

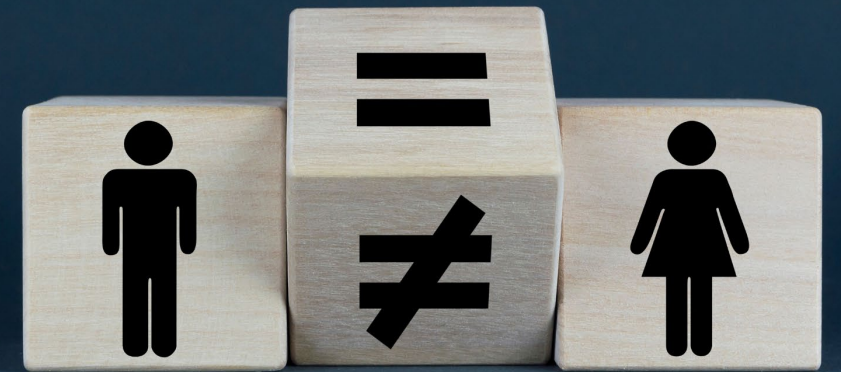


PLAS

Σύστημα Αμοιβών

Μεθοδολογία και υλοποίηση
ισότιμων και διαφανών αμοιβών

EQUAL PAY





Disclaimer

This document is provided solely for informational and advisory purposes as part of PLAS consulting services. While every effort has been made to ensure the accuracy and completeness of the information contained herein, no express or implied warranty or guarantee is made regarding the outcomes or results that may arise from its use. The guidance, analysis, and recommendations presented are based on the data, assumptions, and conditions available to PLAS at the time of preparation and may not be suitable for all circumstances. All decisions and actions taken in relation to the contents of this document are the sole responsibility of the recipient. PLAS shall not be held liable for any direct, indirect, incidental, consequential, or special damages resulting from the use or misuse of this information. Recipients are strongly encouraged to perform their own due diligence, consult additional professional advisors as necessary, and consider their unique organizational, legal, and operational contexts before implementing any suggested actions or recommendations.

Αποποίηση Ευθύνης

Το παρόν έγγραφο παρέχεται αποκλειστικά για ενημερωτικούς και συμβουλευτικούς σκοπούς, ως μέρος των συμβουλευτικών υπηρεσιών της PLAS. Παρά τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν για να εξασφαλιστεί η ακρίβεια και η πληρότητα των πληροφοριών που περιλαμβάνονται, δεν παρέχεται καμία ρητή ή σιωπηρή εγγύηση ή διαβεβαίωση σχετικά με τα αποτελέσματα ή τις συνέπειες από τη χρήση τους. Οι κατευθυντήριες γραμμές, οι αναλύσεις και οι προτάσεις βασίζονται στα δεδομένα, τις παραδοχές και τις συνθήκες που ήταν διαθέσιμες στην PLAS κατά τη στιγμή της σύνταξης του εγγράφου και ενδέχεται να μην είναι κατάλληλες για όλες τις περιπτώσεις. Όλες οι αποφάσεις και ενέργειες σχετικά με το περιεχόμενο του παρόντος εγγράφου είναι αποκλειστική ευθύνη του αποδέκτη. Η PLAS δεν φέρει καμία ευθύνη για οποιεσδήποτε άμεσες, έμμεσες, συμπτωματικές, επακόλουθες ή ειδικές ζημιές που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση ή την κατάχρηση των παρεχόμενων πληροφοριών. Οι αποδέκτες ενθαρρύνονται έντονα να προβούν σε δική τους διερεύνηση, να ζητήσουν περαιτέρω επαγγελματικές συμβουλές, εφόσον απαιτείται, και να λάβουν υπόψη το δικό τους οργανωτικό, νομικό και λειτουργικό πλαίσιο πριν εφαρμόσουν οποιαδήποτε προτεινόμενη ενέργεια ή σύσταση.



Αναμένεται νέα νομοθεσία για την διαφάνεια και ισότητα αμοιβών.

Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός «οδικού χάρτη» για τη υιοθεσία **δομημένων συστημάτων αμοιβών** και σταδιακή μείωση του **μισθολογικού χάσματος** μεταξύ των δύο φύλων, ενσωματώνοντας στην ελληνική νομοθεσία την ευρωπαϊκή οδηγία 2023/970 για την **ίση αμοιβή για ίση εργασία**.

Έχει ήδη εκδοθεί σχετική **ευρωπαϊκή οδηγία** και αναμένεται η **Ελληνική νομοθεσία**.

Η διαφορά – στόχος των συνολικών αμοιβών ανδρών και γυναικών στο 5%



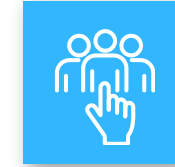
Επιβολή προστίμων στους εργοδότες



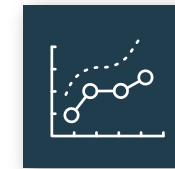
Οι εργαζόμενοι θα πληροφορούνται τις αμοιβές των κατόχων της ίδιας θέσης εργασίας για τη μείωση των διακρίσεων



Θα πρέπει να επιδιώκεται και να αποδεικνύεται η μείωση ανισότητας αμοιβών



Οι εργοδότες θα πρέπει να αξιολογούν τις θέσεις εργασίας και να τις αμείβουν ισότιμα και με διαφανή κριτήρια



Οι εργοδότες υποχρεούνται σε αναφορές με αναλύσεις αμοιβών ανά φύλο

Δείκτες ESG σχετιζόμενοι με το σύστημα των αμοιβών

Πέρα από την αναμενόμενη νομοθεσία το τρέχον **πλαίσιο ESG επίσης συμπεριλαμβάνει βασικούς Δείκτες (KPIs)**, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα **με το σύστημα των αμοιβών**, και συγκεκριμένα:

- Μείωση της μισθολογικής διαφοράς μεταξύ των φύλων
- % των γυναικών στην εταιρεία και σε ανώτατες διευθυντικές θέσεις
- % των εθελούσιων αποχωρήσεων από την Εταιρεία
- Πολιτική διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης
- Πρόγραμμα εκπαίδευσης, προϋπολογισμός εκπαίδευσης, ώρες εκπαίδευσης και εξέλιξης ανά εργαζόμενο (ανάλυση)
- % των εργαζομένων που καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις
- Αριθμός νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν
- % νέων εργαζομένων από τις τοπικές κοινωνίες



Ολοκληρωμένη λύση για τη δημιουργία διαφανούς και ισότιμου συστήματος Αμοιβών

Η



PLAS

σε αποκλειστική
συνεργασία με την
εφαρμογή

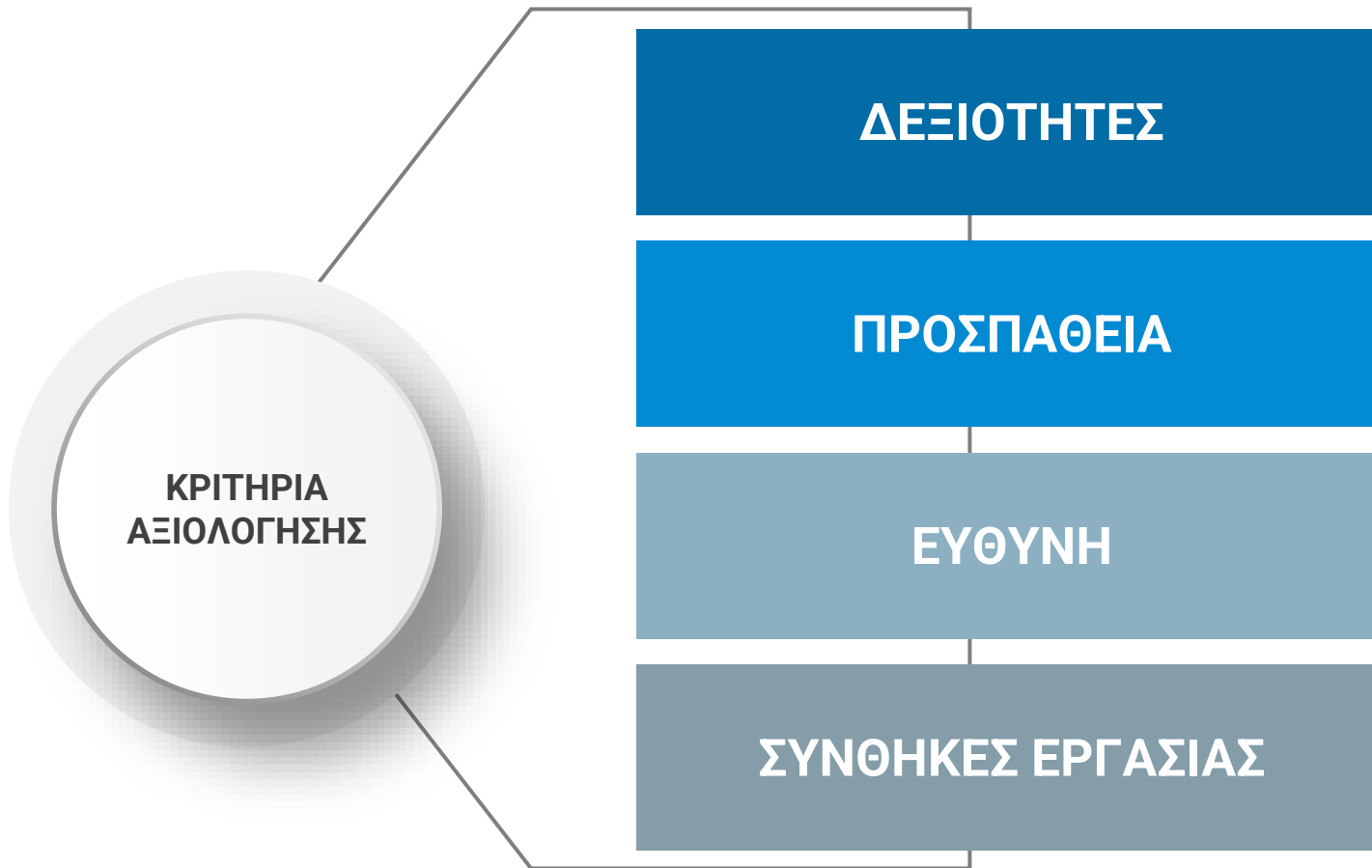


gradar
the job evaluation engine

- Αντικειμενική **αξιολόγηση θέσεων εργασίας** βάσει μεθοδολογίας κριτηρίων (point-factor based), σε αντιστοίχιση με οποιαδήποτε άλλο σύστημα βαθμίδων (ROSETTA functionality)
- Έτοιμες **κανονιστικές αναφορές** (Equal Pay, Gender pay Gaps, DEI/ESG Reports, etc.)
- Αυτοματοποιημένη αντιστοίχιση των βαθμίδων με στοιχεία της αγοράς από **οποιοδήποτε salary survey**
- Αναφορές και αναλύσεις σεναρίων που επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το σχεδιασμό **συστήματος αμοιβών**,
- Διαχείριση και αξιοποίηση των **περιγραφών θέσεων εργασίας**, βιβλιοθήκη Competences για κάθε οικογένεια θέσεων
- Εξοικείωση και **εκπαίδευση των στελεχών HR** στη μεθοδολογία και τις αναλύσεις για την πλήρη ανάληψη
- Η **οικονομικότερη λύση της αγοράς**



Τα κριτήρια αξιολόγησης που υποδεικνύονται από την ΕΕ οδηγία



Δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που χρειάζεται ένα άτομο για να εκπληρώσει μια συγκεκριμένη λειτουργία. Αυτό περιλαμβάνει επαγγελματικές ικανότητες (π.χ. τεχνικές γνώσεις) καθώς και προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες – soft skills (π.χ. ικανότητα εργασίας σε ομάδα, επικοινωνία).

Οι σωματικές και πνευματικές απαιτήσεις που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν σωματική κόπωση, πίεση χρόνου, συναισθηματικές απαιτήσεις και γνωστικό άγχος που προκαλείται από την πολυπλοκότητα των εργασιών.

Ο βαθμός ευχέρειας λήψης αποφάσεων και επιρροής σε διαδικασίες, πόρους ή άλλους υπαλλήλους που συνδέονται με έναν συγκεκριμένο ρόλο. Η ευθύνη περιλαμβάνει επίσης την υποχρέωση ανάληψης ευθύνης για τα αποτελέσματα των ενεργειών μιας ομάδας.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες υπό τους οποίους εκτελείται μια δραστηριότητα, όπως η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η θερμοκρασία, η ηχορύπανση, το ωράριο εργασίας και η ευελιξία.

Σημειώση: Στο σύστημα gradar προβλέπεται προσαρμογή ανά εταιρεία. Αναγνωρίζεται ότι απαιτείται κατάλληλη διάκριση της αμοιβής και συχνά γίνεται μέσω επιδόματος σε αντίθεση με την αύξηση του βασικού μισθού. Είναι έγκυρος παράγοντας για την αξιολόγηση της ίσης αξίας των ρόλων, δηλαδή η αμοιβή μπορεί να αυξάνεται λαμβάνοντας υπόψη μεγέθη όπως: όγκος εργασίας, συνθήκες εργασίας, τοποθεσία, απόδοση (βαθμολογία πολλαπλής χρονιάς/σωρευτικής απόδοσης), sabbatical, πλήρης/μερική απασχόληση, διάρκεια εργασίας, έτη εργασίας στην εταιρεία, άλλη αξιολόγηση συμπεριφοράς, δυνατότητα ηγεσίας (στο πλαίσιο του talent mgmt. succession planning) υψηλή ζήτηση στην αγορά/ υψηλή ή κρίσιμη σημασία για τη διατήρηση του ρόλου.

Τα κριτήρια αξιολόγησης της μεθοδολογίας

Διαφορετικά κριτήρια (factors) ανά κατηγορία για 3 κατηγορίες θέσεων εργασίας, σε αντιστοιχία με την οδηγία της ΕΕ

Κατηγορίες ΕΕ	Εργαζόμενοι	Project Management	Διοίκηση
Δεξιότητες	Επαγγελματικές γνώσεις		
Ευθύνη	Εμπειρία		
Δεξιότητες	Απαιτήσεις σε κριτική, αναλυτική σκέψη και επίλυση Προβλημάτων		
Ευθύνη	Ευθύνη για εργαζόμενους	Ευθύνη έργου & εύρος ηγεσίας	Εύρος ηγεσίας & καθοδηγούμενη ομάδα εργαζομένων
Δεξιότητες	Οργανωτική γνώση		
Προσπάθεια	Διαδικασίες & πολυπλοκότητα	Μέγεθος έργου & Προϋπολογισμός έργου	Διαδικασίες & πολυπλοκότητα
Συνθήκες εργασίας	Λειτουργική ευθύνη & Εύρος αποφάσεων		Οργανωτική ευθύνη & Πεδίο εφαρμογής των αποφάσεων
	Επικοινωνία		
	Ψυχική και ψυχοκοινωνική προσπάθεια		
	Σωματική προσπάθεια		
	Περιβαλλοντικές επιδράσεις		
	Άλλοι παράγοντες άγχους φυσικής, ψυχολογικής ή συναισθηματικής φύσης		

Συμπέρασμα



Μια σύγκριση των προτάσεων/απαιτήσεων της ΕΕ για μια μεθοδολογία προσδιορισμού της εργασίας ίσης αξίας με τους παράγοντες αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στο gradar δείχνει ότι η αξιολόγηση θέσεων εργασίας με το gradar αντιστοιχεί στις κατηγορίες που καθορίζονται από την ΕΕ.



Εάν οι εξωτερικές συνθήκες εργασίας και οι περιβαλλοντικές επιδράσεις θεωρούνται σημαντικές από έναν οργανισμό που εφαρμόζει το σύστημα, αυτές οι πτυχές μπορούν εύκολα να τεκμηριωθούν χρησιμοποιώντας το μοντέλο αξιολόγησης του gradar για τις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα (επίπεδο επιβάρυνσης) λαμβάνονται τότε επίσης υπόψη ως παράγοντας που επηρεάζει τον υπολογισμό του προσαρμοσμένου μισθολογικού χάσματος.



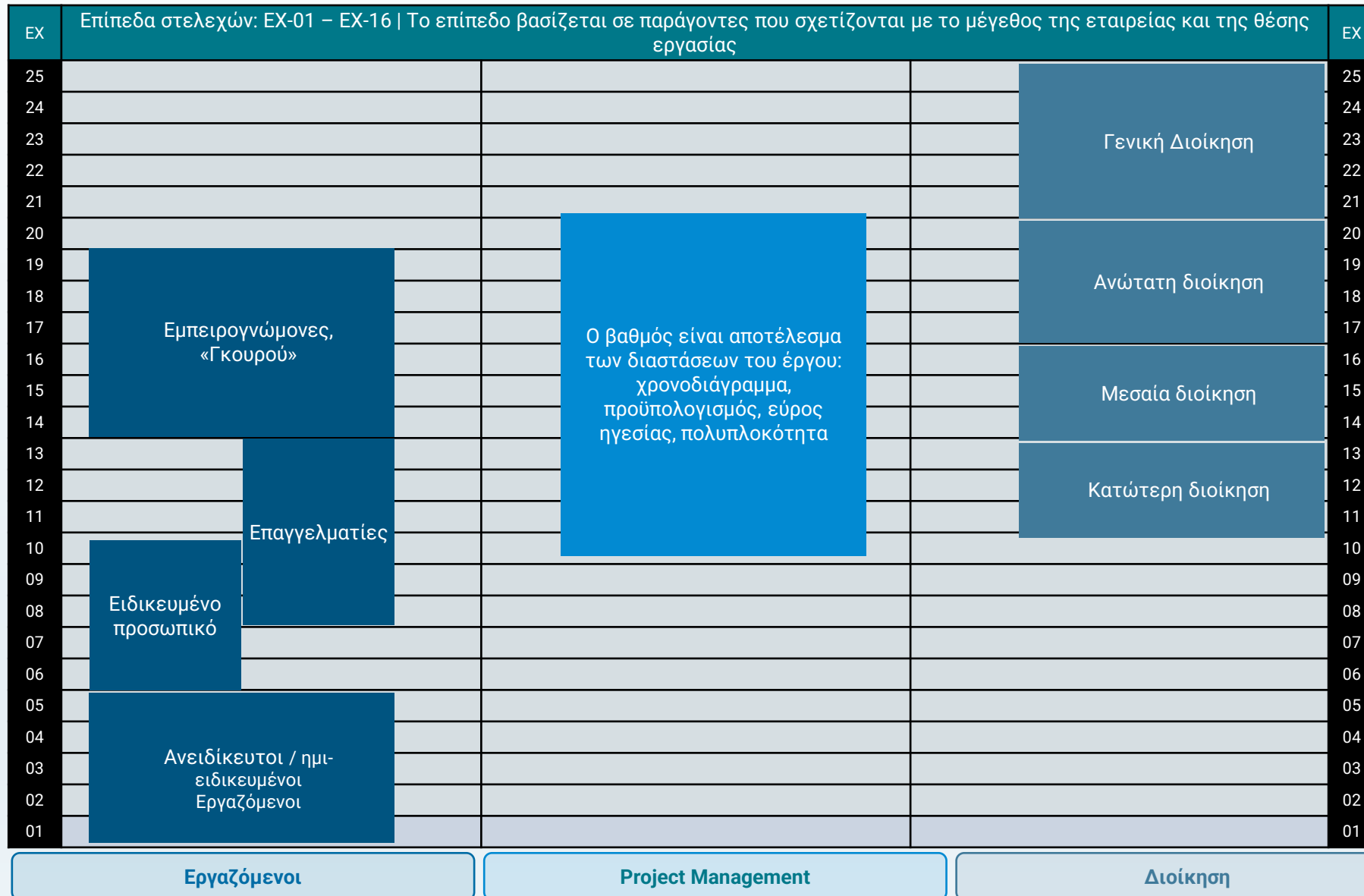
Η αρθρωτή δομή του gradar προσφέρει τη δυνατότητα προσαρμογής των κριτηρίων των συνθηκών εργασίας στην εταιρεία χωρίς να αλλοιώνονται τα αποτελέσματα της πραγματικής βαθμολόγησης.



Αυτό σημαίνει ότι το gradar μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΕΕ.

Οι βαθμίδες της μεθοδολογίας

25 Βαθμίδες (grades)



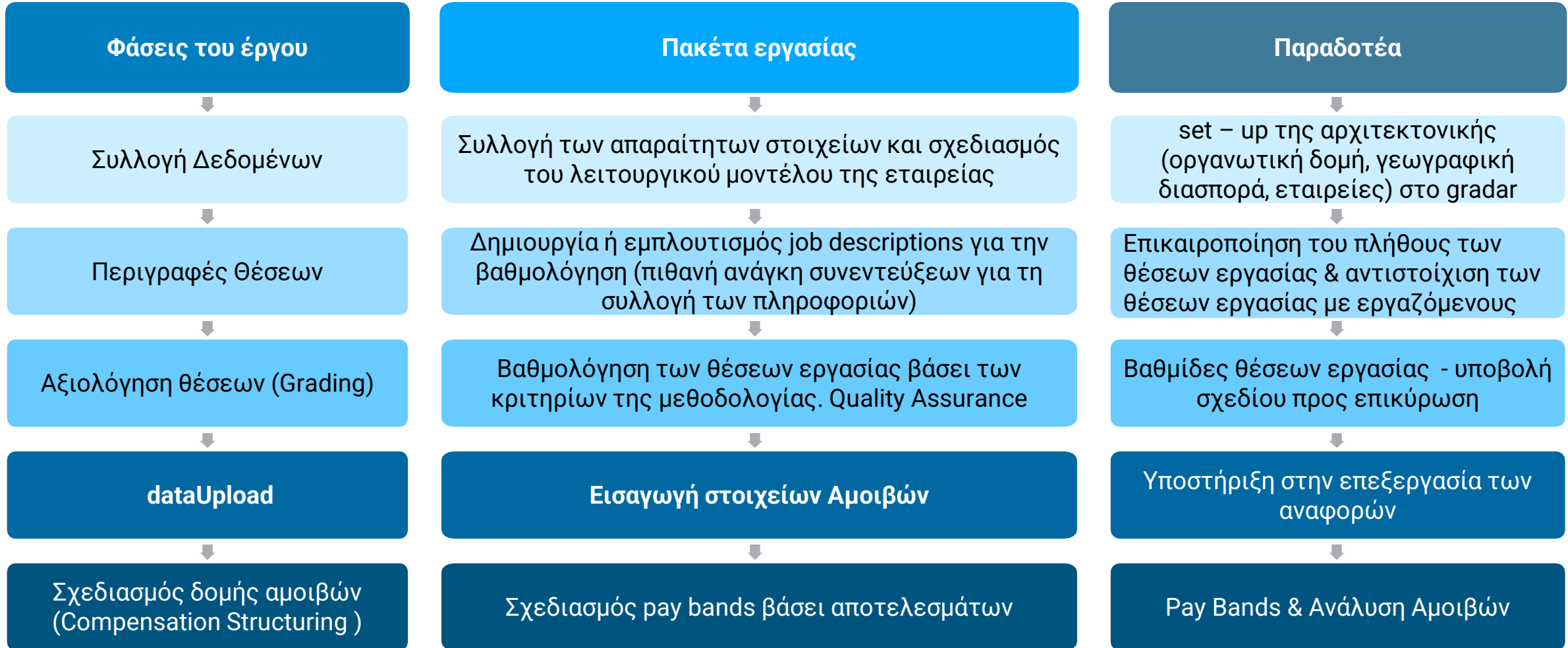
Ο βαθμός είναι αποτέλεσμα των διαστάσεων του έργου: χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός, εύρος ηγεσίας, πολυπλοκότητα

ΠΡΟΣΟΧΗ: Η Βαθμολογία αναφέρεται στην θέση όχι σε συγκεκριμένο εργαζόμενο.



Το πλάνο ενός τυπικού έργου

Διαχείριση και Επικοινωνία Αλλαγών



Παράδειγμα: βαθμολόγηση θέσεων εργασίας

Παράτιθενται 3 παραδείγματα θέσεων εργασίας σε κάθε ένα από τα 3 Career Paths, με τη βαθμολόγησή τους.

Στις επόμενες διαφάνειες η περιγραφή των επιλεχθέντων επιπέδων κριτηρίων (factors) κατά την αξιολόγηση.

Job title ▼	Global job family ▼	Career ▼	Grade ▼	Factor levels
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ <small>Newer draft</small>	Finance ⓘ	Management	16	7 6 6 1 2 5 6 2 1 1 6
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	Finance Accounting ⓘ	Individual Contribution	8	6 3 4 1 4 1 1 3 1 2
ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΕΡΓΩΝ <small>Comments</small>	Engineering Civil / Construction Engineering ⓘ	Project Management	11	7 3 5 2 1 4 2 3 3

Παράδειγμα: βαθμολόγηση θέσης Διοίκησης



Grading Factors

Professional Knowledge
Factor level 7
The position requires professional knowledge at university degree level

Experience
6
8 – 10 years

Cognitive Abilities / Problem Solving
6
Assessment of new problems, analysis and modification of known solutions

Span of Control
Factor level 1
Leading a small team (1 to 5 employees)

Occupation group managed
2
Qualified staff, particularly fully trained or certified employees

Organisational Knowledge
5
Organisational knowledge of own field/department and its relation to the business objectives

Processes
6
Develop new processes with company-wide significance

Complexity
2
Complex processes

Organisational Responsibility
Factor level 1
Responsibility for operational/technical and disciplinary decisions for the own team. (1st management-level)

Scope of Decisions
Factor level 1
Scope of the decisions is at national or regional level

Communication
6
Representing the organisation in a certain field

Παράδειγμα: βαθμολόγηση Εργαζομένου

Job title ▾	Global job family ▾	Career ▾	Grade ▾	Factor levels
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	Finance Accounting ⓘ	Individual Contribution	8	6 3 4 1 4 1 1 3 1 2

Grading Factors

Professional Knowledge

6
The position requires professional knowledge that can be obtained through an undergraduate degree or an apprenticeship and additional certified qualifications

Experience

3
1 – 3 years

Cognitive Abilities / Problem Solving

4
Known solutions and technical expertise are applied to recurring problems

People Responsibility

Factor level 1
Responsibility is limited to the own position

Organisational Knowledge

4
Organisational knowledge of own field/department and interconnected units

Processes

Factor level 1
Running and / or maintaining processes

Complexity

Factor level 1
Simple processes

Functional Responsibility

3
Making operational-technical decisions affecting the work of the own group

Scope of Decisions

Factor level 1
Scope of the decisions is at national or regional level

Communication

2
The position requires good communication skills in a team or with clients and a certain degree of empathy

Παράδειγμα: βαθμολόγηση θέσης project management

Job title ▾	Global job family ▾	Career ▾	Grade ▾	Factor levels
ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΕΡΓΩΝ	Engineering Civil / Construction Engineering ⓘ	Project Management	11	7 3 5 2 1 4 2 3 3

Grading Factors





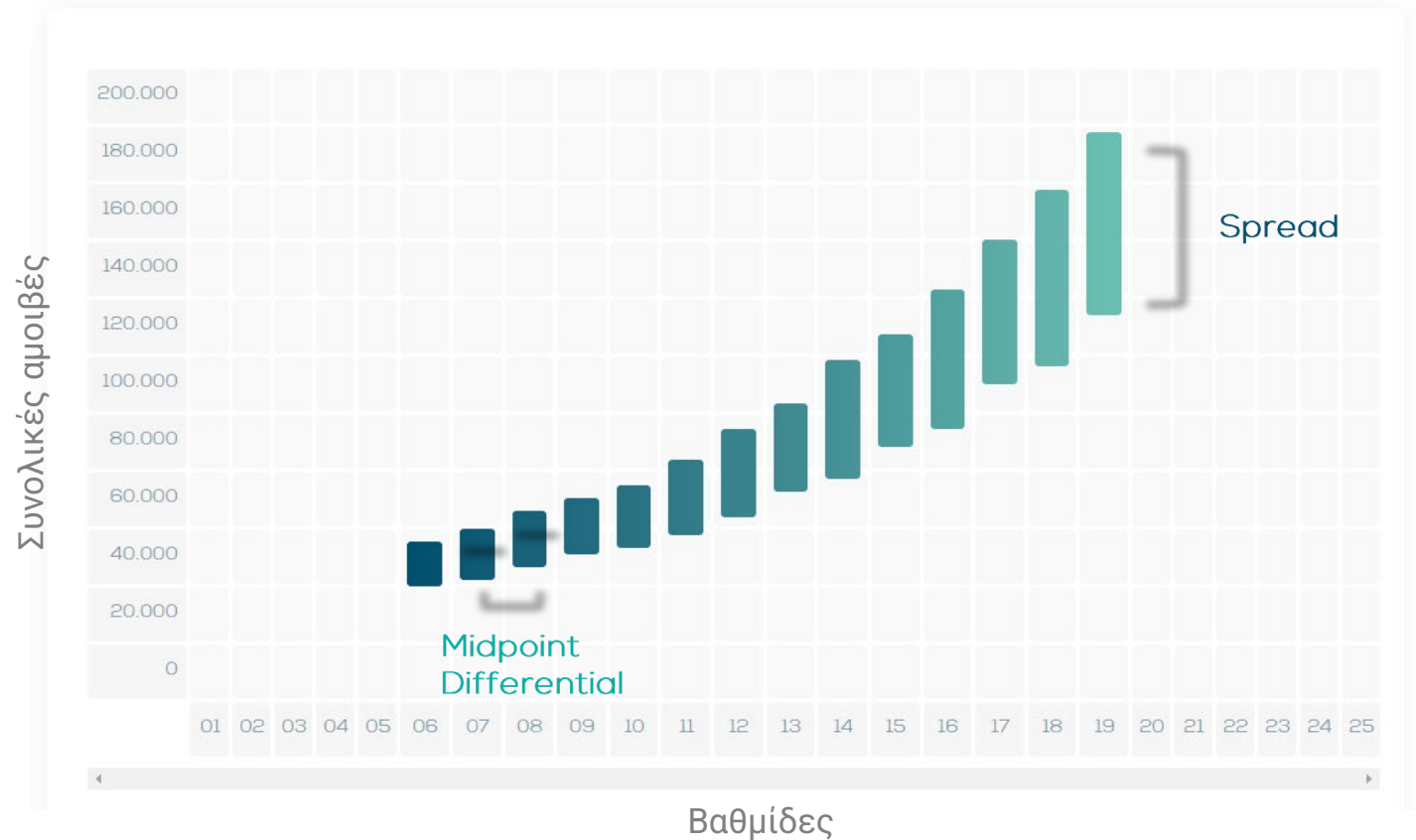
■ Εσωτερική Ανάλυση αμοιβών

Η πλατφόρμα Gradar επιτρέπει:

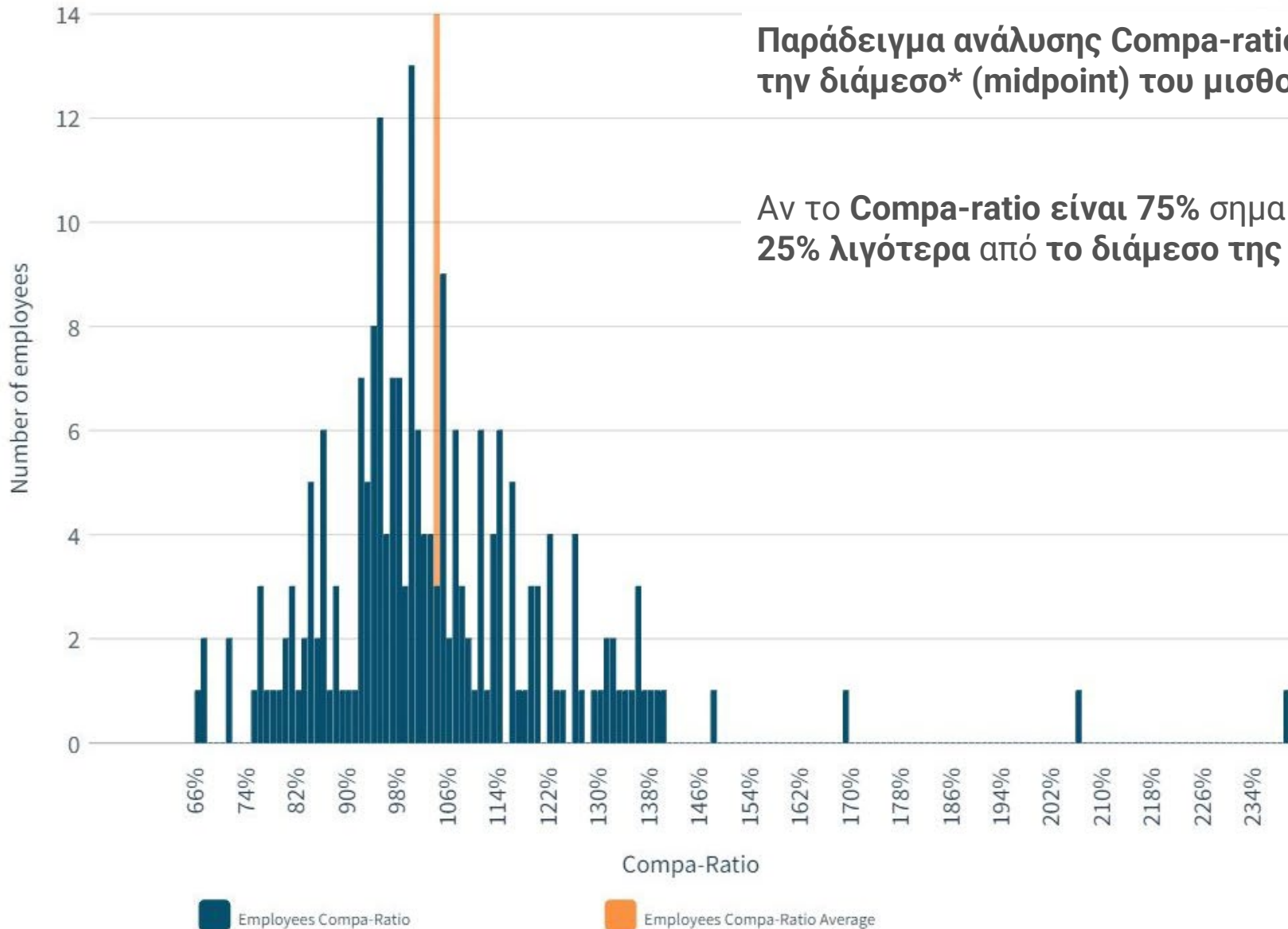
- **Αναλύσεις για όλους τους εργαζόμενους**
- **Σύγκριση αποδοχών** μεταξύ ειδικοτήτων, ρόλων, μονάδων και φύλων (**pay gap analysis**)
- Ενσωματωμένος **υπολογισμός κόστους αναπροσαρμογής (σενάρια)**
- **Σχεδιασμός career paths** συνδεδεμένα με τα paybands και το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης

Παράδειγμα ανάλυσης μισθολογικών κλιμακίων

- **Εύρος (Spread):** Η διαφορά μεταξύ των ελάχιστων και μέγιστων επιπέδων μισθού (διαφορά στις αμοιβές των εργαζομένων εντός της ίδιας βαθμίδας). **Ελάχιστο (minimum)** = αναφέρεται στον αρχικό μισθό της βαθμίδας, **μέγιστο (maximum)** = υψηλότερος μισθός που μπορεί να επιτευχθεί εντός της βαθμίδας.
- Ένα **μεγαλύτερο εύρος (wider spread)** ενισχύει την ευελιξία και επιτρέπει την εξέλιξη εντός της βαθμίδας, ενώ ένα πιο **στενό εύρος (narrower spread)** θα μπορούσε να δίνει έμφαση στη συνέπεια και τη διαφάνεια στις αμοιβές, αλλά δημιουργεί περισσότερες βαθμίδες.
- **Διαφορά μέσου σημείου (Midpoint Differential):** Ποσοστιαία απόσταση μεταξύ του μέσου ενός μισθολογικού κλιμακίου και ενός άλλου.



Παράδειγμα ανάλυσης εντός μιας βαθμίδας



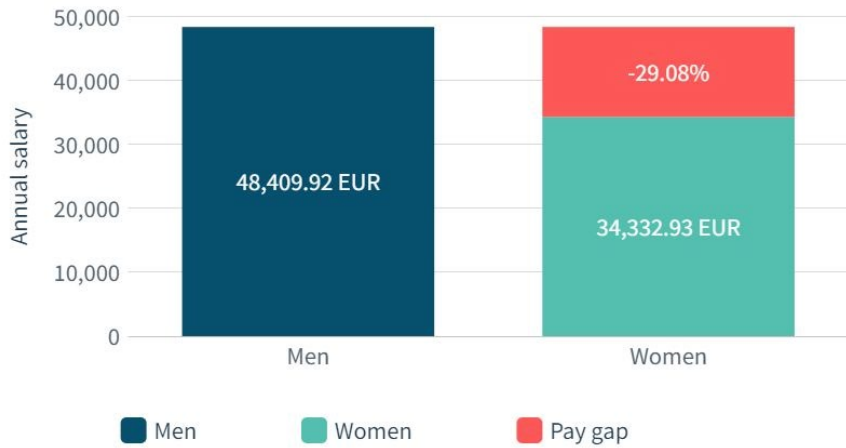
Παράδειγμα ανάλυσης Compa-ratio: σύγκριση του μισθού ενός ατόμου με την διάμεσο* (midpoint) του μισθολογικού εύρους της βαθμίδας.

Αν το Compa-ratio είναι 75% σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος αμοίβεται 25% λιγότερα από το διάμεσο της βαθμίδας στην οποία ανήκει.

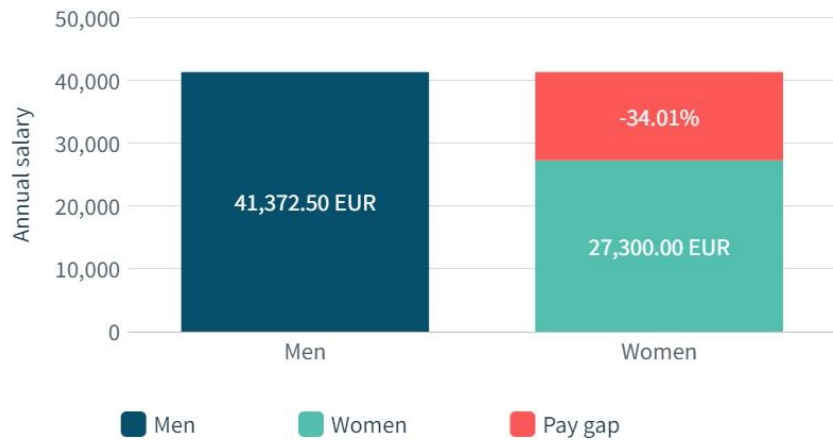
*Η ανάλυση μπορεί να γίνει με το χαμηλότερο, υψηλότερο, ή το μέσο όρο του μισθολογικού εύρους της βαθμίδας και υπάρχει ανάλυση και ανά εργαζόμενο.

Παράδειγμα πρώτου επιπέδου ανάλυσης των μισθολογικών διαφορών ανδρών - γυναικών

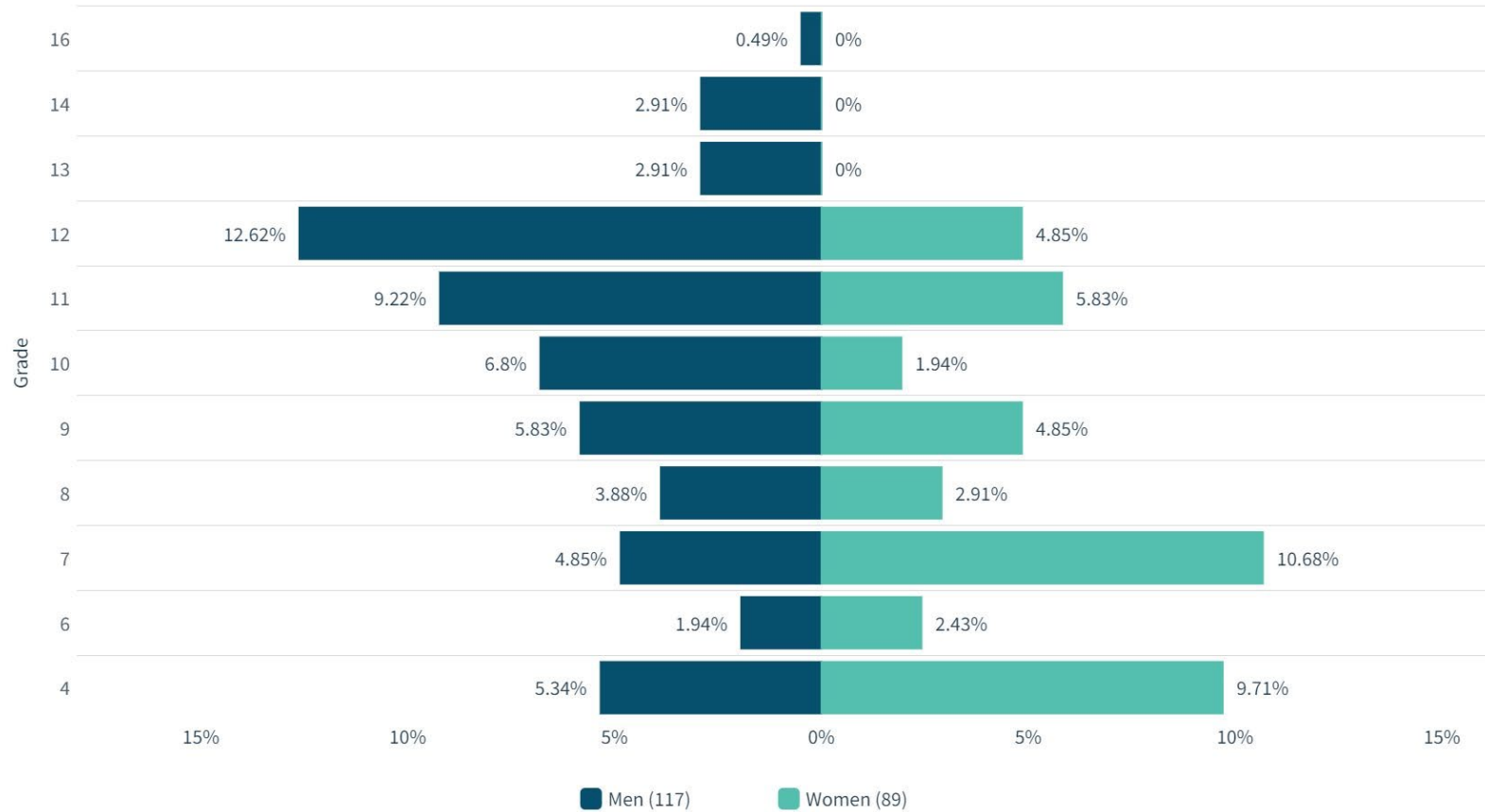
Base Pay Average



Base Pay Median



Gender distribution



Προσαρμοσμένη ανάλυση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων: απαραίτητη για τις αναφορές της εταιρείας

Επιλογή παραγόντων προς συνεκτίμηση

Configuration ⓘ

Methodology

Average

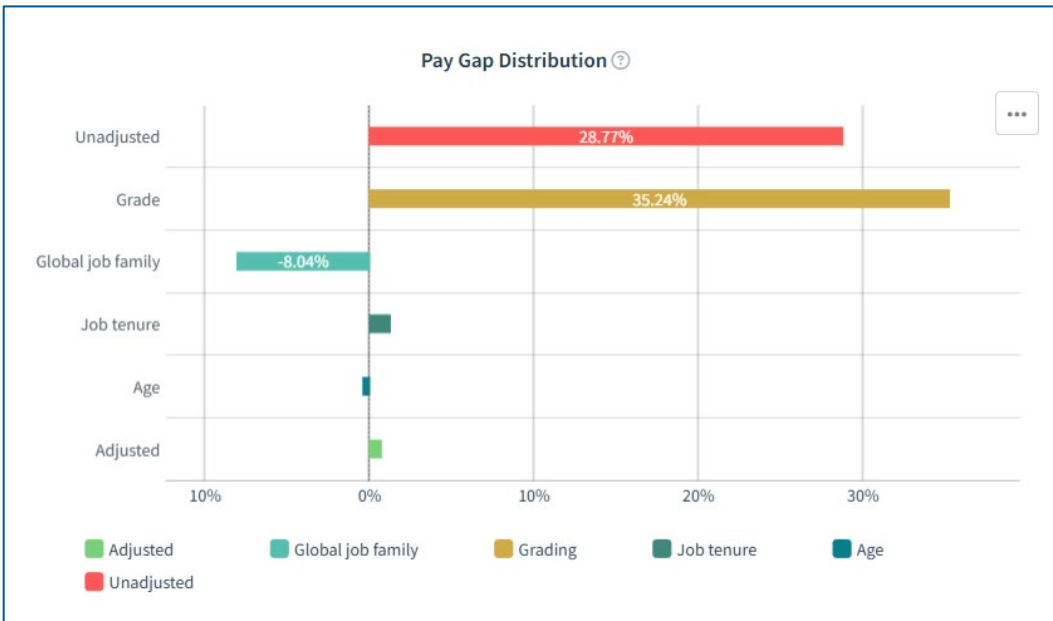
Demographic variables

- Age ⓘ
- Job tenure ⓘ
- Performance evaluation ⓘ

Structural variables

- Global job family ⓘ
- Organisational unit ⓘ
- Legal entity ⓘ
- Job-Function
- Job Status

Calculate



Επιπλέον εξηγήσεις του χάσματος αμοιβών:

Οι παράγοντες όπως η βαθμίδα, η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι συνθήκες εργασίας, η γεωγραφική τοποθεσία, προστίθενται στην ανάλυση για να εξηγήσουν τις μισθολογικές διαφορές.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, οι μισθολογικές διαφορές που εμφανίζονταν στο 34% περίπου (median) μειώνονται κάτω από 1% μετά την εφαρμογή των παραγόντων όπως φαίνεται στον κάτω πίνακα.

Επίδραση των επιλεγμένων παραγόντων στο έμφυλο μισθολογικό χάσμα:

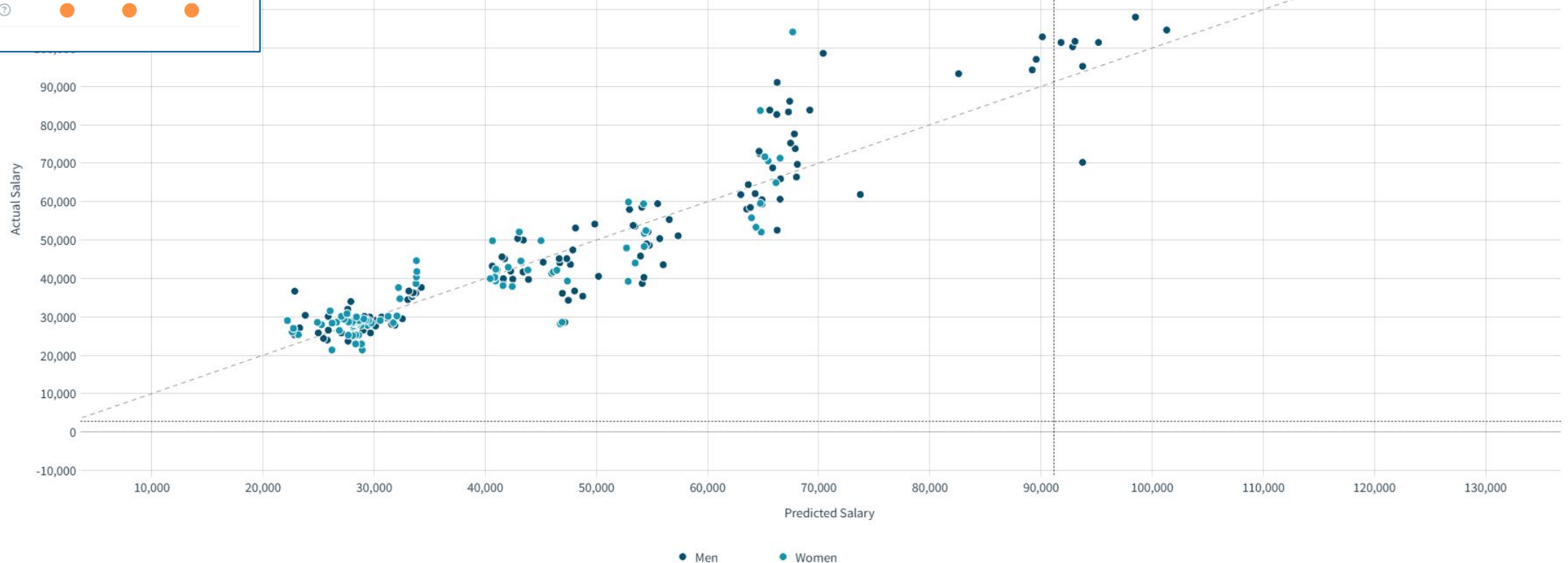
Βάσει του μοντέλου που δημιουργήθηκε με τους επιλεγμένους παράγοντες, εκτιμάται το ποσοστό του μη προσαρμοσμένου (unadjusted) μισθολογικού χάσματος που προέρχεται από κάθε παράγοντα και να υπολογίσει τον προσαρμοσμένο (adjusted) μισθολογικό χάσμα. Δηλαδή το χάσμα που παραμένει όταν ληφθεί υπόψη η επίδραση όλων των επιλεγμένων παραγόντων στις αμοιβές

Παράδειγμα Πολυπαραγοντικής ανάλυσης των μισθολογικών διαφορών ανδρών - γυναικών

Δείκτες ποιότητας μοντέλων

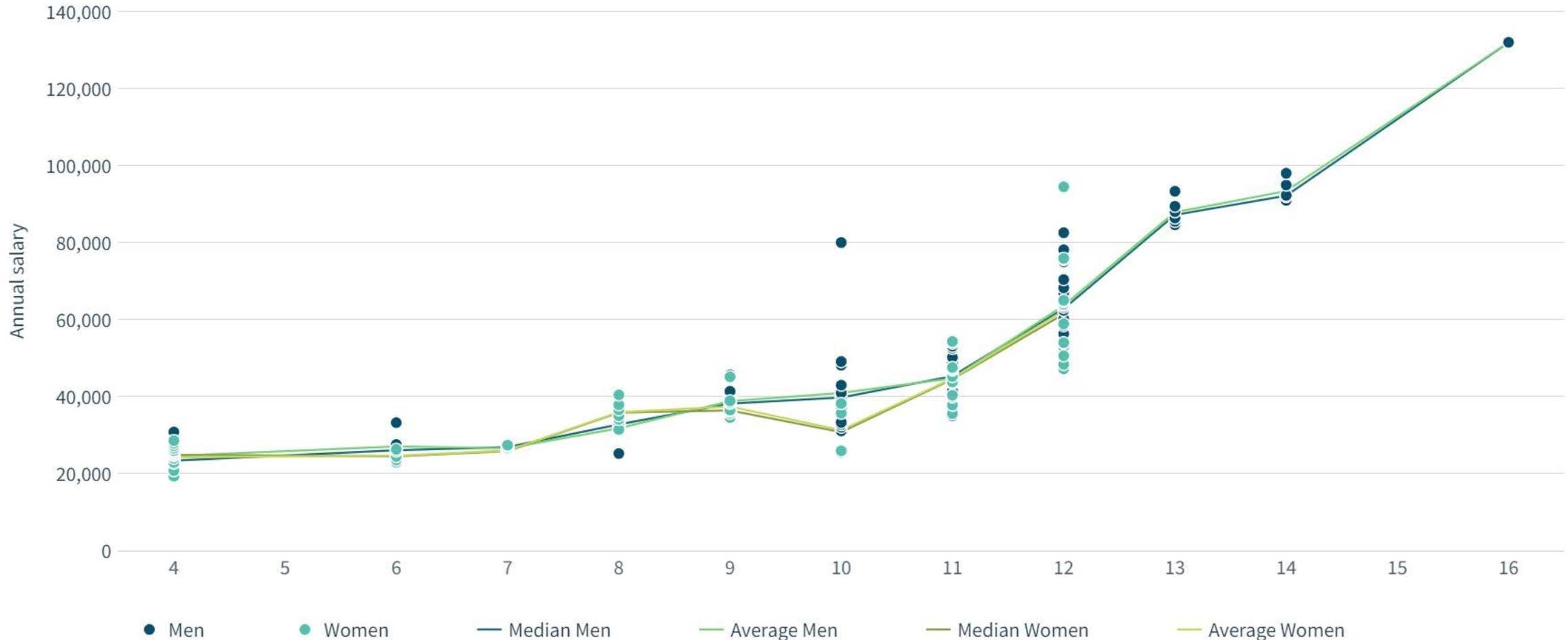
Metric	Men	Women	Direct
R ² (Explanatory Capacity) ?	0.87	0.81	0.87
p (Significance) ?	0	0	0
Data Completeness ?	100%	100%	100%
Alias (Multicollinearity) ?	●	●	●
categorical Variables ?	●	●	●

Για κάθε μοντέλο που παράγει το Gradar παρέχει δείκτες ποιότητας για την επιβεβαίωση της αξιοπιστίας του και γραφήματα προβλεπόμενων ως προς πραγματικών αμοιβών. Στο παρακάτω διάγραμμα τα σημεία άνω της κύριας διαγώνιου αντιπρόσωπού εργαζομένους με αμοιβές υψηλότερες από αυτές που έχει προβλέψει το μοντέλο ενώ σημεία κάτω της διαγώνιου το αντίθετο. Το χρώμα των σημείων δείχνει το φύλο του εργαζομένου επιτρέποντας οπτικοποίηση μισθολογικών διακρίσεων.



Παράδειγμα προσαρμοσμένης ανάλυσης των μισθολογικών διαφορών ανδρών - γυναικών ανά βαθμίδα

Distribution - Base Pay



Παράδειγμα ανάλυσης αμοιβών σε σύγκριση με την αγορά


- Χρήση **οποιασδήποτε έρευνας αμοιβών**, γενική ή κλαδική και συγκριτικές αναφορές σε σχέση με τις αμοιβές των εργαζομένων
- **Σύγκριση ρόλων** με αντίστοιχους ρόλους στην αγορά αλλά και με ρόλους αντίστοιχης βαθμίδας όταν το δείγμα από ίδιους ρόλους δεν κρίνεται επαρκές
- Κατάρτιση **σεναρίων κόστους για την αναδιάρθρωση του μοντέλου αμοιβών** και την εναρμόνιση του με την αγορά εργασίας





PLAS

 54A Akakion St., Marousi,
151 25, Athens, Greece

 +30 210 690 5100

 info@plas-sa.gr

 www.plas-sa.gr

GEMI 5331601000