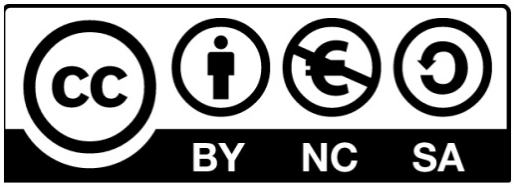
Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

eValue JOBS
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Εγχειρίδιο Χρήσης Εργαλείου Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας

(D2.4. – WP2)

Δεκέμβριος 2025



Το παρόν έγγραφο μπορεί να αντιγραφεί, αναπαραχθεί ή τροποποιηθεί σύμφωνα με τους παραπάνω κανόνες. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί σαφώς η πηγή του εγγράφου και όλα τα σχετικά τμήματα της δήλωσης πνευματικών δικαιωμάτων.

Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται.

© Copyright 2025 eValueJobs

Συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά των συγγραφέων και δεν αντανακλούν απαραίτητα τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της Εθνικής Υπηρεσίας (Ε.Υ.). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η Ε.Υ. μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή και σκοπός του εργαλείου eValueJobs 4
1.1. Σκοπός του Εγχειριδίου 4
1.2. Το εργαλείο eValueJobs 4
1.3. Τι είναι η Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας (Job Evaluation) 4
1.4. Νομικό Πλαίσιο & Κύριες Πρόνοιες της Οδηγίας 5
2. Μεθοδολογία και Βασικές Αρχές 5
3. Περιγραφή Εργαλείου και Διαδικασίας Αξιολόγησης 6
3.1. Επιτροπή Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας 7
3.2. Σύντομη Περιγραφή Παραγόντων και Υποπαραγόντων Αξιολόγησης 7
3.3. Βαρύτητα Παραγόντων 8
3.4. Κλίμακα Βαθμολόγησης 10
3.5. Έκταση και Δυνατότητες του Εργαλείου 11
4. Επεξήγηση Παραγόντων και Υποπαραγόντων Αξιολόγησης 12
4.1. Προσόντα και Δεξιότητες (Qualifications and Skills) 12
4.2. Ευθύνη (Responsibility) 15
4.3. Προσπάθεια (Effort) 17
4.4. Εργασιακές Συνθήκες (Working Conditions) 18
5. Προετοιμασία πριν τη Χρήση του Εργαλείου 19
6. Οδηγίες Βήμα προς Βήμα για τη Χρήση του Εργαλείου eValueJobs 20
6.1. Εμπιστευτικότητα Δεδομένων 20
6.2. Τεχνικές Πτυχές για Excel 20
6.3. Οδηγίες Βήμα προς Βήμα 21
Βήμα 1: Μετάβαση στις Οδηγίες (Καρτέλα Instructions) 21
Βήμα 2: Καταχώρηση Θέσεων Εργασίας (Καρτέλα JobList) 22
Βήμα 3: Επισκόπηση Παραγόντων και Επιπέδων (Καρτέλα FactorGrid) 23
Βήμα 4: Καθορισμός Ποσοστών Βαρύτητας (Καρτέλα Weighting) 24
Βήμα 5: Αξιολόγηση Θέσης Εργασίας (Καρτέλα EvaluationGrid) 25
Βήμα 6: Λίστα Θέσεων που Αξιολογήθηκαν (Καρτέλα EvaluatedJobList) 27
Βήμα 7: Κατάταξη και Κατηγοριοποίηση Θέσεων (Καρτέλα JobCategories) 27
7. Υποστηρικτικό Υλικό 28
8. Συχνές Ερωτήσεις 29
9. Σχετικοί Όροι 30
10. Πηγές 31

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1. Εισαγωγή και σκοπός του εργαλείου eValueJobs

1.1. Σκοπός του Εγχειριδίου

Το παρόν εγχειρίδιο χρήσης έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου eValueJobs, το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και συντονίζεται από το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων της Κύπρου. Στόχος του εγχειρίδιου είναι να παρέχει πρακτικές οδηγίες και χρήσιμες πληροφορίες στα άτομα που χρησιμοποιούν το εργαλείο eValueJobs, το οποίο αποτελεί ένα όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό και ουδέτερο ως προς το φύλο σύστημα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις πιο πρόσφατες και σχετικές γνώσεις.

1.2. Το εργαλείο eValueJobs

Το εργαλείο αξιολόγησης θέσεων εργασίας eValueJobs έχει αναπτυχθεί από το Πανεπιστήμιο Κύπρου, στα πλαίσια του ίδιου έργου, με σκοπό να υποστηρίξει τους εργοδότες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για τη Διαφάνεια των Αμοιβών (ΕΕ/2023/970) και κατ' επέκταση στον περί Ενίσχυσης της Εφαρμογής της Αρχής της Ισότητας της Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για Όμοια Εργασία ή Εργασία Ίσης Αξίας, μέσω της Μισθολογικής Διαφάνειας και Μηχανισμών Επιβολής Νόμο του 2026 και τη δημιουργία ή/και αναθεώρηση μισθολογικών δομών στους οργανισμούς τους, και να διασφαλίσει την όσο πιο δυνατό αντικειμενική προσέγγιση στη διαδικασία αυτή. Αναφέρεται ότι τη στιγμή συγγραφής και δημοσίευσης του εγχειριδίου αυτού, ο προαναφερθείς νόμος δεν είναι στην τελική του μορφή καθώς βρίσκεται υπό επεξεργασία.

Το εργαλείο eValueJobs είναι ένα ουδέτερο ως προς το φύλο εργαλείο αξιολόγησης θέσεων εργασίας με σταθμισμένη μέθοδο σημείων-παραγόντων (weighted point-factor job evaluation tool), που βασίζεται σε διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, όπως του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (International Labour Organization), του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για Ισότητα των Φύλων (European Institute for Gender Equality), και άλλων ευρωπαϊκών πρότυπων. Σκοπός του εργαλείου eValueJobs είναι να αξιολογεί, με τη μέγιστη δυνατή αντικειμενικότητα, την αξία των θέσεων εργασίας, παρέχοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς και στους κοινωνικούς εταίρους να συγκρίνουν θέσεις εργασίας με συνέπεια και αντικειμενικότητα, και να προάγουν τη διαφάνεια στις δομές αμοιβών.

1.3. Τι είναι η Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας (Job Evaluation)

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας είναι μια συστηματική διαδικασία καθορισμού της σχετικής αξίας κάθε θέσης εργασίας σε σχέση με άλλες εντός ενός οργανισμού. Αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία μιας συγκριτικά δίκαιης και διαφανούς δομής μισθών ή αμοιβών, διασφαλίζοντας όσο το δυνατό περισσότερο ότι οι αμοιβές αντανακλούν την πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις μίας θέσης χωρίς υποκειμενικούς ή στερεοτυπικούς παράγοντες.

Το εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί τις ίδιες τις θέσεις εργασίας, ανεξαρτήτως των ατόμων που τις κατέχουν, εστιάζοντας αποκλειστικά στην αξία και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης με αντικειμενικό και διαφανή τρόπο. Επισημαίνεται ότι το παρόν εργαλείο δεν αποσκοπεί στην αξιολόγηση ατόμων ή της απόδοσής τους· ο βασικός του ρόλος είναι η αποτίμηση της αξίας των θέσεων εργασίας. Η εν λόγω αποτίμηση δεν θεωρείται το μοναδικό κριτήριο για τον καθορισμό του μισθολογικού εύρους.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1.4. Νομικό Πλαίσιο & Κύριες Πρόνοιες της Οδηγίας

Η αρχή της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας αποτελεί θεμελιώδη υποχρέωση των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατοχυρώνεται στο Άρθρο 157 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ), το οποίο ορίζει ότι κάθε κράτος μέλος πρέπει να διασφαλίζει την εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής για άνδρες και γυναίκες για όμοια εργασία ή εργασία ίσης αξίας.

Η Οδηγία για τη Διαφάνεια στις Αμοιβές (ΕΕ/2023/970) (European Union, 2023) ενισχύει αυτή την υποχρέωση, εισάγοντας συγκεκριμένα μέτρα για την προώθηση της ισότητας στις αμοιβές και τη μείωση του χάσματος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η Οδηγία προβλέπει σειρά υποχρεώσεων για τους εργοδότες. Αναφορικά, πριν την πρόσληψη, οι εργοδότες οφείλουν να γνωστοποιούν το αρχικό επίπεδο αμοιβής ή το εύρος αμοιβών, βασισμένο σε αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια, και απαγορεύεται να ζητούν πληροφορίες για προηγούμενες αμοιβές. Κατά την απασχόληση, οι εργοδότες πρέπει να διαθέτουν σε όλα τα εργαζόμενα άτομα τα κριτήρια καθορισμού αμοιβών, διασφαλίζοντας αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Επιπλέον, τα εργαζόμενα άτομα έχουν δικαίωμα να ζητήσουν γραπτή πληροφόρηση για τις αμοιβές τους και για τον μέσο όρο αμοιβών ανά φύλο για συγκρίσιμες θέσεις, με υποχρέωση απάντησης, από τον εργοδότη, εντός δύο μηνών. Η Οδηγία απαγορεύει, επίσης, τις ρήτρες εμπιστευτικότητας σχετικά με τις αμοιβές, ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα διεκδίκησης δικαιωμάτων.

Ένα ακόμη σημαντικό μέτρο είναι η υποχρεωτική αναφορά του χάσματος αμοιβών ανά φύλο. Οι οργανισμοί με περισσότερα από 250 εργαζόμενα άτομα υποχρεούνται να υποβάλλουν ετήσιες αναφορές σε σχέση με το χάσμα αμοιβών ανά φύλο, ενώ οι οργανισμοί με 150 έως 249 εργαζόμενα άτομα υποβάλλουν αναφορές κάθε τρία χρόνια. Από το 2031, η ίδια υποχρέωση θα ισχύει και για οργανισμούς με 100 έως 149 εργαζόμενα άτομα. Οι ετήσιες αναφορές πρέπει να επαληθεύονται από εκπροσώπους των εργαζομένων και θα δημοσιοποιούνται.

Τέλος, το Άρθρο 4 της Οδηγίας απαιτεί από τα κράτη μέλη την υποχρέωση να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργοδότες εφαρμόζουν μισθολογικές δομές που είναι απόλυτα ουδέτερες ως προς το φύλο. Για τον λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτεί ειδικά προγράμματα, όπως το eValueJobs, ώστε να ενισχύσει την ικανότητα των κρατών μελών να προσφέρουν τη δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα άτομα / οργανισμούς, να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν σύγχρονα εργαλεία αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Η πρωτοβουλία αυτή αποσκοπεί στην ουσιαστική προετοιμασία των εργοδοτών για τη μετάβαση σε μια πιο δομημένη, δίκαιη και διαφανή διαδικασία αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, σε πλήρη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις της οδηγίας και τις αρχές της ίσης μεταχείρισης.

2. Μεθοδολογία και Βασικές Αρχές

Το εργαλείο έχει αναπτυχθεί από το Πανεπιστήμιο Κύπρου στο πλαίσιο του έργου eValueJobs, έπειτα από ενδελεχή έρευνα, και βασίζεται στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές για την ουδέτερη ως προς το φύλο αξιολόγηση θέσεων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων αυτών του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για την Ισότητα των Φύλων (EIGE) και άλλων ευρωπαϊκών προτύπων. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του εργαλείου, εκτός από την εμπεριστατωμένη ακαδημαϊκή έρευνα, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στη συμμετοχή επαγγελματιών του χώρου, που συνέβαλαν με την εμπειρία και τις γνώσεις τους. Παράλληλα, λήφθηκαν ουσιαστικά υπόψη οι απόψεις και οι προτάσεις των κοινωνικών εταίρων, ως ενεργά μέλη της κοινοπραξίας του eValueJobs, εξασφαλίζοντας έτσι μια πολυδιάστατη και ρεαλιστική προσέγγιση για τη δημιουργία του εργαλείου. Σύμφωνα με τη νομολογία του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η αξία της εργασίας πρέπει να αξιολογείται και να συγκρίνεται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, δεξιοτήτων, προσπαθειών, ευθυνών και συνθηκών εργασίας, ανεξαρτήτως διαφορών στις μορφές εργασίας.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η μεθοδολογία που ακολουθεί το εργαλείο είναι η μέθοδος σταθμισμένων σημείων-παραγόντων (weighted point-factor method), η οποία χρησιμοποιείται διεθνώς για την αντικειμενική σύγκριση θέσεων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης σε παράγοντες και υποπαράγοντες, την αποτίμησή τους σε έξι επίπεδα (0–5) και την χρήση συντελεστών βαρύτητας για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας.

Οι τέσσερις κύριοι παράγοντες που αξιολογούνται είναι:

- **Προσόντα και Δεξιότητες** (π.χ. γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες)
- **Ευθύνη** (π.χ. επίπεδο λήψης αποφάσεων, διαχείριση πόρων)
- **Προσπάθεια** (π.χ. φυσικές, νοητικές και συναισθηματικές απαιτήσεις)
- **Εργασιακές Συνθήκες** (π.χ. περιβάλλον, ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες)

Αυτοί οι παράγοντες έχουν αναγνωριστεί από τις υφιστάμενες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως ουσιώδεις και επαρκείς για την αξιολόγηση των καθηκόντων που εκτελούνται σε έναν οργανισμό, ανεξαρτήτως του οικονομικού τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Η αξιολόγηση στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

- **Αντικειμενικότητα:** Η εκτίμηση της αξίας μιας θέσης βασίζεται σε μετρήσιμα κριτήρια, χωρίς να επηρεάζεται από έμφυλα στερεότυπα ή προκαταλήψεις.
- **Συνέπεια:** Η ίδια μεθοδολογία εφαρμόζεται σε όλες τις θέσεις, εξασφαλίζοντας συγκρισιμότητα και δίκαιη μεταχείριση.
- **Διαφάνεια:** Τα κριτήρια και οι βαθμολογίες είναι σαφώς καθορισμένα και τεκμηριωμένα, ώστε να υποστηρίζουν αποφάσεις για αμοιβές και να μπορούν να ελεγχθούν.

Η εφαρμογή αυτών των αρχών είναι καίρια για τη συμμόρφωση με την Οδηγία για τη Διαφάνεια στις Αμοιβές και για την εξάλειψη αδικαιολόγητων διαφορών στις αμοιβές μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Το εργαλείο θα παρέχει ως τελικό του αποτέλεσμα την τελική βαθμολογία όλων των θέσεων εργασίας στον οργανισμό όπου γίνεται η διαδικασία αξιολόγησης. Για την εξασφάλιση του δικαιώματος στην ίση αμοιβή, οι εργοδότες δύνανται να εφαρμόσουν ή να αναπτύξουν δομές αμοιβών σε περιπτώσεις όπου αυτές απουσιάζουν, με την υποστήριξη κατάλληλων εργαλείων. Οι εν λόγω δομές θα διασφαλίζουν ότι δεν υφίστανται μισθολογικές διαφορές λόγω φύλου μεταξύ εργαζομένων που εκτελούν ίδια εργασία ή εργασία ίσης αξίας, εκτός και αν αυτές οι διαφορές δικαιολογούνται από αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια. Επιπρόσθετα, οι μισθολογικές δομές θα διευκολύνουν τη συγκριτική αξιολόγηση της αξίας διαφορετικών θέσεων εντός της ίδιας οργανωτικής δομής (European Union, 2023).

3. Περιγραφή Εργαλείου και Διαδικασίας Αξιολόγησης

Το εργαλείο αξιολογεί θέσεις εργασίας με βάση 4 κύριους παράγοντες και 21 υποπαράγοντες. Κάθε υποπαράγοντας βαθμολογείται σε εξαβάθμια κλίμακα (Επίπεδα 0–5), όπου υψηλότερα επίπεδα αντιστοιχούν σε μεγαλύτερη πολυπλοκότητα ή απαιτήσεις. Οι βαθμοί συνδυάζονται και προσαρμόζονται με βάση τις βαρύτητες των παραγόντων, οι οποίες επιλέγονται από τους χρήστες του εργαλείου εντός προκαθορισμένων ορίων για να εξασφαλίζεται η ισορροπία και η συμμόρφωση με τις αρχές της ίσης αμοιβής.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες και τους υποπαράγοντες, τα ενδιαφερόμενα άτομα μπορούν να ανατρέξουν στην ενότητα «4. Επεξήγηση Παραγόντων και Υποπαραγόντων Αξιολόγησης».

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.1. Επιτροπή Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να συστήσουν μια Επιτροπή Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας, αναθέτοντας σε συγκεκριμένα μέλη σαφείς ρόλους που θα συμβάλλουν στην όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική και ακριβή αξιολόγηση κάθε θέσης. Ιδανικά, η επιτροπή θα μπορεί να συγκροτείται με τρόπο που να εξασφαλίζει ισορροπημένη εκπροσώπηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και ισορροπία ως προς το φύλο, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια και η συνεπής ενημέρωση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Κρίσιμο είναι να συμμετέχουν άτομα με εις βάθος γνώση του οργανισμού και της λειτουργίας του, όπως στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, προϊστάμενες/οι τμημάτων και εργαζόμενοι, όπου εφαρμόζεται. Η Επιτροπή δύναται να αξιοποιεί άτομα που να συνεισφέρουν στην καλύτερη διατύπωση και αξιολόγηση των θέσεων που αξιολογούνται. Αυτή η διευρυμένη συμμετοχή ενισχύει την αξιοπιστία της αξιολόγησης και επιτρέπει την καλύτερη αποτύπωση των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης.

Επιπλέον, προτείνεται τα μέλη της επιτροπής να παρακολουθήσουν ειδική εκπαίδευση σχετικά με τις αρχές ουδέτερης ως προς το φύλο αξιολόγησης και να ευαισθητοποιηθούν σε θέματα έμφυλων στερεοτύπων και συνειδητών ή/και ασυνείδητων προκαταλήψεων, ώστε η διαδικασία να παραμένει αμερόληπτη και να προάγει την ισότητα.

3.2. Σύντομη Περιγραφή Παραγόντων και Υποπαραγόντων Αξιολόγησης

3.2.1. Προσόντα και Δεξιότητες (Qualifications and Skills)

Αναφέρεται στις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Περιλαμβάνει:

- **Μόρφωση / Τυπική Εκπαίδευση:** Επίπεδο εκπαίδευσης, τύπος προσόντων, εξειδίκευση, διάρκεια απαιτούμενης κατάρτισης, ανάγκη για επαναπιστοποίηση ή συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη.
- **Μη Ρυθμιζόμενη Κατάρτιση:** Δομημένη εκπαίδευση που απαιτείται για την εργασία, δεν οδηγεί σε επίσημο προσόν ή άδεια και περιλαμβάνει πιστοποιημένα σεμινάρια και προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, εξαιρουμένης της άτυπης ή εντός εργασίας εκπαίδευσης.
- **Εμπειρία:** Τύπος και διάρκεια επαγγελματικής εμπειρίας, προϋπηρεσία στον οργανισμό ή στον συγκεκριμένο ρόλο, προηγούμενη εμπειρία που απαιτείται για ικανοποιητική απόδοση.
- **Διαπροσωπικές Δεξιότητες:** Ικανότητα αλληλεπίδρασης, επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους, από στοιχειώδη ευγένεια έως επίλυση συγκρούσεων και δεξιότητες διαπραγμάτευσης.
- **Επικοινωνιακές Δεξιότητες:** Ικανότητα σαφούς και αποτελεσματικής μετάδοσης πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της ακρόασης, συγγραφής, μετάφρασης και παρουσίασης ιδεών σε διαφορετικά ακροατήρια.
- **Σωματικές Δεξιότητες:** Σωματικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση εργασιών, όπως δύναμη, αντοχή, συντονισμός, δεξιοτεχνία και κινητικότητα.
- **Γνωστικές Δεξιότητες:** Νοητικές ικανότητες για μάθηση, ανάλυση, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, όπως προσοχή στη λεπτομέρεια, χειρισμός δεδομένων, και τεχνικές γνώσεις.
- **Γλωσσικές Γνώσεις:** Ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας απαιτεί τη χρήση μίας ή περισσότερων γλωσσών, πέρα από την επίσημη γλώσσα του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό και το επίπεδο γνώσης τους που σχετίζεται με την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης.
- **Ψηφιακές Δεξιότητες:** Η χρήση ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών που απαιτούνται για τα καθήκοντα της θέσης.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.2.2. Ευθύνη (Responsibility)

Αξιολογεί το εύρος και τη σημασία της λήψης αποφάσεων, τον βαθμό αυτονομίας στην εκτέλεση καθηκόντων και το επίπεδο λογοδοσίας για αποτελέσματα. Περιλαμβάνει:

- **Ευθύνη για Ανθρώπους:** Καθοδήγηση, επίβλεψη, μέριμνα για την ανάπτυξη και ασφάλεια άλλων.
- **Ευθύνη για Ανθρώπινους Πόρους:** Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού όπως προσλήψεις, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση απόδοσης.
- **Ευθύνη για Εμπιστευτικότητα:** Προστασία ευαίσθητων ή εμπιστευτικών πληροφοριών.
- **Οικονομική Ευθύνη:** Διαχείριση ή επιρροή σε οικονομικούς πόρους, προϋπολογισμούς και οικονομικές αποφάσεις.
- **Ευθύνη για Υλικούς Πόρους:** Διαχείριση, συντήρηση ή προστασία φυσικών πόρων και εξοπλισμού.
- **Ευθύνη για Αποφάσεις και Επίλυση Προβλημάτων:** Αφορά το επίπεδο αυτονομίας και κρίσης που απαιτείται για εντοπισμό, αξιολόγηση και επίλυση ζητημάτων, καθώς και τον βαθμό καθοδήγησης.

3.2.3. Προσπάθεια (Effort)

Αναφέρεται στη δυσκολία και την κόπωση που προκαλεί η εκτέλεση των καθηκόντων. Περιλαμβάνει:

- **Νοητική Προσπάθεια:** Συγκέντρωση, ανάλυση, μνήμη, προσοχή και επίλυση προβλημάτων.
- **Σωματική Προσπάθεια:** Ενέργεια και αντοχή που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων, όπως δύναμη, συντονισμός και επαναλαμβανόμενες κινήσεις.
- **Συναισθηματική Προσπάθεια:** Ψυχολογική ενέργεια για διαχείριση συναισθημάτων και συναισθηματικών αναγκών άλλων.

3.2.4. Εργασιακές Συνθήκες (Working Conditions)

Αξιολογεί το φυσικό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον στο οποίο εκτελείται η εργασία. Περιλαμβάνει:

- **Φυσικό Περιβάλλον:** Θόρυβος, θερμοκρασία, έκθεση σε κινδύνους, καθαριότητα, περιορισμένος χώρος.
- **Ψυχο-συναισθηματικό Περιβάλλον:** Επίπεδο άγχους, συναισθηματική πίεση, συγκρούσεις ή ψυχολογικοί κίνδυνοι.
- **Χρονικές Συνθήκες Εργασίας:** Βαθμός κατά τον οποίο οι ρυθμίσεις και/ή οι απαιτήσεις του ωραρίου εργασίας επηρεάζουν την ικανότητα της/του εργαζομένης/ου να ξεκουράζεται και να αποσυνδέεται.

3.3. Βαρύτητα Παραγόντων

Για να εξασφαλιστεί η ισορροπημένη αξιολόγηση, κάθε παράγοντας συνεισφέρει διαφορετικά στη συνολική βαθμολογία. Η χρήση βαρύτητας επιτρέπει στο εργαλείο να αντικατοπτρίζει τη σχετική σημασία κάθε παράγοντα και αποτρέπει έναν παράγοντα να κυριαρχεί απλώς και μόνο επειδή περιλαμβάνει περισσότερους υποπαράγοντες.

Οι βαρύτητες πρέπει να επιλέγονται, από τους χρήστες του εργαλείου, εντός των προτεινόμενων ορίων και να αθροίζουν σε 100% για όλες τις θέσεις που αξιολογούνται. Η τελική βαθμολογία υπολογίζεται με σταθμισμένο τρόπο. Οι ίδιες βαρύτητες πρέπει να χρησιμοποιούνται για όλες τις θέσεις που αξιολογούνται, ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια και η συγκρισιμότητα.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.3.1. Επιλογή Βαρύτητας Παραγόντων εντός των Επιτρεπόμενων Ορίων

Γιατί είναι σημαντική η στάθμιση

Η στάθμιση καθορίζει τη σχετική σημασία κάθε βασικού παράγοντα στη συνολική βαθμολογία αξίας εργασίας. Επειδή επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα, πρέπει να οριστεί μία φορά, να εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλες τις θέσεις, και να τεκμηριώνεται με σαφήνεια.

Πότε ορίζεται η βαρύτητα

Η βαρύτητα ορίζεται (ή επιβεβαιώνεται) αφού ο οργανισμός:

- Έχει ορίσει το πεδίο εφαρμογής (ποιες θέσεις εργασίας θα αξιολογηθούν [Job List]),
- Έχει συμφωνήσει για τις περιγραφές / προφίλ των θέσεων εργασίας (αυτές δεν αναγράφονται στο εργαλείο)
- Έχει εξετάσει τους ορισμούς των παραγόντων (δηλαδή, Προσόντα και Δεξιότητες κ.ο.κ), ώστε να διασφαλίσει ότι ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα του οργανισμού.

Κύριες αρχές που συνιστάται να ακολουθεί η Επιτροπή Αξιολόγησης για καθορισμό της βαρύτητας

α. Επάρκεια: Η επιλογή της βαρύτητας πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτό που πραγματικά προσδίδει αξία στο έργο ενός οργανισμού. Πρακτικά, η επιτροπή καλείται να μπορεί να εξηγήσει γιατί κάθε παράγοντας έχει λάβει το συγκεκριμένο βάρος, συνδέοντάς το με την πραγματική εργασία και αποστολή του οργανισμού.

β. Ολότητα: Η επιλεγμένη βαρύτητα δεν πρέπει να αγνοεί σημαντικές διαστάσεις της εργασίας, όπως, για παράδειγμα, υποεκτίμηση παραγόντων που αποτυπώνουν *λιγότερο ορατές* απαιτήσεις (π.χ. συναισθηματική καταπόνηση, ευθύνη για ανθρώπους, ψυχο-συναισθηματική ένταση). Το εργαλείο διασφαλίζει, μέσω των επιτρεπτών ορίων, ότι η στάθμιση βαρύτητας συμπεριλαμβάνει διαστάσεις που είναι κρίσιμες για την ποιότητα υπηρεσιών, τη φροντίδα, τον συντονισμό και τη διαπροσωπική εργασία.

γ. Αντικειμενικότητα: Η επιλογή βαρύτητας δεν πρέπει να αντικατοπτρίζει απλώς την υπάρχουσα ιεραρχία (π.χ. υψηλότεροι τίτλοι = υψηλότερη βαθμολογία), ή/και τη δομή αμοιβών (π.χ. σταθμίζουμε ανάλογα με θέσεις που ήδη αμείβονται περισσότερο). Πρακτικά, τα άτομα που χρησιμοποιούν το εργαλείο πρέπει να τεκμηριώνουν το σκεπτικό, να χρησιμοποιούν την ίδια βαρύτητα για όλες τις θέσεις σε έναν οργανισμό, και να ελέγχουν για τυχόν προκαταλήψεις πριν την οριστικοποίηση των ποσοστών.

3.3.2. Προτεινόμενη διαδικασία επιλογής βαρύτητας

3.3.2.1. Συμφωνία στα κριτήρια απόφασης

Η Επιτροπή συμφωνεί ως προς το τι συνιστά αξία για τον οργανισμό, επιλέγοντας από παράγοντες όπως η ποιότητα/ασφάλεια υπηρεσιών, ο κίνδυνος και η λογοδοσία, η πολυπλοκότητα και η επίλυση προβλημάτων, ο αντίκτυπος σε ανθρώπους – συμπεριλαμβανομένων των πελατών, μαθητικών / φοιτητικών κοινοτήτων ή/και ασθενών, μεταξύ άλλων, καθώς και η επιχειρησιακή συνέχεια σε σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία, εξοπλισμός, ή/και συνθήκες λειτουργίας, και άλλα.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.3.2.2. Χρήση τεκμηρίωσης, όχι απόψεων

Προτείνεται όπως γίνει χρήση εσωτερικών εγγράφων του οργανισμού για την τεκμηρίωση, όπως δηλώσεις αποστολής και στρατηγικής, απαιτήσεις ποιότητας και συμμόρφωσης, λειτουργικό μοντέλο και αντίστοιχες αναφορές.

3.3.2.3. Επιλογή βαρύτητας εντός των επιτρεπτών ορίων

Η επιτροπή καθορίζει συγκεκριμένο ποσοστό για κάθε παράγοντα, εντός των επιτρεπτών ορίων, σύμφωνα με τα ακόλουθα:

- Προσόντα και Δεξιότητες: 20–35%
- Ευθύνη: 25–40%
- Προσπάθεια: 15–25%
- Εργασιακές Συνθήκες: 5–15%

Το εύρος καθορίζεται σύμφωνα με τις συστάσεις της Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (Chica, 2008) σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης που είναι ουδέτερα ως προς το φύλο.

Η επιλεγμένη βαρύτητα πρέπει να κυμαίνεται εντός του προτεινόμενου εύρους.

3.3.2.4. Έλεγχος για προκατάληψη / σκεπτικό πριν την οριστικοποίηση

Η Επιτροπή μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εξής ερωτήσεις ως έλεγχο:

- Είναι η βαρύτητα κάθε παράγοντα αντικατοπτριστική και εύλογη σε σχέση με την αποστολή και τις λειτουργικές πραγματικότητες του οργανισμού;
- Υποτιμούν άθελά τους ρόλους εργασίας που εστιάζουν στα άτομα, στη φροντίδα ή/και στις υπηρεσίες;
- Θα μπορούσε η επιλογή βαρύτητας να τεκμηριωθεί με διαφάνεια απέναντι σε εργαζόμενους και εργοδότες;

3.3.2.5. Τεκμηρίωση της αιτιολόγησης

Προτείνεται όπως η Επιτροπή καταγράψει τις μεθόδους και το σκεπτικό της επιλογής στάθμισης με τρόπο που τεκμηριώνει την τελική επιλεγμένη βαρύτητα, ποια άτομα αποφάσισαν (σύνθεση επιτροπής), ποια τεκμήρια χρησιμοποιήθηκαν (έγγραφα, εισροές), ανάμεσα σε άλλα.

3.3.3. Προτεινόμενη Βαρύτητα

Η επιλογή της κατάλληλης βαρύτητας για κάθε παράγοντα αποτελεί βασικό βήμα για την προσαρμογή του εργαλείου στις ανάγκες κάθε οργανισμού.

Επιπλέον, οι βαρύτητες πρέπει να καθορίζονται εξ αρχής, πριν την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης θέσεων εργασίας, και να εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλες τις θέσεις εργασίας ενός οργανισμού, χωρίς να διαφοροποιούνται από θέση σε θέση. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα και η ίση μεταχείριση κατά την αξιολόγηση.

3.4. Κλίμακα Βαθμολόγησης

Για κάθε θέση εργασίας, όλοι οι παραπάνω παράγοντες και υποπαράγοντες αξιολογούνται και βαθμολογούνται με βάση την **προκαθορισμένη κλίμακα (Επίπεδα 0–5)**. Το Επίπεδο 0 δείχνει ότι ο συγκεκριμένος υποπαράγοντας δεν απαιτείται για τη θέση, ενώ το Επίπεδο 1 αντιπροσωπεύει τις ελάχιστες απαιτήσεις και το Επίπεδο 5 τις πιο σύνθετες ή απαιτητικές συνθήκες. Οι βαθμοί κάθε επιπέδου

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αθροίζονται για να προσδιοριστεί η συνολική αξία της θέσης. Ως παράδειγμα, ο κάθε υποπαράγοντας βαθμολογείται ως εξής:

Μόρφωση / Τυπική Εκπαίδευση (Education): Αξιολογεί το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας.

Επίπεδο	Περιγραφή
Επίπεδο 0	Δεν απαιτείται τυπική εκπαίδευση.
Επίπεδο 1	Ελάχιστη τυπική εκπαίδευση, συνήθως υποχρεωτική σχολική φοίτηση ή ισοδύναμό της.
Επίπεδο 2	Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) ή αναγνωρισμένο βασικό επαγγελματικό προσόν ισοδύναμου επιπέδου.
Επίπεδο 3	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, πτυχίο διετούς φοίτησης, ανώτερο επαγγελματικό δίπλωμα ή ισοδύναμη ρυθμιζόμενη κατάρτιση.
Επίπεδο 4	Προπτυχιακό δίπλωμα ανώτατης εκπαίδευσης (πανεπιστημίου) ή ισοδύναμο ρυθμιζόμενο επαγγελματικό προσόν.
Επίπεδο 5	Μεταπτυχιακός τίτλος (Masters/PhD) ή υψηλά εξειδικευμένη ρυθμιζόμενη επαγγελματική πιστοποίηση ή άδεια άσκησης επαγγέλματος.

3.5. Έκταση και Δυνατότητες του Εργαλείου

Για σκοπούς σαφήνειας και για να αποφευχθεί η λανθασμένη χρήση ή παρερμηνεία των αποτελεσμάτων, το εργαλείο:

- Δεν καθορίζει αυτόματα επίπεδα αμοιβής ή μισθού. Το εργαλείο προσδιορίζει την αξία της θέσης εργασίας, όχι τις αμοιβές.
    - Το εργαλείο παρέχει ως τελικό αποτέλεσμα τη βαθμολογία των θέσεων βάσει της αξίας τους, και οι οργανισμοί αποφασίζουν πώς οι βαθμολογίες μεταφράζονται σε συγκεκριμένες αμοιβές ή/και εύρος αμοιβών.
- Δεν αξιολογεί την απόδοση (performance) στην εργασία. Το εργαλείο αξιολογεί τη θέση εργασίας, όχι το άτομο που την κατέχει.
    - Δεν μετρά την παραγωγικότητα, την ποιότητα ή την συμπεριφορά. Αυτά είναι ζητήματα διαχείρισης της απόδοσης εργαζομένων και όχι παράγοντες της αξίας μίας θέσης εργασίας.
- Δεν επικυρώνει τις περιγραφές θέσεων εργασίας. Τα άτομα που χρησιμοποιούν το εργαλείο πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι περιγραφές θέσεων είναι ακριβείς και πλήρεις πριν την αξιολόγηση.
- Δεν εγγυάται από μόνο του την ισότητα των φύλων σε θέματα αμοιβών. Είναι ένα εργαλείο που έχει ως σκοπό να βοηθήσει τα άτομα που το χρησιμοποιούν να βαθμολογήσουν θέσεις εργασίας, και η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από το πώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το εργαλείο και τα αποτελέσματά του.
- Δεν παρέχει εκθέσεις σε σχέση με τις αμοιβές ή διακρίσεις στις αμοιβές λόγω φύλου. Συνιστάται όπως τα δεδομένα αμοιβών παρακολουθούνται και καταχωρούνται σε ξεχωριστά εργαλεία. Αυτό αντικατοπτρίζει τον συγκεκριμένο ρόλο του εργαλείου ως μέσο αξιολόγησης θέσεων εργασίας και όχι ως διαγνωστικό ή μηχανισμό επιβολής.
    - Το εργαλείο δεν αναλύει το μισθολογικό χάσμα λόγω φύλου, δεν εντοπίζει μεροληπτικά αποτελέσματα / αποτελέσματα που κάνουν διακρίσεις, ούτε προτείνει διορθωτικά μέτρα.
- Δεν εγγυάται συγκρισιμότητα μεταξύ κλάδων (εκτός αν υπάρχει συντονισμός) και οργανισμών στον ίδιο ή παρόμοιο κλάδο.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

4. Επεξήγηση Παραγόντων και Υποπαραγόντων Αξιολόγησης

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να υποστηρίξει πιο αποτελεσματικά τα άτομα που χρησιμοποιούν το εργαλείο, παρέχοντάς τους περαιτέρω κατανόηση των παραγόντων και υποπαραγόντων αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι πιο κατάλληλα προετοιμασμένα ώστε να αξιολογούν τις θέσεις εργασίας με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια. Τα παραδείγματα που παρατίθενται παρακάτω έχουν καθαρά ενδεικτικό χαρακτήρα. Η τελική αξιολόγηση πρέπει πάντα να αντικατοπτρίζει τις πραγματικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας εντός του οργανισμού.

Είναι σημαντικό οι Επιτροπές Αξιολόγησης των θέσεων εργασίας να αφιερώσουν χρόνο ώστε να προσαρμόσουν τις ακόλουθες επεξηγήσεις στους εσωτερικούς όρους και στη γλώσσα που χρησιμοποιείται στον δικό τους οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι οι έννοιες και τα κριτήρια αξιολόγησης γίνονται κατανοητά από όλα τα μέλη, μειώνοντας τυχόν ασάφειες και ενισχύοντας τη συνοχή στην εφαρμογή της διαδικασίας. Η ουσιαστική προσαρμογή των ορισμών και των οδηγιών στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού βοηθά ώστε το εργαλείο να ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του, μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

4.1. Προσόντα και Δεξιότητες (Qualifications and Skills)

4.1.1. Μόρφωση / Τυπική Εκπαίδευση

Αυτός ο υποπαράγοντας αναφέρεται στο απαιτούμενο επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης ή ρυθμιζόμενου επαγγελματικού προσόντος που απαιτείται για την εκτέλεση της θέσης. Περιλαμβάνει τη σχολική εκπαίδευση, τους τίτλους σπουδών και τις αναγνωρισμένες επαγγελματικές ή τεχνικές οδούς που παρέχουν ισοδύναμο επίπεδο γνώσεων ή νομική ικανότητα άσκησης επαγγέλματος. Εάν ένα προσόν ή πιστοποιητικό απαιτείται νομικά για την άσκηση ενός επαγγέλματος, θα πρέπει να αξιολογείται σε αυτό τον υποπαράγοντα. Η ισοδυναμία θα πρέπει να εκτιμάται με αναφορά σε αναγνωρισμένα πλαίσια, όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων. Αυτός ο υποπαράγοντας θα πρέπει να αξιολογείται βάσει των ελάχιστων απαιτούμενων προσόντων για την επαρκή εκτέλεση των καθηκόντων ενός ρόλου, και όχι βάσει των προσωπικών επιτευγμάτων της/του εκάστοτε εργαζόμενης/ου. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη και το αν η θέση απαιτεί συνεχή επαναπιστοποίηση ή/και συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (ΣΕΑ).

Είναι σημαντικό η Επιτροπή Αξιολόγησης να μπορεί να αιτιολογεί με σαφήνεια γιατί ένα συγκεκριμένο προσόν θεωρείται απαραίτητο για τη θέση, διασφαλίζοντας ότι κάθε απαίτηση προσόντος σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του ρόλου που αξιολογείται. Παράλληλα, οφείλει να επιδεικνύει ιδιαίτερη προσοχή στο φαινόμενο της *υπερεκτίμησης προσόντων*, δηλαδή στην επιβολή αχρείαστων ή αδικαιολόγητων εκπαιδευτικών ή επαγγελματικών προσόντων (Pillinger, 2021)

4.1.2. Μη Ρυθμισμένη (Μη τυπική) Εκπαίδευση

Αυτός ο υποπαράγοντας αφορά στη δομημένη και προγραμματισμένη κατάρτιση που απαιτείται για την εκτέλεση μίας θέσης εργασίας, η οποία δεν οδηγεί σε ρυθμιζόμενο προσόν ή άδεια άσκησης επαγγέλματος. Εδώ αξιολογούνται μορφές δομημένης εκπαίδευσης που ενισχύουν ουσιαστικά τις δεξιότητες ενός ατόμου, χωρίς να απονέμουν επίσημο επαγγελματικό ή νομικό καθεστώς. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται πιστοποιημένα σεμινάρια, προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης ή/και εξειδικευμένη εκπαίδευση μεταξύ άλλων.

Η αξιολόγηση πρέπει να επικεντρώνεται στη σημασία, το επίπεδο δυσκολίας και τη σχετική συνάφεια αυτών των προγραμμάτων για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης που αξιολογείται. Δεν λαμβάνονται υπόψη άτυπες μορφές εκπαίδευσης, όπως η καθοδήγηση ή/και η

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας, ούτε και οποιαδήποτε κατάρτιση που δεν είναι δομημένη ή/και τεκμηριωμένη. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι η βαθμολόγηση της θέσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες του ρόλου, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συνέπεια στη διαδικασία αξιολόγησης.

4.1.3. Εμπειρία

Ο τύπος απαιτούμενης εργασιακής εμπειρίας αποτελεί υποπαράγοντα αξιολόγησης μιας θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει τόσο την εμπειρία που έχει αποκτηθεί εντός της ευρύτερης αγοράς εργασίας, όσο και την προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό ή σε αντίστοιχες θέσεις. Η ουσία της αξιολόγησης εδώ δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή ετών υπηρεσίας, αλλά εστιάζει στο βάθος και την ποιότητα της πρακτικής γνώσης, των δεξιοτήτων και της κρίσης που η/ο κάτοχος της θέσης χρειάζεται να έχει αναπτύξει μέσα από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες σε σχέση με τον ρόλο που εκτελεί (Chicha, 2008).

Ο στόχος είναι να προσδιοριστεί με σαφήνεια ποια και πόση εμπειρία θεωρείται απαραίτητη, ώστε ένα άτομο να μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντα της θέσης. Αυτό περιλαμβάνει τη διάρκεια και το εύρος της σχετικής προηγούμενης εμπειρίας που απαιτείται, ώστε ο μέσος εργαζόμενος να μπορεί να παρέχει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη και εναλλακτικές μορφές εμπειρίας, π.χ. εθελοντική εργασία ή μη αμειβόμενη φροντίδα, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων που δύναται να συσχετίζονται με τον ρόλο που αξιολογείται.

Η αξιολόγηση της απαιτούμενης εμπειρίας πρέπει να γίνεται με τρόπο αντικειμενικό και διαφανή, αποφεύγοντας την υπερεκτίμηση ή την επιβολή υπερβολικών απαιτήσεων. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις εμπειρίας είναι πραγματικά συναφείς με τις ανάγκες της θέσης.

4.1.4. Διαπροσωπικές Δεξιότητες

Οι Διαπροσωπικές Δεξιότητες είναι δεξιότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση και συνεργασία σε εργασιακά περιβάλλοντα (Dessler, 2023). Αναφέρονται στην ικανότητα ενός/μίας εργαζομένου/ης να αλληλοεπιδρά και να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα άτομα στον χώρο εργασίας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία κατανόηση. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, από την στοιχειώδης ευγένεια και απλή συνεργασία έως και πιο σύνθετες διαπροσωπικές ικανότητες, όπως η επίλυση συγκρούσεων, η συμβουλευτική και καθοδήγηση, η πειθώ και η διπλωματία. Δεν αποτελούν έμφυτα ή/και έμφυλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αλλά είναι δεξιότητες που μαθαίνονται, εξασκούνται και εφαρμόζονται ως μορφές εργασίας που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των ατόμων στον χώρο εργασίας, την ικανοποίηση των πελατών και τα αποτελέσματα του οργανισμού (Chica, 2008; Chordia & Hubbell, 2023; Dessler, 2023).

Κατά την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας, η βαθμολόγηση πρέπει να διακρίνει ανάμεσα σε ελάχιστες ανταλλαγές και καθήκοντα που απαιτούν βασική ευγένεια και απλή τακτική συνεργασία, έως και καθήκοντα υψηλού επιπέδου διαπροσωπικής ευθύνης και αντίκτυπου, όπως η διαπραγμάτευση, η συμβουλευτική ή η διαμεσολάβηση συγκρούσεων.

4.1.5. Επικοινωνιακές Δεξιότητες

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αφορούν την ικανότητα ενός ατόμου να μεταδίδει πληροφορίες με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, είτε προφορικά είτε γραπτά, ώστε να διασφαλίζεται η αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία, η συνεργασία μεταξύ ομάδων, και η κατανόηση διαδικασιών και ιδεών από διαφορετικά ακροατήρια. Στις δεξιότητες αυτές συγκαταλέγονται η ενεργητική ακρόαση, η σύνταξη και καταγραφή στοιχείων, η μετάφραση, η πειθώ, καθώς και η επεξήγηση διαδικασιών ή ιδεών προς ένα ποικιλόμορφο κοινό.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αυτό περιλαμβάνει τόσο τις τυπικές καθημερινές ανταλλαγές πληροφοριών, την ακριβή σύνταξη πρακτικών ή εγγράφων, την επεξήγηση διαδικασιών, την πειθώ, και τη διαχείριση ευαίσθητων ή πολύγλωσσων επικοινωνιών (Chica, 2008; Chordiya & Hubbell, 2023; Dessler, 2023). Όταν γίνεται η αξιολόγηση θέσεων εργασίας, ρόλοι όπως γραμματεία, υποδοχή, φροντίδα και ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίοι απαιτούν υψηλή ακρίβεια στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές δεξιότητες, δεν πρέπει να υποτιμώνται έναντι θέσεων που εστιάζουν στη διαπραγμάτευση ή στην ηγεσία.

Η αξιολόγηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων πρέπει να διακρίνει μεταξύ απλών και τυπικών ανταλλαγών, τακτικής συνεργατικής επικοινωνίας, συχνής και σύνθετης επεξήγησης, καθώς και συνεχούς επικοινωνίας υψηλού επιπέδου, διαπραγμάτευσης ή δημόσιας εκπροσώπησης.

- Σημείωση: Ένας απλός πρακτικός κανόνας για να διακρίνουν οι χρήστες τις διαπροσωπικές από τις επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ο εξής:
  - Αν το ζητούμενο αφορά το «πώς αντιδρούν οι άνθρωποι και πώς διαχειρίζονται τις σχέσεις» = Διαπροσωπικές Δεξιότητες
  - Αν το ζητούμενο αφορά το «τι μεταδίδεται και πόσο πολύπλοκο είναι το μήνυμα» = Επικοινωνιακές Δεξιότητες

4.1.6. Σωματικές Δεξιότητες

Οι σωματικές δεξιότητες περιγράφουν τις ικανότητες που χρειάζεται να διαθέτει ένα άτομο για να εκτελεί εργασιακά καθήκοντα που απαιτούν δύναμη, συντονισμό, αντοχή, επιδεξιότητα ή κινητικότητα (Chica, 2008; Chordiya & Hubbell, 2023). Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν τόσο την λεπτή κινητική ακρίβεια (π.χ. χορήγηση ενέσεων, πληκτρολόγηση, χειρισμός εξοπλισμού) όσο και την παρατεταμένη σωματική προσπάθεια (π.χ. πολύωρη ορθοστασία, ανύψωση βάρους, ή επαναλαμβανόμενες κινήσεις) που είναι ουσιώδεις ανάγκες για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας (Chica, 2008; Chordiya & Hubbell, 2023.

Κατά τη βαθμολόγηση μίας θέσης εργασίας, οι σωματικές δεξιότητες πρέπει να διαφοροποιούνται σαφώς μεταξύ ελάχιστων αναγκαίων δεξιοτήτων, μέτριου επαναλαμβανόμενου συντονισμού, συστηματικής χρήσης αντοχής και επιδεξιότητας ως βασικού στοιχείου του ρόλου, και εξαιρετικής δύναμης ή ακρίβειας υπό συνθήκες υψηλής πίεσης ή επικινδυνότητας.

4.1.7. Γνωστικές Δεξιότητες

Οι Γνωστικές Δεξιότητες αναφέρονται στις νοητικές ικανότητες που χρειάζονται για τη μάθηση, τη σκέψη, την ανάλυση, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων σε εργασιακά περιβάλλοντα (Chordiya & Hubbell, 2023; Dessler, 2023). Αυτό περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, προσοχή στη λεπτομέρεια, διαχείριση δεδομένων, τεχνικές γνώσεις, δεξιότητες υπολογιστή και ανάλυσης και τεχνικών εργαλείων, ικανότητα διαχείρισης πολλαπλών εργασιών, αντιμετώπιση προβλημάτων και εφαρμογή νόμων, πολιτικών ή/και διαδικασιών.

Συνιστάται όπως κατά τη διάρκεια αξιολόγησης μίας θέσης εργασίας, οι γνωστικές δεξιότητες, αποτιμώνται σε όλες τις πτυχές εργασίας (Chordiya & Hubbell, 2023; Dessler, 2023) και γίνεται διακριτή η διαφορά μεταξύ σταθερών διαδικασιών ρουτίνας, βασικής επίλυσης προβλημάτων, τακτικής αντιμετώπισης προβλημάτων και προσαρμοστικής σκέψης, και συχνής εφαρμογής προηγμένης ανάλυσης, κριτικής σκέψης ή/και στρατηγικής καινοτομίας.

Ένα χαρακτηριστικό εύρος παραδειγμάτων περιλαμβάνει θέσεις εργασίας με σταθερούς και προβλέψιμους στόχους, όπως είναι οι καθαριστές/τριες, έως θέσεις όπου οι στόχοι μεταβάλλονται συχνά και απαιτούν αυξημένη αναλυτική σκέψη, όπως οι ιατροί.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σημαντικό να αναφερθεί ότι ο συγκεκριμένος υποπαράγοντας αποτυπώνει το επίπεδο και την πολυπλοκότητα των διανοητικών ικανοτήτων και γνώσεων που απαιτεί η εργασία και όχι την ένταση, τη διάρκεια ή την καταπόνηση της νοητικής συγκέντρωσης κατά την εκτέλεσή της, η οποία αξιολογείται στο κριτήριο της Νοητικής Προσπάθειας (4.3.1.).

4.1.8. Γνώση Γλωσσών

Η αξιολόγηση της γνώσης γλωσσών για μια θέση εργασίας πρέπει να εστιάζει στη σαφή και αντικειμενική αποτύπωση του βαθμού και του είδους της γλωσσικής επάρκειας που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των βασικών καθηκόντων της θέσης που αξιολογείται. Δεν αρκεί να αναφερθεί απλώς η ανάγκη χρήσης επιπλέον γλωσσών, αλλά απαιτείται να προσδιοριστεί με ακρίβεια τόσο ο αριθμός των γλωσσών όσο και το συγκεκριμένο επίπεδο γλωσσομάθειας (π.χ. βασική επικοινωνία, επαγγελματική επάρκεια, εξειδικευμένη ορολογία) που απαιτείται από τη θέση.

Η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη συχνότητα και την πολυπλοκότητα της χρήσης γλωσσών σε καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες (π.χ. επικοινωνία με πελάτες, σύνταξη εγγράφων, συμμετοχή σε διεθνείς συναντήσεις κ.ά.), καθώς και το βαθμό στον οποίο η γλωσσική επάρκεια επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Έτσι, διασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις γνώσης γλωσσών είναι ουσιαστικά συνδεδεμένες με τις ανάγκες της θέσης και συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συνέπεια στη διαδικασία αξιολόγησης.

4.1.9. Ψηφιακές Δεξιότητες

Η αξιολόγηση των ψηφιακών δεξιοτήτων σε μια θέση εργασίας οφείλει να εστιάζει στη βασική χρήση εργαλείων Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, λογισμικού, ψηφιακών συστημάτων και εξειδικευμένων εφαρμογών, καθώς και στο είδος, το επίπεδο, και τη συχνότητα αξιοποίησής τους που απαιτείται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης που αξιολογείται. Είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται με σαφήνεια ποιες συγκεκριμένες τεχνολογικές δεξιότητες θεωρούνται κρίσιμες, αν απαιτείται υψηλός βαθμός εξοικείωσης ή εξειδίκευσης (π.χ. προηγμένη ανάλυση δεδομένων, χρήση εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων, διαχείριση ψηφιακών αρχείων, αυτοματοποίηση διαδικασιών κ.ο.κ), καθώς και το επίπεδο ανεξαρτησίας ή καθοδήγησης κατά τη χρήση αυτών των εργαλείων μεταξύ άλλων.

Η αξιολόγηση πρέπει να διακρίνει μεταξύ στοιχειώδους χρήσης βασικών ψηφιακών εργαλείων (όπως επεξεργασία κειμένου, ηλεκτρονική αλληλογραφία), τακτικής και ανεξάρτητης διαχείρισης εξειδικευμένου λογισμικού ή συστημάτων, και προηγμένης εφαρμογής τεχνολογίας που απαιτεί συνεχή εκμάθηση, προσαρμοστικότητα ή ανάπτυξη νέων λύσεων. Έτσι, διασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις ψηφιακών δεξιοτήτων είναι ακριβείς, αντικειμενικές και συναφείς με τις πραγματικές ανάγκες της θέσης, συμβάλλοντας στη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης.

4.2. Ευθύνη (Responsibility)

4.2.1. Ευθύνη για Ανθρώπους

Η ευθύνη για ανθρώπους επικεντρώνεται στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις και στην επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε άλλα άτομα, είτε με τυπικό είτε με άτυπο τρόπο. Συγκεκριμένα, αφορά το εύρος στο οποίο ένας ρόλος περιλαμβάνει την καθοδήγηση, την επιρροή, την εποπτεία ή τη διασφάλιση της ευημερίας και της ανάπτυξης άλλων ατόμων (Chica, 2008). Αυτή η ευθύνη καλύπτει τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα καθήκοντα, από την παροχή συμβουλών ή συναισθηματικής υποστήριξης, έως την εποπτεία απόδοσης, της καθοδήγησης και τη διασφάλιση της ασφάλειας σε περίπλοκα ή απαιτητικά περιβάλλοντα.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Επαγγέλματα που συμπεριλαμβάνουν η νοσηλευτική, η εκπαίδευση, η κοινωνική εργασία και η εξυπηρέτηση πελατών, όπου η διαπροσωπική ευθύνη είναι κεντρική, δεν πρέπει να υποτιμώνται ως *φυσικές* ή *ήπιες*. Η αξιολόγηση θα πρέπει να διακρίνει σαφώς μεταξύ ελάχιστης αλληλεπίδρασης, βασικής καθοδήγησης ή άτυπης καθοδήγησης, άμεσης ευθύνης για την ευημερία ή την απόδοση άλλων, και πλήρους λογοδοσίας για την ανάπτυξη, την ευημερία ή την απόδοση πολλών ατόμων σε σύνθετα ή συναισθηματικά απαιτητικά πλαίσια.

Ενδεικτικά παραδείγματα δεξιοτήτων ή απαιτήσεων περιλαμβάνουν: αποτελεσματική επικοινωνία, συναισθηματική νοημοσύνη, διαπροσωπική ευαισθησία, συναισθηματική εργασία, ενσυναίσθηση, διαπραγμάτευση και διαχείριση συγκρούσεων, διασφάλιση της ασφάλειας παιδιών, παροχή συμβουλών και ενημέρωσης σε μαθητικές / φοιτητικές κοινότητες.

4.2.2. Ευθύνη για Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ευθύνη για το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στις δομημένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η πρόσληψη, ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, ένταξη νέων εργαζομένων, καθοδήγηση, διαχείριση απόδοσης και προώθηση της συμπερίληψης μεταξύ άλλων. Αυτή η ευθύνη συνεπάγεται και με οργανωτική λογοδοσία για αποφάσεις που επηρεάζουν τη στελέχωση και την ανάπτυξη του προσωπικού (Chica, 2008). Περιλαμβάνει τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα καθήκοντα, όπου τα μέλη του προσωπικού επηρεάζουν ή λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν την απασχόληση, την επαγγελματική εξέλιξη ή τη διατήρηση άλλων εργαζομένων.

Η αξιολόγηση πρέπει να διακρίνει μεταξύ απουσίας επίσημων καθηκόντων Ανθρώπινου Δυναμικού, περιστασιακής υποστήριξης σε λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, τακτικής διαχείρισης διαδικασιών στελέχωσης και εκπαίδευσης, και πλήρους στρατηγικής ευθύνης για σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού ή λήψη αποφάσεων πολιτικής.

4.2.3. Ευθύνη για Εμπιστευτικότητα

Η ευθύνη για την εμπιστευτικότητα αφορά την υποχρέωση που φέρει το κάθε άτομο που κατέχει μία θέση εργασίας να προστατεύει ευαίσθητες, ιδιωτικές ή/και εμπιστευτικές πληροφορίες από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, αποκάλυψη ή κατάχρηση (Chica, 2008). Αυτή η ευθύνη καλύπτει το εύρος πρόσβασης και τη λογοδοσία για τη διασφάλιση δεδομένων, τα οποία, εάν τύχουν κακής/ακατάλληλης διαχείρισης, ενδέχεται να προκαλέσουν προσωπική, οργανωσιακή, νομική ή/και οικονομική ζημιά.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται η ευθύνη για την εμπιστευτικότητα ως βασικός παράγοντας στην αξιολόγηση θέσεων εργασίας, διασφαλίζοντας ότι η υποχρέωση προστασίας ευαίσθητων πληροφοριών αποτιμάται δίκαια σε όλους τους ρόλους (Chica, 2008). Αυτό περιλαμβάνει τη διαφύλαξη δεδομένων πελατών, ασθενών, μελών φοιτητικές / μαθητικής κοινότητας, μισθοδοσίας ή προμηθευτών, καθώς και τη διαχείριση νομικά προστατευμένων ή διαβαθμισμένων πληροφοριών, μεταξύ άλλων.

Η αξιολόγηση πρέπει να διακρίνει μεταξύ απουσίας ή ελάχιστης πρόσβασης σε ευαίσθητα δεδομένα, τακτικής πρόσβασης σε περιορισμένης ευαισθησίας πληροφορίες, συχνής διαχείρισης εμπιστευτικών δεδομένων που απαιτεί συμμόρφωση με πολιτικές, και συνεχιζόμενης ευθύνης για ιδιαίτερα ευαίσθητα ή νομικά προστατευμένα δεδομένα όπου τυχόν παραβίαση συνεπάγεται σοβαρές συνέπειες.

4.2.4. Οικονομική Ευθύνη

Η οικονομική ευθύνη αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο μια θέση εργασίας περιλαμβάνει τον έλεγχο, τη διαχείριση ή την επιρροή επί οικονομικών πόρων. Αυτό περιλαμβάνει τόσο την άμεση διαχείριση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

μετρητών, λογιστικών εγγραφών και πληρωμών, όσο και τις έμμεσες ευθύνες όπως ο προϋπολογισμός, ο οικονομικός σχεδιασμός ή/και η εποπτεία δαπανών τμήματος, μεταξύ άλλων (Chicha, 2008).

Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται ώστε οι θέσεις όπου το προσωπικό διαχειρίζεται καθημερινά οικονομικά καθήκοντα (όπως επεξεργασία πληρωμών, διαχείριση ασφαλιστικών θεμάτων, μισθοδοσία), να μην υποτιμώνται έναντι θέσεων στρατηγικής οικονομικής διοίκησης.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να διακρίνει σαφώς μεταξύ ελάχιστης ευθύνης (π.χ. διαχείριση μικρών ποσών, υποβολή εξόδων), τακτικής αλλά εποπτευόμενης οικονομικής επεξεργασίας, υπευθυνότητας για προϋπολογισμό ή σχεδιασμό τμήματος, και πλήρους στρατηγικού ελέγχου σε μεγάλους προϋπολογισμούς ή σε αποφάσεις επενδύσεων.

4.2.5. Ευθύνη για Υλικούς Πόρους

Η ευθύνη για υλικά μέσα αναφέρεται στη λογοδοσία που φέρει μια θέση εργασίας για τη διαχείριση, συντήρηση, χρήση ή προστασία φυσικών αγαθών και εξοπλισμού που ανήκουν στον οργανισμό ή στους πελάτες μεταξύ άλλων (Chicha, 2008). Αυτό ενδέχεται να περιλαμβάνει την τήρηση αρχείων, την προμήθεια, τη διανομή, τη συντήρηση και τη φύλαξη προμηθειών, εξοπλισμού ή άλλων περιουσιακών στοιχείων, είτε πρόκειται για αντικείμενα μικρής αξίας, όπως γραφική ύλη, είτε για ακριβό και εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό και άλλα.

Ρόλοι που συχνά θεωρούνται υποστηρικτικοί, όπως γραμματειακή υποστήριξη, καθαριότητα, φροντίδα ή υποδοχή, δεν πρέπει να υποτιμούνται απλώς επειδή τα υλικά μέσα που χρησιμοποιούν φαίνονται *συνηθισμένα* ή *εύκολα αναπληρώσιμα*. Η αξιολόγηση πρέπει να διακρίνει με σαφήνεια μεταξύ απλής χρήσης αγαθών μικρής αξίας, τακτικής συντήρησης εξοπλισμού μέσης αξίας, λειτουργικής ευθύνης για εξειδικευμένα εργαλεία και πλήρους λογοδοσίας για πολύτιμα ή κρίσιμης σημασίας περιουσιακά στοιχεία.

4.2.6. Ευθύνη για Λήψη Αποφάσεων και Επίλυσης Προβλημάτων

Ο βαθμός αυτονομίας, κρίσης και αναλυτικής ικανότητας που απαιτείται σε μια θέση εργασίας αντικατοπτρίζει το εύρος και το βάθος με τα οποία το άτομο καλείται να εντοπίσει προβλήματα, να αξιολογήσει εναλλακτικές λύσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις και να επιλύει ζητήματα που ανακύπτουν στο πλαίσιο των καθηκόντων του, μεταξύ άλλων. Η αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ρόλος, αλλά και τη συχνότητα με την οποία απαιτείται παρέμβαση, τον αντίκτυπο των αποφάσεων στην ομάδα ή/και στον οργανισμό, καθώς και το επίπεδο καθοδήγησης ή ελέγχου που υπάρχει από ανώτερα στελέχη.

Έτσι, διακρίνεται αν η θέση απαιτεί απλή εφαρμογή οδηγιών, ανεξάρτητη διαχείριση σύνθετων καταστάσεων ή και στρατηγική λήψη αποφάσεων με σημαντικές συνέπειες. Η σαφής αποτύπωση αυτών των στοιχείων συμβάλλει σε μια αντικειμενική αξιολόγηση της θέσης εργασίας, αναδεικνύοντας την πραγματική ευθύνη και το επίπεδο συμβολής του ρόλου στον οργανισμό.

4.3. Προσπάθεια (Effort)

4.3.1. Νοητική Προσπάθεια

Η νοητική προσπάθεια αναφέρεται, μεταξύ άλλων, στον βαθμό συνεχούς συγκέντρωσης, σκέψης, ανάλυσης, μνήμης, προσοχής και επίλυσης προβλημάτων που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας (Chordiya & Hubbell, 2023).). Οι ρόλοι που απαιτούν υψηλό επίπεδο νοητικής προσπάθειας συχνά επιβαρύνουν σημαντικά τη διανοητική αντοχή των εργαζομένων, επηρεάζοντας τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ευημερία τους. Η αναγνώριση αυτών των απαιτήσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

δίκαιη και ισότιμη αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, καθώς αναδεικνύει και εκτιμά το, συχνά, αόρατο φορτίο που συνοδεύει πολλές εργασιακές θέσεις.

Τα κριτήρια αξιολόγησης χρειάζεται να ελέγχονται για ασυνείδητες προκαταλήψεις, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν παραβλέπονται απαιτήσεις που συνδέονται με το βίωμα, το πλαίσιο ή τη σωματική διάσταση της εργασίας. Ένα ουδέτερο ως προς το φύλο πλαίσιο αξιολόγησης αντιμετωπίζει όλες αυτές τις διαφορετικές μορφές εργασίας ως πραγματική και σημαντική εργασία, επιβραβεύοντάς τις δίκαια. Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν έντονη και μακρόχρονη συγκέντρωση είναι η καταχώριση δεδομένων, η διόρθωση κειμένων ή αριθμών, η καταγραφή πρακτικών σε συναντήσεις, η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών ενεργειών.

4.3.2. Σωματική Προσπάθεια

Η σωματική προσπάθεια αναφέρεται στην ποσότητα και την ένταση της σωματικής ενέργειας που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει τη δύναμη, την αντοχή, τον συντονισμό, τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις και τη φυσική καταπόνηση που προκύπτει από τις καθημερινές δραστηριότητες της θέσης εργασίας (Chica, 2008).

Η σωματική προσπάθεια πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο την εμφανή δύναμη, αλλά και τη χρόνια καταπόνηση, τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις και τα εργονομικά φορτία που συχνά συναντώνται σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

4.3.3. Συναισθηματική Προσπάθεια

Η συναισθηματική προσπάθεια - όπως η ικανότητα αυτοελέγχου/αυτορρύθμισης, η ανθεκτικότητα και η φθορά που προκαλεί η παροχή φροντίδας, η παροχή υπηρεσιών ή η διαχείριση συγκρούσεων - οφείλει να λαμβάνεται υπόψη ως αναπόσπαστο και ουσιαστικό μέρος της εργασίας κατά την αξιολόγηση μιας θέσης. Δεν πρέπει να υποβαθμίζεται ή να αποδίδεται απλώς σε ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αλλά να αναγνωρίζεται ως επαγγελματική απαίτηση που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση και την αντοχή των κατόχων της θέσης.

Η ενσωμάτωση αυτής της διάστασης στην αξιολόγηση συμβάλλει σε μια πιο δίκαιη, ολιστική και αντικειμενική αποτύπωση των πραγματικών απαιτήσεων της θέσης, αναδεικνύοντας την αξία της συναισθηματικής εργασίας και την επίδρασή της στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη λειτουργία του οργανισμού συνολικά.

4.4. Εργασιακές Συνθήκες (Working Conditions)

4.4.1. Φυσικό Περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον εργασίας ορίζεται ως το σύνολο των συνθηκών υπό τις οποίες εκτελούνται τα εργασιακά καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως ο θόρυβος, η θερμοκρασία, η έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες ή καταστάσεις, η καθαριότητα του χώρου και οι περιορισμοί του διαθέσιμου χώρου.

Κατά την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας, το φυσικό περιβάλλον πρέπει να εξετάζεται ως διακριτός παράγοντας, ώστε να αναγνωρίζονται με ακρίβεια η δυσφορία, ο κίνδυνος και το ενδεχόμενο ρίσκο για την υγεία που μπορεί να αντιμετωπίζει ή/ο εργαζόμενη/ος. Δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνουν φροντίδα, διδασκαλία, ή καθαρισμό, συχνά συνεπάγονται συνεχή έκθεση σε θόρυβο, ασθένειες ή ανθυγιεινά προϊόντα, και οι συνθήκες αυτές πρέπει να αξιολογούνται με την ίδια αυστηρότητα όπως οι κίνδυνοι που συναντώνται στη βιομηχανία ή τις κατασκευές.

Η αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων είναι κρίσιμη για την αντικειμενική αποτύπωση των απαιτήσεων και των κινδύνων που συνοδεύουν κάθε θέση εργασίας.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

4.4.2. Ψυχο-συναισθηματικό Περιβάλλον

Το ψυχο-συναισθηματικό περιβάλλον αναφέρεται στο συναισθηματικό περιβάλλον και στις ψυχολογικές συνθήκες υπό τις οποίες εκτελείται η εργασία, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου άγχους, της συναισθηματικής καταπόνησης, των συγκρούσεων, της πίεσης ή του ψυχολογικού κινδύνου που μπορεί να περιλαμβάνει μια θέση εργασίας (Chordiya & Hubbell, 2023).

Θέσεις που περιλαμβάνουν συνεχείς διακοπές στην εργασία, έκθεση σε επιθετικότητα ή τραύμα, έλλειψη ιδιωτικότητας ή αλληλεπίδραση με πελάτες υπό υψηλή πίεση, μεταξύ άλλων, δεν πρέπει να υποβαθμίζονται ως απλές υπηρεσίες ή ήπιες δεξιότητες. Η ενσωμάτωση του ψυχο-συναισθηματικού περιβάλλοντος στην αξιολόγηση θέσης εργασίας συμβάλλει στην αντικειμενική και δίκαιη αποτύπωση των πραγματικών απαιτήσεων και κινδύνων κάθε επαγγελματικού ρόλου, αναδεικνύοντας τη σημασία της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της συναισθηματικής εργασίας στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

4.4.3. Χρονικές Συνθήκες Εργασίας

Ο υποπαράγοντας αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι χρονικές ρυθμίσεις και οι απαιτήσεις του ωραρίου εργασίας επηρεάζουν ουσιαστικά την ικανότητα των κατόχων της θέσης να ξεκουράζονται, να αποσυνδέονται πραγματικά από την εργασία και να ανακτούν τις σωματικές και ψυχικές τους δυνάμεις.

Η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως η απρόβλεπτη ή άνιση κατανομή του χρόνου και του φόρτου εργασίας, τα ακανόνιστα ή διακεκομμένα ωράρια, τα συχνά καλέσματα σε εφημερίες, οι περίοδοι αυξημένων απαιτήσεων και η διευρυμένη ψηφιακή διαθεσιμότητα, εργασία κατά τη διάρκεια της νύχτας, Σαββατοκύριακα ή αργίες, μεταξύ άλλων, που συχνά δυσκολεύει τη σαφή διάκριση μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού χρόνου.

5. Προετοιμασία πριν τη Χρήση του Εργαλείου

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας με το εργαλείο eValueJobs, θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η παρακάτω προετοιμασία:

5.1. Λίστα Θέσεων Εργασίας

Όλες οι θέσεις που πρόκειται να αξιολογηθούν καταγράφονται, ώστε η διαδικασία να παραμείνει πλήρης και οργανωμένη.

5.2. Ενημερωμένες Περιγραφές Θέσεων Εργασίας

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας πρέπει να είναι σαφείς, πλήρεις και πρόσφατες. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Κύρια καθήκοντα και αρμοδιότητες της θέσης.
- Απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες (π.χ. εκπαίδευση, εμπειρία, διαπροσωπικές και γνωστικές δεξιότητες).
- Επίπεδο ευθύνης (π.χ. διαχείριση ανθρώπων, οικονομικών πόρων, εμπιστευτικών πληροφοριών).
- Εργασιακές απαιτήσεις (νοητική, σωματική και συναισθηματική προσπάθεια).
- Συνθήκες εργασίας (φυσικό και ψυχο-συναισθηματικό περιβάλλον).
- Οποιαδήποτε ειδική απαίτηση ή ιδιαιτερότητα που διαφοροποιεί τη θέση από άλλες.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας πρέπει να καλύπτουν τους παράγοντες που εξετάζει το εργαλείο (Προσόντα και Δεξιότητες, Ευθύνη, Εργασιακές Απαιτήσεις, Συνθήκες εργασίας), ώστε τα άτομα που χειρίζονται το εργαλείο να μπορούν να βαθμολογήσουν με ακρίβεια κάθε υποπαράγοντα.

5.3. Συμφωνία για τις Βαρύτητες των Παραγόντων

Οι βαρύτητες για τους τέσσερις κύριους παράγοντες πρέπει να καθορίζονται εντός των επιτρεπόμενων ορίων και να διασφαλίζεται ότι το άθροισμά τους ανέρχεται σε 100%.

5.4. Ορισμός Υπεύθυνων Ατόμων ή Επιτροπής Αξιολόγησης

Ορίζεται ένα άτομο ή μια ομάδα που θα έχει την ευθύνη και την λογοδοσία για την εφαρμογή του εργαλείου και θα διασφαλίζει τη συνέπεια στη διαδικασία.

5.5. Βασικές γνώσεις Excel

Το εργαλείο λειτουργεί σε περιβάλλον υπολογιστικών φύλλων, επομένως απαιτείται εξοικείωση με βασικές λειτουργίες του εργαλείου ‘Excel’.

6. Οδηγίες Βήμα προς Βήμα για τη Χρήση του Εργαλείου eValueJobs

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται η διαδικασία χρήσης του εργαλείου eValueJobs βήμα προς βήμα. Ο χρήστης καλείται να ακολουθήσει τις παρεχόμενες οδηγίες, ώστε να διασφαλιστεί η εύκολη και ορθή ολοκλήρωση της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.

6.1. Εμπιστευτικότητα Δεδομένων

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα περιλαμβάνονται στο εργαλείο είναι από προεπιλογή εμπιστευτικές και προορίζονται μόνο για τους χρήστες του οργανισμού, και δεν μπορούν να προσπελαστούν από τρίτο μέρος, νοουμένου ότι οι συσκευές χρήσης είναι ασφαλείς, καθώς το εργαλείο κατεβαίνει ως νέο αρχείο στη συσκευή λογισμικού των χρηστών (π.χ. προσωπικός/εργασιακός υπολογιστής/φορητός υπολογιστής, tablet, κινητό τηλέφωνο, κ.λπ.).

6.2. Τεχνικές Πτυχές για Excel

Αναφορικά με τα macros και τις τεχνικές πτυχές του Excel: Η μορφή αρχείου που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι macro-enabled. Κατά τη λήψη του αρχείου, οι χρήστες πρέπει πάντα να το αποθηκεύουν ως .xlsm (Excel macro-enabled workbook) και όχι ως .xlsx. Αν κάποιο άτομο ανοίξει ή αποθηκεύσει το αρχείο ως .xlsx, τότε τα macros θα αφαιρεθούν και το αρχείο δεν θα λειτουργεί όπως προβλέπεται.

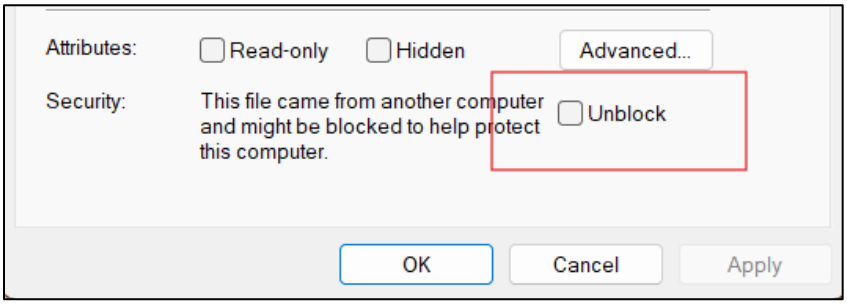
Οι χρήστες οφείλουν να έχουν ενεργοποιημένα τα macros στη συσκευή τους. Σε περίπτωση που τα macros δεν είναι ενεργοποιημένα, το ‘Visual Basic for Application’ (VBA) δεν θα εκτελεστεί, το αρχείο μπορεί να ανοίξει σε default ή προηγούμενη κατάσταση και οι αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω των macros δεν θα εφαρμοστούν.

Κατά τη λήψη του αρχείου, ενδέχεται οι χρήστες να χρειαστεί να κάνουν δεξί κλικ στο αρχείο, να επιλέξουν «Ιδιότητες» και στη συνέχεια να πατήσουν «Κατάργηση αποκλεισμού» στην ενότητα Ασφάλεια, όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 1.

Επιπλέον, για να ενεργοποιηθούν τα macros, οι χρήστες πρέπει να θεωρήσουν αξιόπιστη τη θέση του αρχείου αν χρειάζεται: File → Options → Trust Center → Trust Center Settings → Macro Settings.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το εργαλείο eValueJobs έχει δοκιμαστεί εκτενώς και έχει επιβεβαιωθεί ότι λειτουργεί αξιόπιστα σε όλες τις εκδόσεις του Excel για υπολογιστές μέχρι και την έκδοση 2016, διασφαλίζοντας συμβατότητα και σταθερή απόδοση για τους χρήστες που χρησιμοποιούν αυτές τις εκδόσεις.

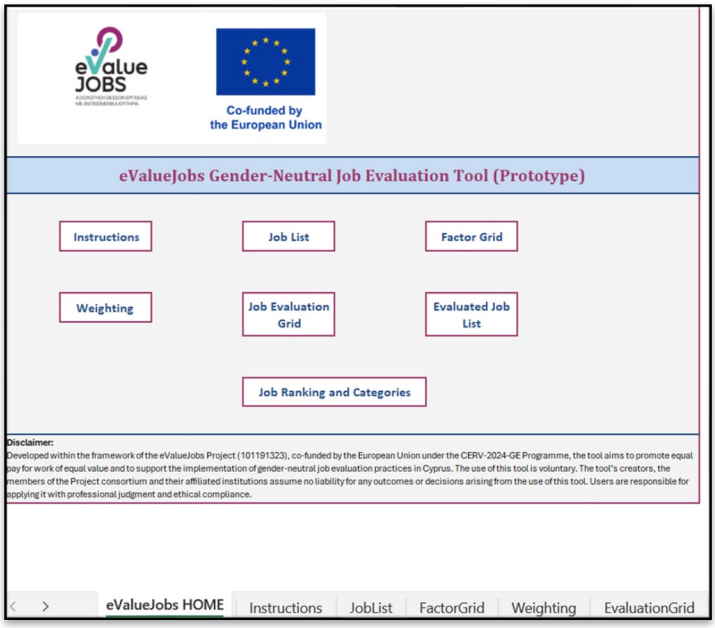


Εικόνα 1

6.3. Οδηγίες Βήμα προς Βήμα

Από την αρχική οθόνη οι χρήστες μπορούν να πλοηγηθούν σε όλες τις βασικές λειτουργίες του εργαλείου. Σε αυτό το σημείο εμφανίζονται τα κουμπιά για τις οδηγίες, τη λίστα θέσεων, τον πίνακα παραγόντων, τη βαθμολόγηση, τις βαρύτητες και την τελική κατάταξη.

Οι χρήστες επιλέγουν το κουμπί «Instructions» ώστε να εμφανιστούν οι βασικές οδηγίες για τη χρήση του εργαλείου eValueJobs.



Εικόνα 2

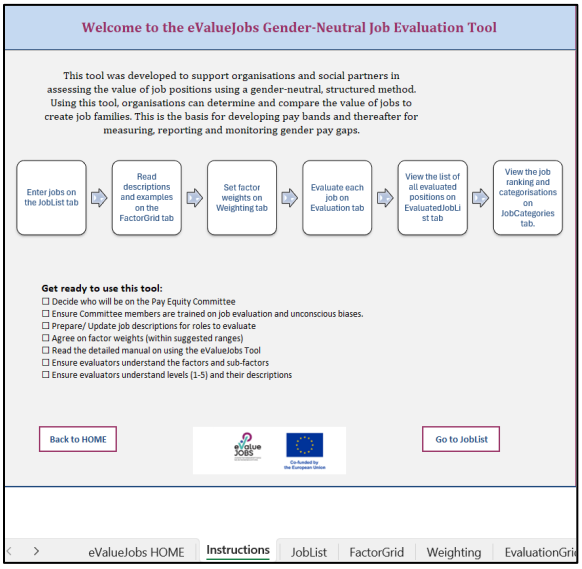
Βήμα 1: Μετάβαση στις Οδηγίες (Καρτέλα Instructions)

Στην καρτέλα **«Instructions»** οι χρήστες θα βρουν:

- **Μια επισκόπηση της διαδικασίας:** Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση (εισαγωγή θέσεων, ορισμός βαρύτητας, βαθμολόγηση, κατάταξη).

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- **Σημαντικές προϋποθέσεις:** Τι πρέπει να είναι έτοιμο πριν την έναρξη της διαδικασίας (π.χ. περιγραφές θέσεων, συμφωνία για βαρύτητες κ.ο.κ.).
- **Κουμπί για γρήγορη μετάβαση** στη λίστα θέσεων (Go to JobList).



Εικόνα 3

Προτείνεται να διαβαστούν πρώτα οι οδηγίες προσεχτικά, ώστε να ακολουθηθεί σωστά η διαδικασία.

Βήμα 2: Καταχώρηση Θέσεων Εργασίας (Καρτέλα JobList)

Στην καρτέλα «JobList», οι χρήστες εισάγουν όλες τις θέσεις που πρόκειται να αξιολογηθούν. Οι χρήστες μπορούν να επιστρέψουν στη λίστα αυτή και να προσθέσουν νέες θέσεις εργασίας οποιαδήποτε στιγμή. Οι θέσεις προς αξιολόγηση μπορούν να καταχωρηθούν εκ των προτέρων ή να προστίθενται μία-μία καθώς προχωρά η συγκριτική διαδικασία αξιολόγησης.

Για κάθε θέση, οι χρήστες πρέπει να συμπληρώσουν έναν μοναδικό τίτλο θέσης, όπως χρησιμοποιείται στον οργανισμό. Μετέπειτα, ο μοναδικός κωδικός θέσης δημιουργείται αυτόματα από το εργαλείο. Όλα τα υπόλοιπα πεδία που εμφανίζονται στον σχετικό πίνακα της καρτέλας JobList είναι προαιρετικά. Τα πεδία που εμφανίζονται είναι τα εξής:

- **Job ID:** Αυτόματος κωδικός θέσης (π.χ. J001)
- **Job Title:** Επίσημος Τίτλος θέσης, όπως χρησιμοποιείται στον οργανισμό (π.χ. Υπεύθυνη Λογιστηρίου, Λειτουργός Διοίκησης)
- **Department**: Τμήμα στο οποίο ανήκει η θέση
- **Job Family**: Κατηγορία θέσης (π.χ. Μεταφορές, Διοίκηση)
- **Full Time Employment (FTE) (0–1)**: Ποσοστό πλήρους απασχόλησης (π.χ. 1 για πλήρη απασχόληση, 0,8 για μερική)
- **Notes**: Πρόσθετες πληροφορίες, σχόλια ή σύνδεσμοι προς τεκμηρίωση σχετικά με τη θέση.

Τα πεδία Τμήμα, Job Family και Ποσοστό Απασχόλησης (Part-time/Full-time) είναι προαιρετικά κατά τη συμπλήρωση και δεν επηρεάζουν τη βασική λειτουργία του εργαλείου. Παρ' όλα αυτά, η χρήση τους συνιστάται, καθώς συμβάλλουν στην παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης κατανόησης της συγκριτικής αξίας των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού (Βήμα 7).

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εικόνα 4

Αφού ολοκληρωθεί η συμπλήρωση των πεδίων, οι χρήστες πατούν το κουμπί «**Go to FactorGrid**» για να μεταβούν στο επόμενο βήμα. Ακόμη και αφού ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης ενός συνόλου θέσεων εργασίας, οι χρήστες μπορούν να επιστρέψουν οποιαδήποτε στιγμή για να προσθέσουν επιπλέον θέσεις στη λίστα και έπειτα να συνεχίσουν με την αξιολόγηση.

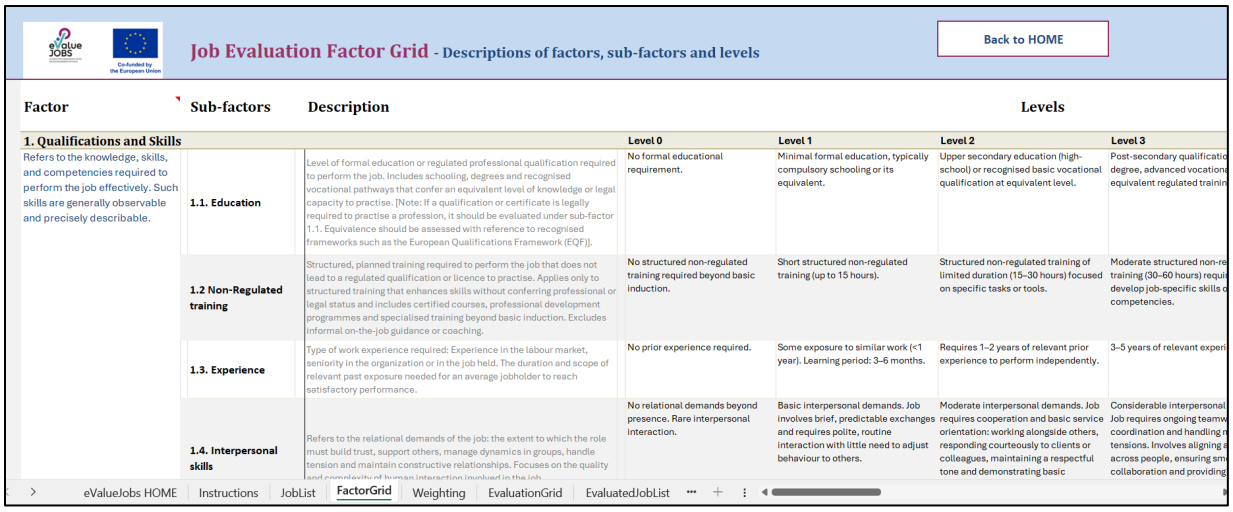
Βήμα 3: Επισκόπηση Παραγόντων και Επιπέδων (Καρτέλα FactorGrid)

Η καρτέλα «**FactorGrid**» παρέχει συγκεντρωτικά όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για την κατανόηση της λειτουργίας της αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται:

- **Παράγοντες και Υποπαράγοντες:** Οι 4 κύριοι παράγοντες (Προσόντα & Δεξιότητες, Ευθύνη, Προσπάθεια, Εργασιακές Συνθήκες) και οι 21υποπαράγοντες που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση καθώς και επεξήγησή τους.
- **Περιγραφές Επιπέδων (Επίπεδο 0–Επίπεδο 5):** Για κάθε υποπαράγοντα υπάρχουν 6 επίπεδα / βαθμοί και επεξήγηση για κάθε επίπεδο / βαθμό.

Ο σκοπός της καρτέλας είναι να λειτουργεί ως οδηγός αναφοράς. Δεν απαιτείται ούτε επιτρέπεται κάποια ενέργεια από τους χρήστες σε αυτό το σημείο – απλώς μελετώνται οι περιγραφές ώστε να είναι σαφές τι αντιπροσωπεύει κάθε επίπεδο πριν προχωρήσουν στη βαθμολόγηση.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εικόνα 5

Βήμα 4: Καθορισμός Ποσοστών Βαρύτητας (Καρτέλα Weighting)

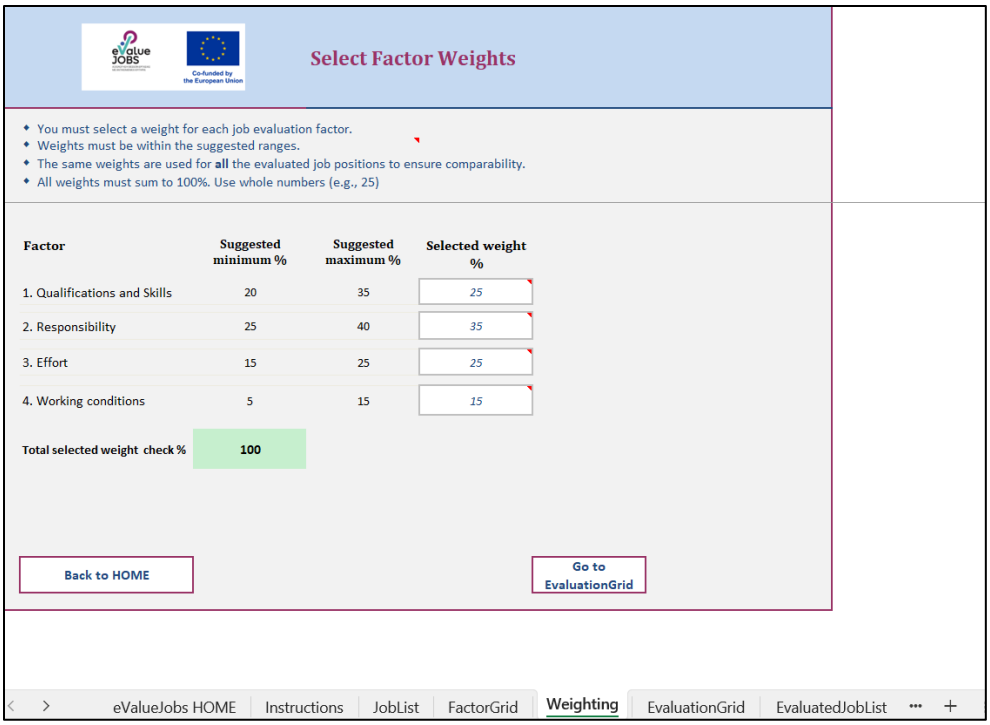
Στην καρτέλα «Weighting» ορίζονται τα ποσοστά βαρύτητας για κάθε βασικό παράγοντα αξιολόγησης θέσης εργασίας. Είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι όλες οι θέσεις αξιολογούνται με τα ίδια επιλεγμένα ποσοστά εντός του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Οι χρήστες ορίζουν ποσοστά για κάθε παράγοντα:** Προσόντα & Δεξιότητες, Ευθύνη, Προσπάθεια, Εργασιακές Συνθήκες.
- **Οι χρήστες τηρούν τα προτεινόμενα όρια:** Οι τιμές που εμφανίζονται στις στήλες «Ελάχιστο %» και «Μέγιστο %» πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Εάν οι χρήστες εισάγουν τιμή εκτός των καθορισμένων ορίων, θα εμφανιστεί μήνυμα σφάλματος που θα απαιτεί την καταχώριση αποδεκτής τιμής.
- **Σύνολο 100%:** Όλα τα ποσοστά πρέπει να αθροίζουν σε 100%. Το εργαλείο δέχεται μόνο ακέραιους αριθμούς (π.χ. 25). Εάν τα ποσοστά δεν αθροίζουν σε 100, εμφανίζεται μήνυμα σφάλματος.
- **Ίδια ποσοστά για όλες τις θέσεις:** Για να εξασφαλιστεί η συγκρισιμότητα, πρέπει να εφαρμόζονται τα ίδια ποσοστά σε όλες τις θέσεις που θα αξιολογηθούν.

Αφού συμπληρωθούν οι τιμές στη στήλη «**Selected weight %**», το «**Total selected weight check %**» πρέπει να είναι **100**.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εικόνα 6

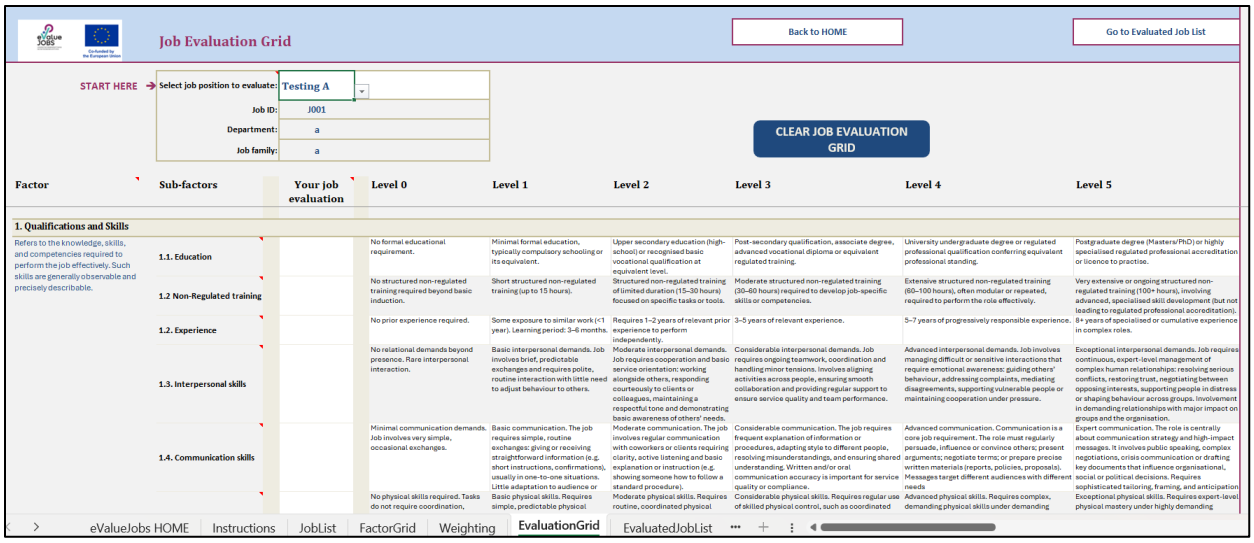
Στη συνέχεια, οι χρήστες μπορούν να πατήσουν το κουμπί **«Go to EvaluationGrid»** για να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα.

Βήμα 5: Αξιολόγηση Θέσης Εργασίας (Καρτέλα EvaluationGrid)

Στην καρτέλα «**EvaluationGrid**» διενεργείται η αξιολόγηση κάθε θέσης εργασίας, με βάση τους παράγοντες και τα επίπεδα που έχουν μελετηθεί. Ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- **Επιλογή θέσης**: Στο επάνω μέρος της καρτέλας, ο χρήστης επιλέγει τη θέση που επιθυμεί να αξιολογήσει από τη λίστα επιλογών. Τα πεδία Job ID, Τμήμα και Job Family συμπληρώνονται αυτόματα μόλις γίνει η επιλογή της θέσης, με την προϋπόθεση ότι έχουν ήδη συμπληρωθεί στην καρτέλα Job List.
    - Σημείωση: Η λίστα επιλογών ενημερώνεται αυτόματα κάθε φορά που προστίθενται νέες θέσεις εργασίας στην καρτέλα Job List.
- **Παράγοντες και Υποπαράγοντες:** Στον πίνακα εμφανίζονται οι 4 βασικοί παράγοντες (Προσόντα & Δεξιότητες, Ευθύνη, Προσπάθεια, Εργασιακές Συνθήκες) και οι αντίστοιχοι υποπαράγοντες.
- **Περιγραφές Επιπέδων:** Για κάθε υποπαράγοντα υπάρχουν 6 επίπεδα (Level 0–Level 5) με αναλυτικές περιγραφές. Οι περιγραφές μελετώνται και επιλέγεται το επίπεδο που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη συγκεκριμένη θέση.
- **Καταχώρηση βαθμολογίας:** Στη στήλη «Your job evaluation», οι χρήστες πρέπει να εισαγάγουν το επίπεδο που αντιστοιχεί σε κάθε υποπαράγοντα. Το επίπεδο μπορεί να επιλεγεί από το αναδυόμενο μενού ή να πληκτρολογηθεί. Γίνονται αποδεκτές μόνο τιμές από 0 έως 5. Τυχόν δεκαδικές τιμές στρογγυλοποιούνται αυτόματα στην πλησιέστερη αποδεκτή τιμή. Ακέραιοι αριθμοί εκτός αυτού του εύρους εμφανίζουν μήνυμα σφάλματος.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

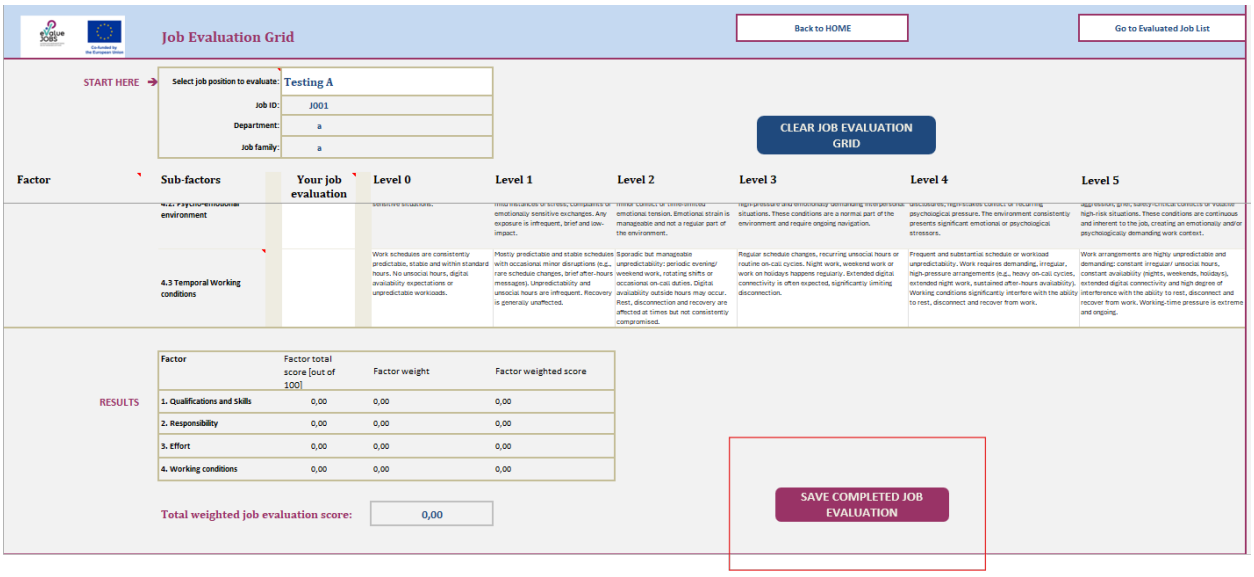


Εικόνα 7

Σε αυτό το σημείο, οι χρήστες πρέπει να πατήσουν το κουμπί 'Save Completed Job Evaluation' (Εικόνα 7). Εάν δεν γίνει αυτή η ενέργεια, η αξιολόγηση της θέσης εργασίας δεν αποθηκεύεται στο σύστημα.

Το σύστημα θα εμφανίσει προειδοποιητικά ή μηνύματα σφάλματος στις εξής περιπτώσεις: (α) αν κάποιοι υποπαράγοντες δεν έχουν αξιολογηθεί ή (β) αν η συγκεκριμένη θέση έχει ήδη αξιολογηθεί και αποθηκευτεί προηγουμένως. Στην πρώτη περίπτωση (α), οι χρήστες πρέπει να ελέγξουν το EvaluationGrid και να συμπληρώσουν τιμές/επίπεδα σε όλους τους υποπαράγοντες. Στη δεύτερη περίπτωση (β), το σύστημα ζητά από τους χρήστες να επιλέξουν αν θέλουν να αντικαταστήσουν την ήδη αποθηκευμένη αξιολόγηση ή να απορρίψουν αυτή που βρίσκεται σε εξέλιξη.

Μόνο όταν η αξιολόγηση έχει αποθηκευτεί, θα εμφανίζεται στις επόμενες καρτέλες Evaluated Jobs και Rankings.



Εικόνα 8

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

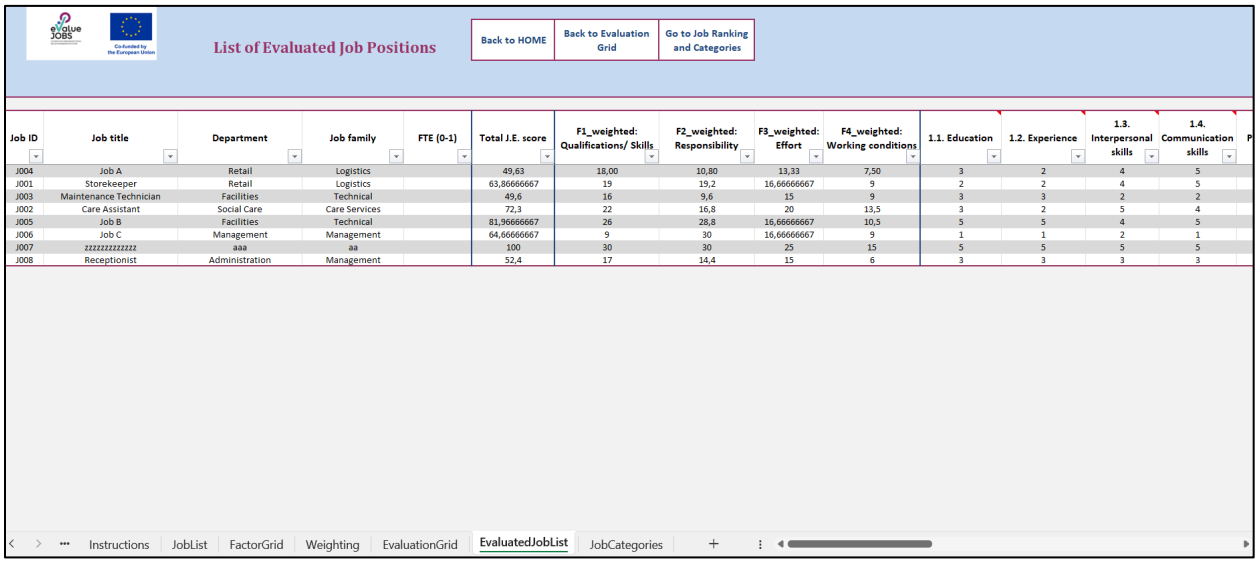
Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση όλων των υποπαραγόντων, οι χρήστες μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα πατώντας το κουμπί **«Go to Evaluated Job List»** για να δουν συγκεντρωτικά τις βαθμολογίες όλων των θέσεων.

Βήμα 6: Λίστα Θέσεων που Αξιολογήθηκαν (Καρτέλα EvaluatedJobList)

Στην καρτέλα **«EvaluatedJobList»** εμφανίζονται συγκεντρωτικά όλες οι θέσεις που έχουν αξιολογηθεί και αποθηκευτεί, μαζί με τις βαθμολογίες και τα ποσοστά βαρύτητας. Πιο συγκεκριμένα στον πίνακα εμφανίζονται:

- Job ID και Τίτλος Θέσης
- Τμήμα και Job Family
- FTE (0–1): Ποσοστό πλήρους απασχόλησης
- Συνολική Βαθμολογία (Total J.E. score)
- Βαθμολογίες ανά Παράγοντα: Προσόντα & Δεξιότητες, Ευθύνη, Προσπάθεια, Εργασιακές Συνθήκες
- Επιμέρους βαθμολογίες υποπαραγόντων (π.χ. Εκπαίδευση, Εμπειρία, Δεξιότητες επικοινωνίας κ.λπ.)

Η καρτέλα λειτουργεί ως συγκεντρωτικός πίνακας για έλεγχο και σύγκριση θέσεων. Σε αυτό το σημείο, οι χρήστες δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν αλλαγές στις βαθμολογίες. Παρέχεται σύνοψη λεπτομερών αξιολογήσεων κάθε θέσης εργασίας, ώστε οι χρήστες να διασφαλίσουν ότι όλα έχουν καταχωρηθεί σωστά.



Job ID	Job title	Department	Job family	FTE (0-1)	Total J.E. score	F1_weighted: Qualifications/ Skills	F2_weighted: Responsibility	F3_weighted: Effort	F4_weighted: Working conditions	1.1. Education	1.2. Experience	1.3. Interpersonal skills	1.4. Communication skills
J004	Job A	Retail	Logistics		49,63	18,00	10,80	13,33	7,50	3	2	4	5
J001	Storekeeper	Retail	Logistics		63,86666667	19	19,2	16,66666667	9	2	2	4	5
J003	Maintenance Technician	Facilities	Technical		49,6	16	9,6	15	9	3	3	2	2
J002	Care Assistant	Social Care	Care Services		72,3	22	16,8	20	13,5	3	2	5	4
J005	Job B	Facilities	Technical		81,96666667	26	28,8	16,66666667	10,5	5	5	4	5
J006	Job C	Management	Management		64,66666667	9	30	16,66666667	9	1	1	2	1
J007	zzzzzzzzzzzz	aaa	aa		100	30	30	25	15	5	5	5	5
J008	Receptionist	Administration	Management		52,4	17	14,4	15	6	3	3	3	3

Εικόνα 9

Οι χρήστες μπορούν να πατήσουν το κουμπί «**Go to Job Categories**» ώστε να προχωρήσουν στην κατάταξη των θέσεων και τον καθορισμό κατηγοριών.

Βήμα 7: Κατάταξη και Κατηγοριοποίηση Θέσεων (Καρτέλα JobCategories)

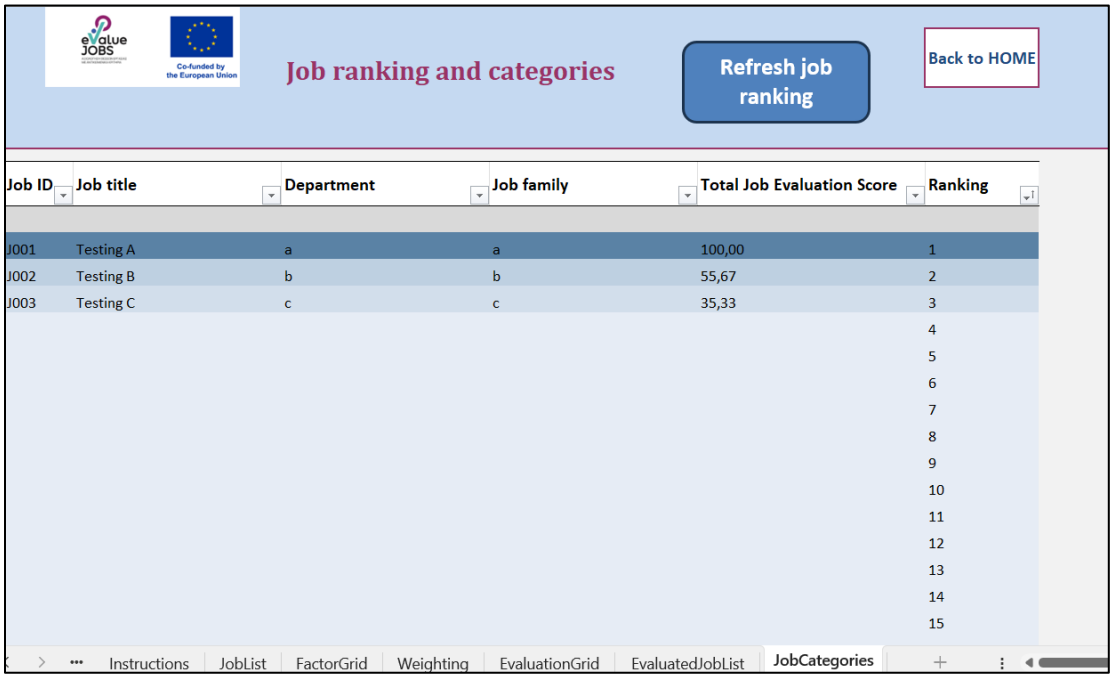
Στην καρτέλα «JobCategories» εμφανίζεται η τελική κατάταξη των θέσεων εργασίας με βάση τη συνολική βαθμολογία αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα στον πίνακα εμφανίζονται:

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στην καρτέλα «JobCategories», οι χρήστες βλέπουν την τελική κατάταξη των θέσεων εργασίας με βάση τη βαθμολογία αξιολόγησης. Η κατάταξη δεν ενημερώνεται αυτόματα μετά την αποθήκευση νέων αξιολογήσεων θέσεων. Οι χρήστες θα πρέπει να πατήσουν το κουμπί «Refresh job ranking» για να ανανεωθεί η σειρά κατάταξης των θέσεων.

- Job ID και Τίτλος Θέσης
- Τμήμα και Job Family
- Συνολική Βαθμολογία Αξιολόγησης (Total Job Evaluation Score)
- Κατάταξη (Ranking): Η θέση της κάθε εργασίας σε σχέση με τις υπόλοιπες

Η καρτέλα λειτουργεί ως εργαλείο για τους χρήστες, ώστε να βλέπουν ποιες θέσεις έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη αξία με βάση την αξιολόγηση και να τις κατηγοριοποιούν σε ομάδες συγκρίσιμης αξίας. Η ομαδοποίηση μπορεί να βασίζεται είτε σε στενότερα είτε σε ευρύτερα εύρη συνολικής βαθμολογίας αξιολόγησης, ανάλογα με το τι είναι πιο λογικό για τον εκάστοτε οργανισμό ως ουσιαστικός διαχωρισμός μεταξύ των θέσεων εργασίας. Συνιστάται η απόφαση αυτή να λαμβάνεται από την Επιτροπή Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας. Οι συγκεκριμένες ομάδες μπορούν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν αργότερα ως βάση για τον σχεδιασμό ή την αναθεώρηση των μισθολογικών κλιμακίων και των μισθολογικών δομών, ή απλώς να λειτουργήσουν ως σημείο αναφοράς για εσωτερική σύγκριση των θέσεων εργασίας.



Εικόνα 10

Εάν προστεθούν ή ενημερωθούν αξιολογήσεις θέσεων εργασίας, οι χρήστες θα πρέπει να πατήσουν το κουμπί «Refresh job ranking» για να ενημερωθεί η σειρά κατάταξης.

7. Υποστηρικτικό Υλικό

Πριν την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης θέσεων εργασίας, οι ενδιαφερόμενες/οι μπορούν να μελετήσουν τα παρακάτω έγγραφα. Τα έγγραφα αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα, ώστε να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα και να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία θα πραγματοποιηθεί με ορθότερο τρόπο και σύμφωνα με τις αρχές της ισότητας:

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- **Λίστα ελέγχου για ουδέτερη ως προς το φύλο αξιολόγηση:** Μια σύντομη λίστα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν την αξιολόγηση, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι έχουν γίνει όλα τα προαπαιτούμενα και ότι η διαδικασία είναι ουδέτερη ως προς το φύλο.

8. Συχνές Ερωτήσεις

1. **Πώς μπορεί το εργαλείο αξιολόγησης εργασίας να ωφελήσει τον οργανισμό μου;**

Το εργαλείο αξιολόγησης εργασίας παρέχει μια δομημένη και συστηματική προσέγγιση στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, βασισμένη σε προκαθορισμένους, ευρέως χρησιμοποιούμενους και τεκμηριωμένους παράγοντες και υποπαράγοντες. Ο σχεδιασμός του ακολουθεί τις τρεις βασικές αρχές της ουδετερότητας ως προς το φύλο – επάρκεια, ολότητα και αντικειμενικότητα – διασφαλίζοντας έτσι μια διαδικασία αξιολόγησης χωρίς προκαταλήψεις λόγω φύλου.

2. **Μπορώ να προσαρμόσω τους παράγοντες αξιολόγησης;**

Όχι, το εργαλείο δεν επιτρέπει την προσαρμογή των παραγόντων και υποπαραγόντων αξιολόγησης. Αυτοί έχουν καθοριστεί βάσει της τρέχουσας επιστημονικής αρτιότητας στον τομέα της ουδέτερης ως προς το φύλο αξιολόγησης θέσεων εργασίας και εναρμονίζονται με τη σχετική βιβλιογραφία και τις κατευθυντήριες γραμμές διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών.

3. **Ποιοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης εργασίας;**

Η βέλτιστη πρακτική προβλέπει τη συγκρότηση Επιτροπής Αξιολόγησης θέσεων εργασίας που να αξιολογεί όλες τις θέσεις. Ιδανικά, η Επιτροπή αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού, διευθυντές/ριες τμημάτων και εργαζόμενους/ες, ώστε να διασφαλίζεται η συμπεριληπτική αξιολόγηση (σημείο 3.1).

4. **Πώς εισαγάγω δεδομένα εργασίας στο εργαλείο;**

Ακολουθήστε τις οδηγίες βήμα προς βήμα στην ενότητα ‘6. Οδηγίες Βήμα-Βήμα για τη Χρήση του Εργαλείου eValueJobs’ του εγχειριδίου.

5. **Πώς διατηρείται η εμπιστευτικότητα στη διαδικασία αξιολόγησης εργασίας;**

Οι πληροφορίες που θα περιλαμβάνονται στο εργαλείο είναι από προεπιλογή εμπιστευτικές και προορίζονται μόνο για τους χρήστες του οργανισμού, και δεν μπορούν να προσπελαστούν από τρίτο μέρος, νοουμένου ότι η συσκευή είναι ασφαλής, καθώς το εργαλείο κατεβαίνει ως νέο αρχείο στη συσκευή λογισμικού των χρηστών (π.χ. προσωπικός/εργασιακός υπολογιστής/φορητός υπολογιστής, tablet, κινητό τηλέφωνο, κ.λπ.).

6. **Μπορεί το εργαλείο να ενσωματωθεί με υπάρχοντα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που υπάρχουν στον οργανισμό μου;**

Όχι, αυτό δεν είναι δυνατό.

7. **Πόσο συχνά πρέπει να διεξάγονται αξιολογήσεις εργασίας;**

Συνιστώνται συστηματικές αξιολογήσεις, για να προσαρμόζονται στις αλλαγές στις θέσεις και τις συνθήκες της αγοράς. Αυτή η απόφαση είναι στην κρίση της/του κάθε ενδιαφερομένης/ου.

8. **Τι γίνεται αν αντιμετωπίσω τεχνικά προβλήματα με το εργαλείο;**

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Για τεχνικά προβλήματα μπορείτε να αποταθείτε στο Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων:

- Ηλεκτρονική Διεύθυνση: info@dlr.mlsi.gov.cy
- Τηλέφωνα: 22803100 / 24817845 / 25819377

9. Μπορώ να δημιουργήσω εκθέσεις (Reports) χρησιμοποιώντας το εργαλείο;

Το εργαλείο δεν παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας λεπτομερών εκθέσεων για ανάλυση ή λήψη αποφάσεων. Παρόλα αυτά, οι χρήστες μπορούν να εξάγουν τις βαθμολογίες από το εργαλείο και να τις χρησιμοποιήσουν για περαιτέρω επεξεργασία.

10. Πώς χειρίζομαι στο εργαλείο τις προαγωγές ή τις αλλαγές θέσεων;

Η θέση στην οποία προάγεται ένα άτομο δεν επαναξιολογείται, καθώς μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης θέσης εργασίας έχει ήδη καθοριστεί η σχετική βαθμολογία της συγκεκριμένης θέσης. Σε περίπτωση δημιουργίας νέας θέσης εργασίας, απαιτείται η αξιολόγηση της θέσης πριν την πρόσληψη ή προαγωγή ενός ατόμου.

11. Υπάρχει κόστος που σχετίζεται με τη χρήση του εργαλείου;

Όχι, το εργαλείο προσφέρεται δωρεάν από το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

9. Σχετικοί Όροι

- **Θέση / Ρόλος:** Οι όροι θέση και ρόλος χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και αναφέρονται στην εργασία που αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.
- **Χάσμα αμοιβών μεταξύ των φύλων**: Αναφέρεται στη διαφορά του μέσου μικτού ωριαίου εισοδήματος μεταξύ ανδρών και γυναικών, η οποία εκφράζεται συνήθως ως ποσοστό των αποδοχών των ανδρών.
- **Αξιολόγηση θέσεων εργασίας ουδέτερη ως προς το φύλο**: Μια συστηματική μέθοδος εκτίμησης της αξίας διαφορετικών θέσεων εργασίας με βάση αντικειμενικά, απαλλαγμένα από προκαταλήψεις κριτήρια — όπως δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη και συνθήκες εργασίας — χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το φύλο της/του εργαζομένης/ου ή η κυριαρχία φύλου στο επάγγελμα.
- **Στερεότυπα φύλου**: Γενικευμένες απόψεις ή προκαταλήψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά ή τις ιδιότητες, ή τους ρόλους που πρέπει ή θεωρείται ότι πρέπει να έχουν ή να αναλαμβάνουν οι γυναίκες και οι άνδρες.
- **Κατευθυντήριες γραμμές ILO για ουδέτερες ως προς το φύλο αξιολογήσεις θέσεων εργασίας**: Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την εφαρμογή ουδέτερης ως προς το φύλο αξιολόγησης θέσεων εργασίας, σχεδιασμένο ειδικά για να αντιμετωπίσει τη συστηματική υποτίμηση της εργασίας που κυριαρχείται από γυναίκες.
- **Περιγραφή θέσης εργασίας**: Μια λίστα με τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις σχέσεις αναφοράς, τις συνθήκες εργασίας και τις εποπτικές αρμοδιότητες μιας θέσης.
- **Αξιολόγηση θέσης εργασίας**: Μια συστηματική αξιολόγηση που γίνεται για να προσδιοριστεί η αξία μιας θέσης εργασίας σε σχέση με μια άλλη.
- **Διαφάνεια αμοιβών**: Αναφέρεται στην πρακτική της ανοιχτής κοινοποίησης πληροφοριών σχετικά με τις δομές αμοιβών, τα επίπεδα αμοιβών και τα κριτήρια καθορισμού των αποδοχών εντός ενός οργανισμού.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- **Ασυνείδητες προκαταλήψεις**: Οι αυτόματες, συχνά ακούσιες στάσεις ή στερεότυπα που επηρεάζουν το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και λαμβάνουν αποφάσεις για άλλους.

10. Πηγές

Chicha, M.-T. (2008). Promoting equity: gender-neutral job evaluation for equal pay : a step-by-step guide. *International Labour Organization*.

Chordiya, R., & Hubbell, L. (2023). Fostering Internal Pay Equity Through Gender Neutral Job Evaluations: A Case Study of the Federal Job Evaluation System. *Public Personnel Management, 52(1), 25-47*.

Dessler, G. (2023). *Human Resource Management, 17th Edition.* Pearson.

European Union. (2023). Directive 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. *Official Journal of the European Union L.132/21*.

Pillinger, J. (2021). Pay transparency and role of gender-neutral job evaluation and job classification in the public services. *European Trade Union Institute*.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης