με τις κατάλληλες προσαρμογές:

- ✓ στο επίπεδο ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας (όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη η διαφοροποίηση των ρόλων/θέσεων)
- ✓ στον αριθμό των υπο-παραγόντων που θα χρησιμοποιηθούν
- ✓ το είδος της στάθμησης που θα ακολουθηθεί
- ✓ στον προσδιορισμό των μισθολογικών δομών

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

**Μεσαία επιχείρηση στον τομέα της μεταποίησης
(120 εργαζόμενοι/ες)**

1ο στάδιο: Προετοιμασία και εισαγωγή της διαδικασίας

- Σύσταση ομάδας έργου/ομάδας αξιολόγησης: ιδανικά αποτελείται από στελέχη HR και στελέχη από λοιπές αντιπροσωπευτικές Διευθύνσεις (πχ. οικονομικό τμήμα, τμήμα παραγωγής κλπ.), καθώς και εκπρόσωπο εργαζομένων.
- Προσδιορίζεται το πεδίο και οι κατηγορίες στοιχείων που θα συλλεχθούν.
- Καθορίζεται η μεθοδολογία: αναλυτική μέθοδος με αντικειμενικά, ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια.
- Εφαρμόζονται οι κανόνες ουδετερότητας φύλου:
 - ✓ Αξιολογείται η θέση, όχι το άτομο.
 - ✓ Χρησιμοποιούνται τα βασικά 4 κριτήρια (δεξιότητες, ευθύνη, συνθήκες, προσπάθεια).
 - ✓ Αποφεύγονται στερεοτυπικοί «δείκτες» (π.χ. «ανδρική δουλειά», «βαριά δουλειά» χωρίς ποσοτικοποίηση).

2ο στάδιο: Καταγραφή και επιλογή των θέσεων προς σύγκριση

Στόχος: η πλήρης χαρτογράφηση των θέσεων

Παράδειγμα ομάδων θέσεων

- **Τομέας Παραγωγής:** Χειριστής/Χειρίστρια γραμμής, Ρυθμιστής μηχανών, Επόπτης/Επόπτρια βάρδιας
- **Τομέας Ποιότητας:** Ελεγκτής/Ελέγκτρια ποιότητας, Μηχανικός ποιότητας
- **Τομέας Συντήρησης:** Τεχνικός συντήρησης, Ηλεκτρολόγος βάρδιας
- **Εφοδιαστική:** Αποθηκάριος, Χειριστής/Χειρίστρια κλαρκ, Προϊστάμενος/Προϊσταμένη αποθήκης
- **Τομέας Διοίκησης:** Υπάλληλος προμηθειών, Λογιστήριο/Μισθοδοσία, HR

Επιλέγονται οι θέσεις προς αρχική σύγκριση. Συνήθως επιλέγονται θέσεις που είναι συχνές στην επιχείρηση, αντιπροσωπευτικές διαφορετικών επιπέδων, σταθερές στον χρόνο (δεν αλλάζουν συνέχεια περιεχόμενο) και έχουν σαφή περιγραφή.

Ενδεικτική λίστα θέσεων

1. Χειριστής/Χειρίστρια γραμμής παραγωγής
2. Επόπτης/Επόπτρια βάρδιας παραγωγής
3. Τεχνικός συντήρησης (μηχανολογικός)
4. Ηλεκτρολόγος βάρδιας
5. Ελεγκτής/Ελέγκτρια ποιότητας (QC)
6. Μηχανικός ποιότητας
7. Αποθηκάριος
8. Χειριστής/Χειρίστρια κλαρκ
9. Υπάλληλος προμηθειών
10. Process Engineer

- Προτείνεται η δημιουργία σε αρχείο excel ενός μητρώου θέσεων (απογραφή θέσεων & επαγγελματικές ομάδες: ιδανικά μπορεί να περιλαμβάνει και κατηγοριοποίηση σε επίπεδα ανάλογα με το βαθμό εξειδίκευσης της κάθε θέσης πχ. Τεχνικός 1-3 επίπεδα).

3ο στάδιο: Περιγραφή και ανάλυση των θέσεων

Στόχος: να συλλεχθούν τυποποιημένες περιγραφές ώστε η αξιολόγηση να βασιστεί σε ίδια μορφή δεδομένων. Μπορείτε να αξιοποιήσετε το οργανόγραμμα της επιχείρησης, να διενεργήσετε συνευτεύξεις με εργαζόμενους/ες ή να κάνετε παρατήρηση της καθημερινής εκτέλεσης των εργασιών.

■ Για την ομοειδή περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας αυτό μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα έντυπο περιγραφής θέσης με τα παρακάτω ενδεικτικά πεδία:

- Σκοπός της θέσης (1–2 προτάσεις)
- Κύριες αρμοδιότητες (5–8 σημεία)
- Απαραίτητες γνώσεις/δεξιότητες (τυπικά προσόντα, πιστοποιήσεις)
- Επίπεδο αυτονομίας/επίβλεψης
- Εύρος ευθύνης (κόστος, ποιότητα, ασφάλεια, άνθρωποι)
- Εσωτερικές/εξωτερικές συνεργασίες
- Συνθήκες εργασίας (βάρδιες, θόρυβος, θερμοκρασία)
- Απαιτήσεις σε προσπάθεια (νοτική/φυσική) με αντικειμενικούς δείκτες (π.χ. βάρος, διάρκεια ορθοστασίας)

Παράδειγμα 2 θέσεων (συνοπτικά)

- **Υπάλληλος προμηθειών:** διαχείριση παραγγελιών, έλεγχος αποθεμάτων, συνεργασία με τμήμα παραγωγής, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, ERP
- **Τεχνικός Συντήρησης:** προληπτική/διορθωτική συντήρηση, διάγνωση βλαβών, τήρηση ιστορικού, on-call βάρδια.

4ο στάδιο: Αξιολόγηση-Βαθμολόγηση των θέσεων

Σε αυτό το στάδιο θα καθορίσετε τους υπο-παράγοντες που θα λάβετε υπόψη για την αξιολόγηση, καθώς επίσης και τα επίπεδα. Υπενθυμίζεται ότι οι υπο-παράγοντες που επιλέγονται χρειάζεται να συνδέονται με τους στόχους και τη στρατηγική της κάθε εταιρείας.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα επιχείρησης επιλέγονται οι παρακάτω υπο-παράγοντες:

1. Γνώσεις & τεχνική εξειδίκευση
2. Επίλυση προβλημάτων & πολυπλοκότητα
3. Ευθύνη για ποιότητα/ασφάλεια/συμμόρφωση
4. Ευθύνη για πόρους/επίδραση στο αποτέλεσμα
5. Επικοινωνία & συντονισμός
6. Αυτονομία/λήψη αποφάσεων
7. Προσπάθεια (νοητική & φυσική)
8. Συνθήκες εργασίας (βάρδιες, θόρυβος, θερμικά φορτία...)

Όσον αφορά στα επίπεδα, προτείνεται κλίμακα 4 επιπέδων για όλα τα κριτήρια/υπο-κριτήρια :

- **Επίπεδο (1):** βασικό/τυποποιημένο, χαμηλή πολυπλοκότητα
- **Επίπεδο (2):** λειτουργικό, ποικιλία περιστατικών, διαθέσιμη καθοδήγηση
- **Επίπεδο (3):** σύνθετο, συχνή κρίση/διάγνωση, σημαντικές συνέπειες
- **Επίπεδο (4):** πολύ σύνθετο/κρίσιμο, υψηλό ρίσκο ή ευθύνη, πρωτοβουλία.

Προτείνεται η στάθμιση για τους παραπάνω υπο-παράγοντες να είναι ως εξής:

Κριτήριο	Περιγραφή	Βάρος %
1. Γνώσεις & Τεχνική Εξειδίκευση	εκπαίδευση/πιστοποιήσεις/τεχνική γνώση που απαιτεί η θέση	20
2. Επίλυση Προβλημάτων & Πολυπλοκότητα	troubleshooting, μεταβλητότητα, κρίση	15
3. Ευθύνη Ποιότητας/Ασφάλειας/Συμμόρφωσης	συνέπειες σφάλματος, ρίσκο	15
4. Ευθύνη για Πόρους & Επιχειρησιακό αντίκτυπο	κόστος, εξοπλισμός	15
5. Αυτονομία & Λήψη Αποφάσεων	εύρος αποφάσεων χωρίς έγκριση	10
6. Επικοινωνία & Συντονισμός	συνεργασίες, καθοδήγηση,	10
7. Προσπάθεια (Νοητική & Φυσική)	τεκμηριωμένη ένταση/συχνότητα	10
8. Συνθήκες Εργασίας	βάρδιες, περιβάλλον, on-call	5
ΣΥΝΟΛΟ		100

Μοντέλο Βαθμολόγησης

Ορίζετε το μέγιστο αριθμό βαθμών = 1.000

- Max βαθμοί ανά κριτήριο = Βάρος% X 10
(π.χ. 20% ► 200 max βαθμοί)
- Επίπεδο score = 1 έως 4 (E1–E4)
- Σταθμισμένοι βαθμοί του κριτηρίου = (επίπεδο score / 4) X Max Βαθμοί

Τελικό σκορ θέσης = άθροισμα σταθμισμένων πόντων/βαθμών (0–1.000)

Με βάση τον παραπάνω τρόπο βαθμολόγησης, χρησιμοποιήστε τον παρακάτω πίνακα για να βαθμολογήσετε κάθε θέση εργασίας

α/α	Κριτήριο	Βάρος %	Μax Βαθμοί	Επίπεδο (1–4)	Σταθμισμένη βαθμολογία
1	Γνώσεις & Τεχνική Εξειδίκευση	20	200		
2	Επύλωση Προβλημάτων & Πολυπλοκότητα	15	150		
3	Ποιότητα/Ασφάλεια/Συμμόρφωση	15	150		
4	Πόροι & Επιχειρησιακό Impact	15	150		
5	Αυτονομία & Λήψη Αποφάσεων	10	100		
6	Επικοινωνία & Συντονισμός	10	100		
7	Προσπάθεια (Νοητική + Φυσική)	10	100		
8	Συνθήκες Εργασίας	5	50		
	Σύνολο	100	1.000		... / 1.000

Δείτε ενδεικτικά την αξιολόγηση 2 θέσεων:

Τεχνικός Συντήρησης

- Κριτήριο 1 (20%, 200 max): Επίπεδο 3 ► $(3/4) \cdot 200 = 150$
- Κριτήριο 2 (15%, 150 max): Επίπεδο 4 ► 150
- Κριτήριο 3 (15%, 150 max): Επίπεδο 3 ► 112,5
- ... Κ.Ο.Κ.
- Στο τέλος αθροίζετε για να προκύψει το συνολικό σκορ π.χ. **735/1000**.

Θέση: Υπάλληλος Προμηθειών Εκτίμηση επιπέδων & τεκμηρίωση

Κριτήριο	Επίπεδο	Σταθμισμένοι βαθμοί	Τεκμηρίωση
Γνώσεις & Τεχνική Εξειδίκευση	E3	150	Διαδικασίες αγορών, συμβάσεις, κοστολόγηση
Επίλυση Προβλημάτων	E3	112,5	ελλείψεις υλικών, αλλαγές προμηθευτών, καθυστερήσεις
Ποιότητα/Συμμόρφωση	E2	75	τήρηση πολιτικών, εγκρίσεις, audit
Πόροι & Impact	E3	112,5	επίδραση σε κόστος, διαθεσιμότητα παραγωγής
Αυτονομία	E3	75	επιλογή προμηθευτών εντός πλαισίου
Επικοινωνία & Συντονισμός	E4	100	παραγωγή, αποθήκη, οικονομικά, προμηθευτές
Προσπάθεια	E3	75	υψηλό νοητικό φορτίο, multitasking
Συνθήκες Εργασίας	E1	12,5	γραφείο, σταθερό ωράριο

Σύνολο Υπαλλήλου Προμηθειών **712,5 / 1.000**

Ερμηνεία αποτελέσματος:

- Οι δύο θέσεις είναι **συγκρίσιμης αξίας**, αλλά όχι **ίσης αξίας**.
- Ο/Η Τεχνικός Συντήρησης βαθμολογείται υψηλότερα όχι επειδή είναι «τεχνική» ή «ανδρική» δουλειά αλλά λόγω:
 - ✓ **υψηλότερου** επιπέδου επιχειρησιακού κινδύνου
 - ✓ πιο απαιτητικών **συνθηκών εργασίας**

5ο στάδιο: Ταξινόμηση και ιεράρχηση θέσεων

Με βάση τη βαθμολόγηση των θέσεων που θα προκύψει μπορείτε να δημιουργήσετε ένα πρακτικό σχήμα για παράδειγμα 5 βαθμίδων στις οποίες θα κατατάσσονται οι θέσεις ανάλογα με το σκορ που έχουν λάβει (0-1000):

- Βαθμίδα Α: 0–549 βαθμοί
- Βαθμίδα Β: 550–649 βαθμοί
- Βαθμίδα Γ: 650–749 βαθμοί
- Βαθμίδα Δ: 750–849 βαθμοί
- Βαθμίδα Ε: 850–1.000 βαθμοί

Από τη συγκριτική αξιολόγηση των 2 παραπάνω θέσεων προκύπτουν τα εξής:

- Υπάλληλος Προμηθειών: 712,5 ► Βαθμίδα Γ
- Τεχνικός Συντήρησης: 787,5 ► Βαθμίδα Δ

Οι βαθμίδες «κλειδώνουν» αφού αξιολογήσετε όλες τις θέσεις αναφοράς για να προκύψουν με «φυσικό» τρόπο οι ομαδοποιήσεις.

6ο στάδιο: Διαμόρφωση και προσαρμογή μισθολογικών δομών

Στη συνέχεια, για κάθε βαθμίδα θα δημιουργήσετε μια μισθολογική κλίμακα ορίζοντας έναν κεντρικό μισθό ως στόχο/αναφορά (midpoint).

Ο μισθός αυτός αντιπροσωπεύει την τυπική αμοιβή ενός/μίας εργαζόμενου/ης που «ταιριάζει» στη θέση και μπορεί να βασίζεται στην αγορά ή/και στην εσωτερική αξία του ρόλου.

Εσείς, έπειτα, ορίζετε πόσο χαμηλά (min) και πόσο πιο υψηλά (max) σε σχέση με τον κεντρικό μισθό θέλετε να κυμαίνονται οι αμοιβές. Άρα, για την ίδια βαθμίδα δεν υπάρχει ένας μισθός αλλά ένα εύρος μισθών.

Με βάση έναν απλό κανόνα:

- Min \approx 15% κάτω από το Mid
- Max \approx 15% πάνω από το Mid

Αν Mid = 1.000€ μεικτά/μήνα:

- με 0,85–1,15:
 - ✓ Min = 850€
 - ✓ Max = 1.150€

Συνεπώς, εφόσον έχετε καθορίσει μια ζώνη (min–mid–max), τοποθετείτε τον/την κάθε εργαζόμενο/η με βάση έναν κανόνα:

- **«Compa-ratio»** = (Πραγματικός μισθός) / (mid)
 - ✓ $900/1000 = 0,90$ ► ο/η εργαζόμενος/η είναι στο 90% του midpoint.
- **«Range penetration»**: πόσο έχει «προχωρήσει» μέσα στη μισθολογική ζώνη από min προς max (1).

Με βάση την παραπάνω προσέγγιση εντάσσετε όλους/όλες τους/τις εργαζόμενους/ες στις καθορισμένες μισθολογικές κλίμακες με μια τεκμηριωμένη, αντικειμενική και ουδέτερη ως προς φύλο διαδικασία για την οποία μπορείτε να ενημερώσετε αναλυτικά το προσωπικό της επιχείρησής σας.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ: Ορίστε τακτικά διαστήματα για την παρακολούθηση και αναθεώρηση του συστήματος που έχετε εφαρμόσει προς αποφυγή δημιουργίας νέων μισθολογικών διαφορών μεταξύ των φύλων και διακρίσεων.

(1) Για εμβάθυνση:

Η διαμόρφωση μισθολογικών βαθμίδων (grades) με καθορισμό «midpoint» και μισθολογικά εύρη (salary ranges) αποτελεί καθιερωμένη πρακτική στη διεθνή βιβλιογραφία του μάντζμεντ, των συστημάτων διοίκησης αμοιβών και παροχών (compensation/reward management). Επιτρέπει συνεπή και διαφανή σύνδεση της «αξίας της θέσης» με ένα δομημένο εύρος αμοιβών που καλύπτει διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας/απόδοσης εντός της ίδιας βαθμίδας (Milkovich, Newman & Gerhart • Armstrong, 2013). Η τοποθέτηση εργαζομένων μέσα στο εύρος μέσω δεικτών όπως το comp-ratio υποστηρίζει τον έλεγχο εσωτερικής ισότητας, την τυποποιημένη μισθολογική εξέλιξη και τον περιορισμό ad hoc αποκλίσεων. Η θεμελίωση των βαθμίδων στηρίζεται σε συστηματικές μεθόδους job evaluation (π.χ. Hay), οι οποίες μετατρέπουν τις απαιτήσεις/ευθύνες των ρόλων σε συγκρίσιμες βαθμίδες, ενισχύοντας τη δικαιοσύνη και την ουδετερότητα (π.χ. ως προς το φύλο) σε οργανισμούς που επιδιώκουν λογοδοσία και συνεκτική πολιτική αμοιβών.