



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ & ΔΙΑΙΤΗΣΙΑΣ

ΕΔΡΑ: Πλατεία Βικτωρίας 7, Αθήνα 10434 ☎ 210 88 14 922 ☎ 210 88 15 393 ✉ info@omed.gr
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πολυτεχνείου 21, Θεσσαλονίκη 54626 ☎ 2310 517 128 ☎ 2310 517 119

Αθήνα, 27 Νοεμβρίου 2008

Αρ. Πρωτ.: 2872

Προς:

1. **Σύλλογο Εργαζομένων Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος**, Αμερικής 10, Αθήνα
2. **ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**, Πανεπιστημίου 23 Αθήνα

ΔΙΑΙΤΗΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

60/2008

«Για το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος»

ΔΙΑΙΤΗΤΗΣ: Κώστας Παπαδημητρίου

(Πράξη Κατάθεσης Τμήμα Κοιν. Επιθ. Ανατ. Τομέα Αθηνών: 90/2-12-2008)

1. Με αίτηση του προς τον Ο.Μ.Ε.Δ., η συνδικαλιστική οργάνωση, με την επωνυμία **Σύλλογος Εργαζομένων ΑΤΕ** ζήτησε στις 23.9.2008 την παροχή υπηρεσιών διαιτησίας, επειδή στο στάδιο της μεσολάβησης είχε διαπιστωθεί άρνηση μεσολάβησης από την εργοδοτική πλευρά.
2. Στις 2.10.2008 και σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 16 του Ν. 1876/1990 και από τον Κανονισμό Καταστάσεως Μεσολαβητών – Διαιτητών αναδείχθηκα με κλήρωση για να επιλύσω την ανωτέρω συλλογική διαφορά εργασίας.
3. Στις 7.10.2008 ανέλαβα τα καθήκοντα μου ως Διαιτητής και απέστειλα πρόσκληση προς τα μέρη. Στις συναντήσεις της 16^{ης} 22^{ας} Οκτωβρίου και 6^{ης} Νοεμβρίου 2008 παρέστησαν και τα δύο μέρη με εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους και ανέπτυξαν τις απόψεις τους.
4. Οι εκπρόσωποι της εργοδοτικής πλευράς προέβαλαν ένσταση ισχυριζόμενοι ότι το ζήτημα της αξιολόγησης δεν εμπίπτει στο πεδίο της συλλογικής διαπραγμάτευσης επειδή ρυθμίζεται από το άρθρο 100 του Οργανισμού της Τράπεζας που έχει ισχύ νόμου. Κατά την άποψη μου είναι δυνατόν να τεθούν γενικότερα πλαίσια ως προς τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού, στο βαθμό που η εξουσία αξιολόγησης των εργαζομένων (εντός των πλαισίων αυτών) παραμένει πάντοτε στην εξουσία της εργοδότης Τράπεζας. Είναι έτσι δυνατόν να ρυθμισθούν τα ζητήματα αξιολόγησης με συλλογική σύμβαση εργασίας και στη συνέχεια ενδεχομένως με διαιτητική απόφαση, αφού εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο των «όρων λειτουργίας» των ατομικών συμβάσεων εργασίας (άρθρο 2 ν. 1876/1990).

5. Το μείζον θέμα της εν προκειμένω συλλογικής διαπραγμάτευσης αποτέλεσε η στοχοθεσία των υπαλλήλων σε σχέση με την αξιολόγησή τους. Η εργοδοτική πλευρά υποστήριξε ότι η στοχοθεσία πρέπει να περιλαμβάνεται στο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων, ενώ η εργατική ότι εγκυμονεί κινδύνους εφόσον επεκτείνεται σε ευρύτερες κατηγορίες τους. Κατά την άποψή μου σκόπιμο είναι να υπάρχουν στόχοι για τους υπαλλήλους που ασκούν καθήκοντα ευθύνης και τις Μονάδες τους και καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την πορεία της, αλλά να μην υπάρχει συγκεκριμένη ατομική στοχοθεσία για τους απλούς υπαλλήλους. Οι τελευταίοι θα αξιολογούνται είτε εφόσον πρόκειται για υπαλλήλους του Τομέα Ανάπτυξης, με βάση την ατομική συμβολή τους στους ποσοτικούς στόχους της Μονάδας τους είτε εφόσον πρόκειται για υπαλλήλους των υπόλοιπων Τομέων με βάση ποιοτικούς στόχους. Με τον τρόπο αυτό διαφυλάσσεται τελικά η αξιολόγηση της ποσοτικής απόδοσης όλων των κατηγοριών υπαλλήλων, χωρίς όμως να καθορίζεται εκ των προτέρων, ειδικά για την αξιολόγηση, συγκεκριμένο επίπεδο ετήσιας ποσοτικής απόδοσης και για απλούς υπαλλήλους.

Αφού έλαβα υπόψη:

Ότι η προσφυγή στη Διαιτησία νόμιμα έγινε μονομερώς από την εργατική πλευρά, κατόπιν της αρνήσεως συμμετοχής στη μεσολάβηση της εργοδοτικής, η οποία διαπιστώθηκε με βάση την από 31.7.2008 έκθεση του μεσολαβήτριας Ελ. Κουτσιμπού.

Την από 5.12.2007 πρόσκληση προς την εργοδοτική πλευρά για έναρξη διαπραγματεύσεων με σκοπό την υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας.

Ότι η πρόσκληση κοινοποιήθηκε στην εργοδοτική πλευρά και στην Επιθεώρηση Εργασίας και αναφέρει τα προς διαπραγμάτευση θέματα.

Τα αιτήματα της εργατικής πλευράς, όπως αυτά εκφράσθηκαν στο κείμενο της πρόσκλησης σε διαπραγμάτευση και τα σχετικά υπομνήματα που κατατέθηκαν τόσο στο στάδιο της διαιτησίας, όσο και στο στάδιο της μεσολάβησης.

Τις θέσεις της εργοδοτικής πλευράς που εκφράσθηκαν τόσο στο στάδιο της διαιτησίας, όσο και στο στάδιο της μεσολάβησης, όπως και τα υπομνήματα που κατατέθηκαν τόσο στο στάδιο της διαιτησίας, όσο και στο στάδιο της μεσολάβησης.

Τα λεχθέντα κατά τη διάρκεια των κοινών συναντήσεων.

Την από 31.7.2008 έκθεση του μεσολαβήτριας Ελ. Κουτσιμπού.

Όλα τα υπόλοιπα έγγραφα του φακέλου.

Ότι το ζήτημα της στοχοθεσίας σκόπιμο είναι να αφορά μόνο τα στελέχη της Τράπεζας που είναι τοποθετημένα σε υπεύθυνες θέσεις και όχι το υπόλοιπο προσωπικό, το οποίο θα αξιολογείται, κατά το ποσοστό που προβλέπεται παρακάτω, για μεν τους απλούς υπαλλήλους του Τομέα Ανάπτυξης με βάση τη συμβολή τους στην επίτευξη των ποσοτικών στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας, για δε τους απλούς υπαλλήλους των λοιπών Τομέων με βάση την επίτευξη ποιοτικών στόχων.

Κατέληξα στην ακόλουθη απόφαση

Άρθρο 1

Οι εργαζόμενοι στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. αξιολογούνται ετησίως με βάση το πιο κάτω περιγραφόμενο σύστημα αξιολόγησης.

Άρθρο 2

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1. Τα Κριτήρια Αξιολόγησης
 - Στόχοι
 - Ιδιότητες
2. Οι Φάσεις της Διαδικασίας
 - Φάση I : Προγραμματισμός της Απόδοσης
 - Φάση II : Καθοδήγηση της Απόδοσης
 - Φάση III : Ετήσια Αξιολόγηση
3. Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία
 - Αξιολογούμενος
 - Αξιολογητής
 - Προϊστάμενος Αξιολογητή
 - Διευθυντής Μονάδας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II : ΣΧΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

1. Σχήματα Αξιολόγησης
 - Σχήμα Αξιολόγησης 1
 - Σχήμα Αξιολόγησης 2
 - Σχήμα Αξιολόγησης 3
 - Σχήμα Αξιολόγησης 4
2. Οι Αξιολογούμενοι
3. Οι Αξιολογητές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ : ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Τύποι Εντύπων
2. Πίνακας Σχημάτων και Εντύπων Αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Η Βαθμολόγηση της Απόδοσης των Υπαλλήλων που ασκούν Υπεύθυνα Καθήκοντα.
 - Βαθμολόγηση Στόχων – Εργασιών
 - Αξιολόγηση Ιδιοτήτων
2. Η Βαθμολόγηση της Ποσοτικής ή / και Ποιοτικής Απόδοσης του Λοιπού Προσωπικού Κεντρικών Διευθύνσεων και Δικτύου Κατ/των
 - Βαθμολόγηση συμβολής στην επίτευξη των ποσοτικών ή / και των ποιοτικών στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας..
 - Αξιολόγηση Ιδιοτήτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Περιγραφή της Διαδικασίας Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για τους Υπαλλήλους που ασκούν Υπεύθυνα Καθήκοντα.
2. Περιγραφή της Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης του Λοιπού Προσωπικού Κεντρικών Διευθύνσεων και Δικτύου Κατ/των

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Παράρτημα :

- Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης Τύπου Α'
- Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης Τύπου Β'
- Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης Τύπου Γ'

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Από την 1^η Ιανουαρίου 2008 το προσωπικό της ΑΤΕbank θα αξιολογείται σύμφωνα με το «Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης», το οποίο περιγράφεται στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1. Τα Κριτήρια Αξιολόγησης

Το Σύστημα βασίζεται σε ένα **Μικτό Μοντέλο Αξιολόγησης**, το οποίο συμπεριλαμβάνει **δύο (2) κριτήρια**:

- **Στόχους – Εργασίες**, όπως περιγράφονται στον Κανονισμό λειτουργίας των Υπηρεσιακών Μονάδων.
- **Ιδιότητες** – Εργασιακές Συμπεριφορές.

Η Σημασία των Στόχων - Εργασιών στο Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης

Οι στόχοι – εργασίες και οι ενέργειες που οδηγούν στην επίτευξή τους, παρέχουν ένα αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης κάθε εργαζομένου.

Στα πλαίσια του Συστήματος ορίζονται οι στόχοι - εργασίες σε όλα τα επίπεδα του Οργανογράμματος της Τράπεζας, έτσι ώστε όλοι οι επιμέρους στόχοι να εξασφαλίζουν την επίτευξη των συνολικών στόχων της Τράπεζας για την εκάστοτε περίοδο αξιολόγησης.

Οι στόχοι - εργασίες μπορεί να είναι:

- **ποσοτικοί**, οι οποίοι εκφράζονται σε απόλυτους αριθμούς, δείκτες ή ποσοστά και ορίζουν την επιθυμητή ποσότητα ή
- **ποιοτικοί**, οι οποίοι εκφράζονται με περιγραφικό τρόπο και δίνουν απάντηση στο ερώτημα «πόσο καλά;».

Ειδικότερα, για τα Καταστήματα, οι ποσοτικοί στόχοι αφορούν:

στους Διευθυντές,

στους Υπεύθυνους Τομέα (Τομεάρχες) όλων των Τομέων,

στους Υπεύθυνους όλων των Τομέων,

ενώ στο Λοιπό Προσωπικό των Τομέων Ανάπτυξης εξετάζεται η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας που ανήκουν.

Η Σημασία των Ιδιοτήτων στο Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης

Με την έννοια «**Ιδιότητες**» αναφερόμαστε στις εκδηλώσεις εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούν την απόδοση μεταξύ εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν αντίστοιχα επίπεδα τυπικών προσόντων, τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε ένα αντικείμενο.

Το Σύστημα υιοθετεί δύο (**2**) **Ομάδες Ιδιοτήτων**, μία (1) για το Απλό Προσωπικό και μία (1) για τα Στελέχη.

Οι ιδιότητες που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ομάδα, θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων εργασιακών ρόλων μέσα στην Τράπεζα.

Ομάδα Ιδιοτήτων Απλού Προσωπικού

- Αναζήτηση και Ανάλυση Πληροφοριών.
- Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα.
- Ομαδικότητα και Συνεργασία.
- Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη.
- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία.

Ομάδα Ιδιοτήτων Στελεχών

- Συνθετική Σκέψη.
- Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα.
- Ομαδικότητα και Συνεργασία.
- Επιρροή και Πειθώ.
- Ηγεσία Ομάδας
- Ανάπτυξη Ανθρώπων.

2. Οι Φάσεις της Διαδικασίας

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης είναι μια κυκλική διαδικασία που εξελίσσεται **σε τρεις φάσεις**, στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιούνται ισάριθμες συναντήσεις μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου.

Συγκεκριμένα :

Φάση I : Προγραμματισμός της Απόδοσης - Συνάντηση Προγραμματισμού των Στόχων - Εργασιών.

Φάση II : Καθοδήγηση της Απόδοσης - Συνάντηση Παρακολούθησης του Εξαμήνου.

Φάση III : Ετήσια Αξιολόγηση - Συνάντηση Αξιολόγησης της Ετήσιας Απόδοσης.

Φάση I: Προγραμματισμός της Απόδοσης

Στην αρχή του έτους αξιολόγησης πραγματοποιείται, μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης προκειμένου:

- Να οριστεί το «**ΤΙ**» πρέπει να επιτευχθεί και το «**ΠΩΣ**».
- Να γίνει κατανοητή η σύνδεση της ατομικής προσπάθειας με τους στόχους της Τράπεζας.
- Να συμφωνηθούν ή συζητηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Να συμφωνηθεί ένα ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης, εφόσον κρίνεται αναγκαίο.

Τα δύο μέρη καταγράφουν τους στόχους - εργασίες στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

Φάση II: Καθοδήγηση της Απόδοσης

Η καθοδήγηση της απόδοσης θα πρέπει να αποτελεί καθημερινή πρακτική. Στη συγκεκριμένη φάση, συνιστά έναν απολογισμό των εργασιών του πρώτου εξαμήνου και του βαθμού επίτευξης των στόχων του Αξιολογούμενου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν χρειάζονται πρόσθετες ενέργειες – παρεμβάσεις.

Ο απολογισμός αποτυπώνεται στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή και τον Αξιολογούμενο.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

Φάση III: Ετήσια Αξιολόγηση

Στο τέλος του έτους αξιολόγησης ολοκληρώνεται η διαδικασία, με την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης του Αξιολογούμενου και την καταγραφή των εκπαιδευτικών - αναπτυξιακών αναγκών του. Το Σύστημα εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή του.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας αυτής συνάντησης πραγματοποιούνται οι κάτωθι εργασίες/ ενέργειες :

- Αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των ετήσιων στόχων - εργασιών.
- Αξιολόγηση των Ιδιοτήτων/ Εργασιακών Συμπεριφορών του Αξιολογούμενου.
- Καταγραφή των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών του Αξιολογούμενου.
- Δυνατότητα καταγραφής σχολίων από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία (Αξιολογητής, Αξιολογούμενος, Προϊστάμενος Αξιολογητή, Διευθυντής μονάδας).
- Δυνατότητα υποβολής **Ένστασης** από τον Αξιολογούμενο.

Ο Αξιολογούμενος δύναται να υποβάλλει ένσταση σχετικά με την τελική αξιολόγηση της απόδοσής του, μέσω του Εντύπου Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, τεκμηριώνοντας με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του.

Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία.

Οι ενστάσεις υποβάλλονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προωθούνται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Τράπεζας, προκειμένου να εξετασθούν.

Τα ανωτέρω καταγράφονται στα αντίστοιχα πεδία του εντύπου Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Οι συναντήσεις **στοχεύουν** στην ουσιαστική συμμετοχή του Αξιολογούμενου στην όλη διαδικασία, στη διασφάλιση της κατανόησης των στόχων - εργασιών και

κυρίως στον κοινό προγραμματισμό, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και στη βελτίωση του «κλίματος» συνεργασίας.

3. Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία

Τον κύριο ρόλο στη διαδικασία έχει ο Αξιολογούμενος και ο Αξιολογητής του.

Στη διαδικασία εμπλέκεται και ο Προϊστάμενος του Αξιολογητή, ο οποίος εξασφαλίζει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, εγγυάται τη σωστή τήρηση της διαδικασίας και διαμεσολαβεί σε περιπτώσεις όπου υπάρχει διαφωνία μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογουμένου.

Επίσης, στη διαδικασία συμμετέχει και ο Διευθυντής της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο οποίος μπορεί να διατυπώσει τη γνώμη του στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης και να προβεί σε τυχόν προτάσεις για αναπτυξιακά προγράμματα.

<u>Αξιολογούμενος</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Επεξεργάζεται και ενδεχομένως συμφωνεί το πρόγραμμα απόδοσης με τον Αξιολογητή του. Συζητάει με τον αξιολογητή του τον τρόπο συμβολής του στην - προσέγγιση των στόχων - εργασιών της μονάδας - Εντοπίζει και συζητά τις εκπαιδευτικές του ανάγκες. Συγκεντρώνει πληροφορίες και καταγράφει γεγονότα που αποδεικνύουν ότι - επιτυγχάνονται οι συμφωνηθέντες στόχοι - εργασίες. - Παρακολουθεί την ατομική του πρόοδο σε συνεχή βάση. Συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.
<u>Αξιολογητής</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνεί με σαφήνεια τους ποιοτικούς ή ποσοτικούς στόχους της Μονάδας του και τους κατανέμει στα μέλη της ομάδας του. - Συμφωνεί τους ατομικούς στόχους- εργασίες με τον κάθε Αξιολογούμενο. Συμμετέχει ενεργά σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας Αξιολόγησης & - Ανάπτυξης, παρακολουθεί την πρόοδο, παρέχει υποστήριξη / καθοδήγηση και αξιολογεί τους υφισταμένους του.
<u>Προϊστάμενος Αξιολογητή</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Διαμεσολαβεί σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου. - Ενθαρρύνει και προωθεί τη διαδικασία Αξιολόγησης & Ανάπτυξης. - Ελέγχει και παρακολουθεί τη σωστή εφαρμογή της διαδικασίας. - Ενημερώνεται για τους στόχους - εργασίες, που έχουν ενδεχομένως συμφωνηθεί μεταξύ του Αξιολογούμενου και του Αξιολογητή του.
<u>Διευθυντής Μονάδας</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Παρακολουθεί το πρόγραμμα απόδοσης των υπαλλήλων της Υπηρεσιακής του Μονάδας. - Ενθαρρύνει και προωθεί τη διαδικασία Αξιολόγησης & Ανάπτυξης. - Ελέγχει και παρακολουθεί τη σωστή εφαρμογή της διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΣΧΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

1. Σχήματα Αξιολόγησης

Σχεδιάστηκαν **τέσσερα (4)** διαφορετικά **Σχήματα Αξιολόγησης** βάσει των ιεραρχικών βαθμίδων της Τράπεζας, από τις οποίες αναμένονται συγκεκριμένα κάθε φορά αποτελέσματα. Η υιοθέτηση τεσσάρων (4) Σχημάτων Αξιολόγησης: **α)** αντανakλά τη διάχυση των στόχων – εργασιών της Τράπεζας από την «κορυφή προς τη βάση», και **β)** αποτυπώνει τη διαφορετική βαρύτητα των δύο κριτηρίων

της αξιολόγησης [Στόχων – Ιδιοτήτων] ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπάγεται ο Αξιολογούμενος.

- Σχήμα Αξιολόγησης 1

Αξιολογούμενοι:

- Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων και των Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων.
- Διευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης.
- Διευθυντές των Καταστημάτων Τύπου ΑΑ.

Αξιολογητές :

Ο Διοικητής ή οι Υποδιοικητές στη δικαιοδοσία των οποίων υπάγονται οι Αξιολογούμενοι.

Κριτήρια Αξιολόγησης : Στόχοι 100%

Οι Αξιολογούμενοι του Σχήματος 1 κρίνονται με βάση τους συνολικούς στόχους της Υπηρεσιακής τους Μονάδας. Το κριτήριο των **Ιδιοτήτων** δεν συνεκτιμάται στην τελική βαθμολογία, ωστόσο η καταγραφή του θεωρείται σημαντική για αναπτυξιακούς λόγους.

Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης: Τύπου Α΄

- Σχήμα Αξιολόγησης 2

Σχήμα Αξιολόγησης 2Α

Αξιολογούμενοι:

- Υποδιευθυντές των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Αναπληρωτές Προϊστάμενοι των Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων.
- Υποδιευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης.
- Υπεύθυνοι Τομέων όλων των Καταστημάτων.

Αξιολογητές:

- Προϊστάμενοι των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Προϊστάμενοι Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων.
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης Διοίκησης.
- Διευθυντές των Καταστημάτων.

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Στόχοι: **80%**

Σημειώνεται ότι για τους Αξιολογούμενους του Σχήματος 2 Α, τα Αποτελέσματα της Υποδιεύθυνσης ή του Τομέα ευθύνης τους, θα διαμορφώνουν κατά 80% την τελική βαθμολογία των Στόχων και οι Ατομικοί τους Στόχοι κατά 20%.

- Ιδιότητες: **20%**.

Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης: Τύπου Β'

Σχήμα Αξιολόγησης 2B

Αξιολογούμενοι: Διευθυντές Καταστημάτων (εκτός Τύπου ΑΑ).

Αξιολογητές:

Πενταμελής επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν, ένας εκπρόσωπος του Σ.Ε.Α.Τ.Ε. καθώς και διευθυντικά στελέχη των Διευθύνσεων:

- Επιχειρήσεων
- Ιδιωτών-Αγροτών.
- Εσωτερικής Επιθεώρησης.
- Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικότερα το Σύστημα προβλέπει τη λειτουργία :

- Μίας (1) Επιτροπής Αξιολόγησης **Δ/ντών με βαθμό Υποδ/ντή**, η οποία θα απαρτίζεται από τους Διευθυντές των παραπάνω τεσσάρων Κεντρικών Δ/νσεων και έναν εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε και θα αξιολογεί τους **Διευθυντές** των Καταστημάτων **Α'** Τύπου ή **Έδρας** Νομού.

Συντονιστής της επιτροπής θα είναι ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε περίπτωση δε, που η θέση του Προϊσταμένου Διεύθυνσης είναι κενή, στην επιτροπή θα μετέχει ο νόμιμος Αναπληρωτής του.

- Δύο (2) Επιτροπών Αξιολόγησης **Δ/ντών μέχρι και βαθμού Τμηματάρχη Α'** που θα απαρτίζονται από τους Αναπληρωτές Προϊσταμένους των παραπάνω Κεντρικών Δ/νσεων και έναν εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε και θα αξιολογούν τους Διευθυντές των Καταστημάτων **Β'**, **Γ'** και **Δ'** Τύπου.

Συντονιστής της κάθε επιτροπής θα είναι ο Αναπληρωτής Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Στόχοι: **80%**
Σημειώνεται ότι για τους αξιολογούμενους του Σχήματος 2 Β, τα Αποτελέσματα της Υπηρεσιακής τους Μονάδας, θα διαμορφώνουν κατά 90% την τελική βαθμολογία των Στόχων και οι Ατομικοί τους Στόχοι κατά 10%.
- Ιδιότητες: **20%**.

Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης: Τύπου Β'

- **Σχήμα Αξιολόγησης 3**

Αξιολογούμενοι:

- Προϊστάμενοι και Αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Υπεύθυνοι και Βοηθοί Υπεύθυνου Έργου των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Κάτοχοι Υπεύθυνων Θέσεων των Κεντρικών Διευθύνσεων και των Καταστημάτων.

Αξιολογητές: Οι άμεσοι Προϊστάμενοι.

Κριτήρια Αξιολόγησης :

- Στόχοι-Εργασίες: **30%**.
- Ιδιότητες: **70%**.

Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης: Τύπου Β'

- **Σχήμα Αξιολόγησης 4**

Αξιολογούμενοι:

Λοιπό Προσωπικό Κεντρικών Διευθύνσεων και Δικτύου Καταστημάτων.

Αξιολογητές: Οι άμεσοι Προϊστάμενοι.

Κριτήρια Αξιολόγησης :

- Στόχοι: **5%**.
- Ιδιότητες: **95%**.

Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης: Τύπου Γ'

2. Οι Αξιολογούμενοι

Είναι **όλοι** οι εργαζόμενοι της Τράπεζας, **εκτός** από:

- Τους υπηρετούντες όλων των κλάδων προσωπικού - που προβλέπονται από τον ισχύοντα Οργανισμό της Τράπεζας - στις Διευθύνσεις Νομικών Υπηρεσιών και Τεχνικών Έργων, για τους οποίους θα εξακολουθήσει να ισχύει η σύνταξη των Φύλλων Ποιότητας σύμφωνα με τις οδηγίες του Κανονισμού Σύνταξης Φύλλων Ποιότητας
- Το Βοηθητικό Προσωπικό και τους Κλητήρες, για τους οποίους θα εξακολουθήσει να ισχύει η σύνταξη των Φύλλων Ποιότητας σύμφωνα με τις οδηγίες του Κανονισμού Σύνταξης Φύλλων Ποιότητας
- Τους Νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους και συγκεκριμένα κατά την διάρκεια του 1^{ου} έτους Δοκιμαστικής υπηρεσίας, για τους οποίους δεν θα συμπληρώνεται Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, αλλά Έκθεση Προόδου, όπως προβλέπει το Άρθρο 79 του Οργανισμού.

3. Οι Αξιολογητές

Αξιολογητής είναι ο **άμεσος Προϊστάμενος** κάθε Αξιολογούμενου.

Συγκεκριμένα:

- Οι Προϊστάμενοι των Κεντρικών Διευθύνσεων και των Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, οι Διευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης και οι Διευθυντές των Καταστημάτων Τύπου ΑΑ αξιολογούνται από το Διοικητή ή τους Υποδιοικητές στην δικαιοδοσία των οποίων υπάγονται. **(Σχήμα 1)**
- Οι Υποδιευθυντές των Κεντρικών Διευθύνσεων, οι Αναπληρωτές Προϊστάμενοι των Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων καθώς και οι Υπεύθυνοι Τομέων όλων των Καταστημάτων αξιολογούνται από το Διευθυντή της Μονάδας. **(Σχήμα 2Α)**
- Οι Υποδιευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διοίκησης. **(Σχήμα 2Α)**
- Οι Διευθυντές των Καταστημάτων με βαθμό Υποδιευθυντή αξιολογούνται από πενταμελή επιτροπή, που απαρτίζεται από τους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων: Επιχειρήσεων, Ιδιωτών-Αγροτών, Εσωτερικής Επιθεώρησης και Ανθρώπινου Δυναμικού και έναν εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε. **(Σχήμα 2Β)**
- Οι Διευθυντές των Καταστημάτων με βαθμό μέχρι και Τμηματάρχη Α' αξιολογούνται από πενταμελή επιτροπή, που απαρτίζεται από τους Αναπληρωτές Προϊσταμένους των Διευθύνσεων: Επιχειρήσεων, Ιδιωτών-Αγροτών, Εσωτερικής Επιθεώρησης και Ανθρώπινου Δυναμικού και έναν εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε. **(Σχήμα 2Β)**

- Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων των Κεντρικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τον Υποδιευθυντή στον οποίο υπάγονται τα Τμήματα. **(Σχήμα 3)**
- Οι Αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων των Κεντρικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο του εκάστοτε Τμήματος. **(Σχήμα 3)**
- Οι Υπεύθυνοι και οι Βοηθοί Υπεύθυνου Έργου των Κεντρικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τον αρμόδιο Υποδιευθυντή. **(Σχήμα 3)**
- Οι Προϊστάμενοι Γραφείων Προϊστ. Διευθύνσεων ή ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή ανεξάρτητης Υποδιεύθυνσης. **(Σχήμα 3)**
- Οι Υπεύθυνοι ρόλων ισότιμων με τους Προϊσταμένους των Γραφείων Τμημάτων Διεύθυνσης – Υποδιεύθυνσης, αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο των Τμημάτων στα οποία υπάγονται. **(Σχήμα 3)**
- Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία του Λοιπού Κύριου Προσωπικού των Κεντρικών Διευθύνσεων, αξιολογούνται από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων, στα οποία υπηρετούν. **(Σχήμα 4)**
- Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία του Λοιπού Κύριου Προσωπικού των Κεντρικών Διευθύνσεων και υπηρετούν σε επιμέρους Υποδιευθύνσεις που δεν διαρθρώνονται σε Τμήματα, αξιολογούνται απευθείας από τον Προϊστάμενο της Υποδιεύθυνσης. **(Σχήμα 4)**

Όλοι οι ρόλοι του δικτύου των Καταστημάτων της ΑΤΕbank εκτός του Διευθυντή, αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο στον οποίο αναφέρονται, σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας του κάθε Καταστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ:

ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Βασικό εργαλείο του Συστήματος είναι το **Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης**, στο οποίο καταγράφεται η πορεία της απόδοσης των εργαζομένων, βαθμολογείται η ετήσια απόδοσή τους με βάση τα κριτήρια των Στόχων και των Ιδιοτήτων και αποτυπώνονται οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες τους.

1. Τύποι εντύπων

Ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι Αξιολογούμενοι, εντάσσονται στο ανάλογο Σχήμα Αξιολόγησης και συμπληρώνεται το αντίστοιχο **Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης**.

Στα πλαίσια αυτά, αντιστοιχούν **τρεις (3) τύποι** ΕΝΤΥΠΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ [**Α'**, **Β'**, **Γ'**], ανάλογα με το Σχήμα Αξιολόγησης ανά περίπτωση .

Οι τρεις τύποι Εντύπων έχουν βασικά την ίδια δομή και αποτελούνται από τις παρακάτω ενότητες:

1. Γενικά στοιχεία Συμμετεχόντων στη διαδικασία.

Ατομικά Στοιχεία Αξιολογούμενου : Α.Μ., Όνομα, Επώνυμο, Κλάδος/ Βαθμός, Κωδικός και Περιγραφή Υπηρεσιακής Μονάδος, Κωδικός και Περιγραφή Θέσης, Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση.

Στοιχεία Αξιολογητή: Α.Μ., Όνομα, Επώνυμο.

Στα έντυπα τύπου **Β'** και **Γ'**, αναγράφονται και τα Στοιχεία του Διευθυντή Μονάδας και του Προϊσταμένου Αξιολογητή.

Τυχόν Αλλαγές Υπηρεσίας κατά το Τρέχον έτος.

2. Προγραμματισμός Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Στόχων-Εργασιών.

3. Αξιολόγηση Ιδιοτήτων - Συμπεριφορών.

4. Συνολική Ετήσια Βαθμολογία - Σχολιασμός

5. Προγραμματισμός Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης

2. Πίνακας Σχημάτων και Εντύπων Αξιολόγησης

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται σχηματικά η αντιστοιχία ΕΝΤΥΠΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ αξιολόγησης:

ΕΝΤΥΠΟ	ΣΧΗΜΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ - ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ
ΤΥΠΟΥ Α'	1	Διοικητής ή αρμόδιοι Υποδιοικητές Διοικητής ή αρμόδιοι Υποδιοικητές	Προϊστάμενοι Δ/νσεων & Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων	Στόχοι: 100% Ιδιότητες : [-]
			Διευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης	Στόχοι: 100% Ιδιότητες : [-]
			Διευθυντές των 14 Μεγάλων Κατ/των	Στόχοι: 100% Ιδιότητες : [-]
ΤΥΠΟΥ Β'	2Α	Προϊστάμενοι Κεντρικών Δ/νσεων	Υποδ/ντές Κεντρ. Δ/νσεων	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
		Προϊστάμενοι Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων	Αναπλ. Προϊστ. Ανεξαρτ. Υποδ/νσεων	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
		Προϊστάμενος Δ/νσης Διοίκησης	Υποδ/ντές Σύμβουλοι Διοίκησης	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
		Δ/ντές Κατ/των	Υπευθ. Τομέων όλων των Κατ/των	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
ΤΥΠΟΥ Β'	2Β	Επιτροπή από Προϊστ. Κεντρικών Δ/νσεων και 1 εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε	Δ/ντές Κατ/των Α' Τύπου. ή Έδρας Νομού	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
		Επιτροπή από Αναπληρ. Προϊστ. Κεντρικών Δ/νσεων και 1 εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε.	Δ/ντές Κατ/των Β', Γ', Δ' Τύπου.	Στόχοι: 80% Ιδιότητες: 20%
ΤΥΠΟΥ Β'	3	Άμεσος Προϊστάμενος	Προϊστ. & Αναπλ. Προϊστ. Τμημ. Κεντρ. Δ/νσεων	Στόχοι-Εργασίες : 30% Ιδιότητες: 70%
		Άμεσος Προϊστάμενος	Υπεύθυνοι & Βοηθ. Υπεύθ. Έργου Κεντρ. Δ/νσεων	Στόχοι-Εργασίες : 30% Ιδιότητες: 70%
		Άμεσος Προϊστάμενος	Κάτοχοι Υπευθ. Θέσεων Κεντρικών Δ/νσεων και Κατ/των	Στόχοι-Εργασίες : 30% Ιδιότητες: 70%
ΤΥΠΟΥ Γ'	4	Άμεσος Προϊστάμενος	Λοιπό προσωπικό Κεντρικών Δ/νσεων και Δικτύου Κατ/των	Στόχοι-Εργασίες : 5% Ιδιότητες: 95%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Η Βαθμολόγηση της Απόδοσης των Υπαλλήλων που ασκούν Υπεύθυνα Καθήκοντα.

Αναλυτικότερα :

Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, Διευθυντές & Υποδιευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης, Υποδιευθυντές Κεντρικών Διευθύνσεων, Αναπληρωτές Προϊσταμένων Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, Διευθυντές Καταστημάτων, Υπεύθυνοι Τομέων Καταστημάτων, Προϊστάμενοι και Αναπληρωτές Προϊσταμένων Τμημάτων Κεντρικών Διευθύνσεων, Υπεύθυνοι και Βοηθοί Υπεύθυνου Έργου Κεντρικών Διευθύνσεων και Κάτοχοι Υπεύθυνων Θέσεων Διευθύνσεων και Καταστημάτων.

Η βαθμολόγηση της απόδοσης των παραπάνω ρόλων απαρτίζεται από δύο (2) μέρη :

- Βαθμός επίτευξης των στόχων - εργασιών που τέθηκαν στην αρχή του έτους αξιολόγησης.
- Βαθμός συχνότητας με την οποία επιδεικνύεται η κάθε ιδιότητα / εργασιακή συμπεριφορά του Αξιολογούμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

- Βαθμολόγηση Στόχων - Εργασιών

Διακρίνονται **τέσσερα (4)** επίπεδα **Επίτευξης Στόχου - Εργασίας**, που βαθμολογούνται ως εξής:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 55,99%)	1
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 56% - 82,99%)	2
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 83% - 100%)	3
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	4

Παράδειγμα στόχων Υπεύθυνου Πελατείας Ιδιωτών -Αγροτών :

	Περιγραφή Στόχων	<u>Βαθμός Επίτευξης</u>
1	Σύναψη 3 νέων συμβολαίων ζωής	2
2	Χορήγηση 10 καταναλωτικών δανείων	4
3	Χορήγηση ΑΤΕ Κάρτας σε 10 νέους πελάτες	3
4	Χορήγηση 5 νέων στεγαστικών δανείων	4
	ΣΥΝΟΛΟ	13

- Ο αξιολογούμενος συνολικά βαθμολογήθηκε με το **άθροισμα** των επιμέρους βαθμών: $2+4+3+4 = 13$.
- Για τους ανωτέρω τέσσερις στόχους ο **μέσος όρος επίτευξης** είναι $13/4 = 3,25$.
- Για κάθε επιμέρους στόχο το ανώτατο επίπεδο απόδοσης βαθμολογείται με **4**.
- Επομένως, ο αξιολογούμενος του παραδείγματος πέτυχε $3,25 / 4 = 0,81$ ή **81%** των συνολικών του στόχων.

- Αξιολόγηση Ιδιοτήτων

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από **τρία (3) επίπεδα** εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούνται **ως προς** το βαθμό δυσκολίας, πολυπλοκότητας, προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος, ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του ρόλου του.

Το κάθε επίπεδο εκφράζεται με **δύο (2) προτάσεις**. Συνεπώς, η βαθμολόγηση της κάθε ιδιότητας προκύπτει από την αξιολόγηση και των **έξι (6) προτάσεων**.

Κάθε πρόταση βαθμολογείται με την ακόλουθη τετραβάθμια κλίμακα :

1	Σχεδόν Ποτέ
2	Λίγες Φορές
3	Αρκετές Φορές
4	Σχεδόν Πάντα

Παράδειγμα Ιδιοτήτων:

1. Συνθετική σκέψη		ΕΠΙΛΕΞΤΕ ▼
1 ^α	Χρησιμοποιεί κοινή λογική και προηγούμενη εμπειρία για να χειρισθεί τρέχουσες καταστάσεις ή προβλήματα.	
1 ^β	Αναγνωρίζει τρέχουσες καταστάσεις τις οποίες έχει αντιμετωπίσει ξανά στο παρελθόν.	
2 ^α	Αναγνωρίζει ομοιότητες μεταξύ διαφόρων καταστάσεων και εντοπίζει τυχόν διαφορές / ανακολουθίες.	
2 ^β	Διακρίνει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα σε μια τρέχουσα κατάσταση και σε αντίστοιχες του παρελθόντος.	
3 ^α	Χρησιμοποιεί θεωρητικές γνώσεις ή εμπειρίες, από διάφορες προηγούμενες καταστάσεις για να εξετάσει ένα θέμα.	
3 ^β	Επιλύει περίπλοκα θέματα συνδυάζοντας την εμπειρία και τις γνώσεις του.	

Οι προτάσεις 1^α, 1^β έχουν συντελεστή **1**

Οι προτάσεις 2^α, 2^β έχουν συντελεστή **2**

Οι προτάσεις 3^α, 3^β έχουν συντελεστή **3**

Οι συντελεστές αποτυπώνουν τη διαφοροποίηση των επιπέδων της κάθε Ιδιότητας.

Η βαθμολόγηση του Αξιολογούμενου διαμορφώνεται ως εξής :

Για την πρόταση **1^α, 1^β** : $(1^{\alpha} + 1^{\beta}) \times 1 = (4+4) \times 1 = 8$

Για την πρόταση **2^α, 2^β** : $(2^{\alpha} + 2^{\beta}) \times 2 = (3+4) \times 2 = 14$

Για την πρόταση **3^α, 3^β** : $(3^{\alpha} + 3^{\beta}) \times 3 = (2+3) \times 3 = 15$

- **Συνολικά** για τα τρία (3) επίπεδα της Ιδιότητας ο Αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε

με $8+14+15 = \mathbf{37}$.

- Διαιρούμε τη συνολική βαθμολογία της Ιδιότητας που εξετάζουμε, με το άθροισμα των επιμέρους συντελεστών, για να υπολογίσουμε το **σταθμισμένο μέσο όρο** αυτής της Ιδιότητας.

Δηλαδή: $37/(1+1+2+2+3+3) = \mathbf{3,08}$.

- Με ανάλογο τρόπο υπολογίζουμε και τις υπόλοιπες πέντε (5) ιδιότητες.

Έστω ότι οι σταθμισμένοι μέσοι όροι για τις 6 Ιδιότητες είναι:

Περιγραφή Ιδιότητας	Σταθμισμένος Μέσος Όρος
Συνθετική σκέψη	3,08
Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων	2,92
Συνεργασία & Ομαδικότητα	3,25
Επιρροή & Πειθώ	4
Ηγεσία Ομάδας	4
Ανάπτυξη Ανθρώπων	4
Σύνολο	21,25

- Στη συνέχεια υπολογίζουμε το **μέσο όρο** της συνολικής βαθμολογίας και των **6** ιδιοτήτων, διαιρώντας το άθροισμα των σταθμισμένων μέσων όρων με το σύνολο των Ιδιοτήτων:
 $21,25 / 6 = \mathbf{3,54}$.
- Εφόσον το ανώτατο επίπεδο της κάθε Ιδιότητας βαθμολογείται με **4** (=Σχεδόν Πάντα), ο Αξιολογούμενος πέτυχε συνολική βαθμολογία στις ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ:
 $3,54 / 4 = \mathbf{0,89}$ ή **89%**.

Συνολική Ετήσια Βαθμολογία

Για να υπολογίσουμε την τελική βαθμολογία του Αξιολογούμενου πολλαπλασιάζουμε τις τελικές (επί τοις %) βαθμολογίες των δύο κριτηρίων με τα ποσοστά βαρύτητας που αυτά έχουν στο συγκεκριμένο Σχήμα Αξιολόγησης.

Έτσι, αν ο Αξιολογούμενος του παραδείγματος ανήκει στο Σχήμα Αξιολόγησης **3**, όπου

Στόχοι :**30%** και Ιδιότητες: **70%**,

τότε, η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ θα προκύπτει ως εξής:

Στόχοι = Τελική Βαθμολογία Στόχων **x 30%** = $0,81 \times 30\% = 0,243$ ή **24,3%**

Ιδιότητες = Βαθμολογία Ιδιοτήτων **x 70%** = $0,89 \times 70\% = 0,623$ ή **62,3%**

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ = $24,3\% + 62,3\% = \mathbf{86,6\%}$

Σύμφωνα με το Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, η **Κατάταξη της απόδοσης** είναι:

Χαρακτηρισμός	Βαθμός (%)
Εξαιρετη	86% & άνω
Πλήρως Ικανοποιητική	70% - 85,99%
Ικανοποιητική	50% - 69,99%
Οριακή	Έως 49,99%

Συνεχίζοντας το παράδειγμα μας, το ποσοστό **86,6%** που συγκέντρωσε ο Αξιολογούμενος αντιστοιχεί σε απόδοση που χαρακτηρίζεται ως **Εξαιρετη**.

2. Η Βαθμολόγηση της Ποσοτικής ή/ και Ποιοτικής Απόδοσης του Λοιπού Προσωπικού Κεντρικών Διευθύνσεων και Δικτύου Κατ/των

Η βαθμολόγηση της απόδοσης των παραπάνω απαρτίζεται από δύο (2) μέρη:

- Βαθμός **συμβολής στην επίτευξη ποσοτικών στόχων** της Υπηρεσιακής Μονάδας που τέθηκαν σε αυτήν στην αρχή του έτους αξιολόγησης.
Σημειώνεται ότι, όσον αφορά το απλό προσωπικό, η αξιολόγηση της ποσοτικής αυτής συμβολής, αφορά μόνο τον Τομέα Ανάπτυξης.
Για το απλό προσωπικό των άλλων Τομέων (Εξυπηρέτησης-Στήριξης) δεν προβλέπεται η εξέταση της συμβολής σε συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους εξ αρχής προσδιορισμένους, αλλά μόνο συστάσεις, ενώ οι στόχοι –εργασίες θα αφορούν εν προκειμένω ποιοτικούς στόχους (βλ. Κανονισμό λειτουργίας των Υπηρεσιακών Μονάδων) .
- Βαθμός συχνότητας με την οποία επιδεικνύεται η κάθε ιδιότητα /εργασιακή συμπεριφορά του Αξιολογούμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Βαθμολόγηση Συμβολής στην Επίτευξη των Ποσοτικών ή/και των Ποιοτικών Στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας.**

Διακρίνονται **τέσσερα (4)** επίπεδα συμβολής στην επίτευξη των ποσοτικών ή/και των ποιοτικών στόχων, που βαθμολογούνται ως εξής:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ Η/ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Ανεπαρκής	1
2	Επαρκής	2
3	Πλήρως Ικανοποιητικός	3
4	Άριστος	4

Η κατά τα παραπάνω βαθμολόγηση θα συναρτάται με τη συμβολή του κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη κατά περίπτωση των ποσοτικών στόχων της Μονάδας ή και των ποιοτικών στόχων.

Παράδειγμα συμβολής απλού προσωπικού του Τομέα Ανάπτυξης :

	Περιγραφή Στόχων	Συμβολή Επίτευξης
1	Σύναψη νέων συμβολαίων ζωής	2
2	Χορήγηση καταναλωτικών δανείων	4
3	Χορήγηση ΑΤΕ Κάρτας σε νέους πελάτες	3
4	Χορήγηση νέων στεγαστικών δανείων	4
	ΣΥΝΟΛΟ	13

- Ο αξιολογούμενος συνολικά βαθμολογήθηκε με το **άθροισμα** των επιμέρους βαθμών: $2+4+3+4 = 13$.
- Για τους ανωτέρω τέσσερις στόχους ο **μέσος όρος επίτευξης** είναι $13/4 = 3,25$.
- Για κάθε επιμέρους στόχο το ανώτατο επίπεδο απόδοσης βαθμολογείται με **4**.
- Επομένως, ο αξιολογούμενος του παραδείγματος πέτυχε $3,25 / 4 = 0,81$ ή **81%** των συνολικών του στόχων.
- **Αξιολόγηση Ιδιοτήτων**

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από **τρία (3) επίπεδα** εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούνται **ως προς** το βαθμό δυσκολίας, πολυπλοκότητας,


προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος, ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του ρόλου του.

Το κάθε επίπεδο εκφράζεται με **δύο** (2) προτάσεις. Συνεπώς, η βαθμολόγηση της κάθε ιδιότητας προκύπτει από την αξιολόγηση και των **έξι** (6) προτάσεων.

Κάθε πρόταση βαθμολογείται με την ακόλουθη τετραβάθμια κλίμακα :

1	Σχεδόν Ποτέ
2	Λίγες Φορές
3	Αρκετές Φορές
4	Σχεδόν Πάντα

Παράδειγμα Ιδιοτήτων :

1. Αναζήτηση και Ανάλυση Πληροφοριών		ΕΠΙΛΕΞΤΕ 
1 ^α	Εντοπίζει τις απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος / θέματος, χωρίς να τις ιεραρχεί.	
1 ^β	Συλλέγει τις άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες - στοιχεία για ένα πρόβλημα / θέμα.	
2 ^α	Κατανοεί πιθανούς συσχετισμούς των παραμέτρων ενός προβλήματος, σταθμίζει τα υπέρ και τα κατά μιας κατάστασης, θέτει προτεραιότητες.	
2 ^β	Συγκεντρώνει εκείνες τις συγκεκριμένες πληροφορίες, που του χρειάζονται για να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για ένα θέμα.	
3 ^α	Εντοπίζει τις πιθανές αιτίες των καταστάσεων /προβλημάτων και προβλέπει τις επιπτώσεις των ενεργειών.	
3 ^β	Εμβαθύνει για να φθάσει στη «ρίζα» του προβλήματος.	

Οι προτάσεις 1^α, 1^β έχουν συντελεστή **1**

Οι προτάσεις 2^α, 2^β έχουν συντελεστή **2**

Οι προτάσεις 3^α, 3^β έχουν συντελεστή **3**

Οι συντελεστές αποτυπώνουν τη διαφοροποίηση των επιπέδων της κάθε Ιδιότητας.

Η βαθμολόγηση του Αξιολογούμενου διαμορφώνεται ως εξής :

Για την πρόταση **1^α, 1^β** : $(1^a + 1^b) \times 1 = (4+4) \times 1 = 8$

Για την πρόταση **2^α, 2^β** : $(2^a + 2^b) \times 2 = (3+4) \times 2 = 14$

Για την πρόταση **3^α, 3^β** : $(3^a + 3^b) \times 3 = (2+3) \times 3 = 15$

- **Συνολικά** για τα τρία (3) επίπεδα της Ιδιότητας ο Αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με $8+14+15 = 37$.
- Διαιρούμε τη συνολική βαθμολογία της Ιδιότητας που εξετάζουμε, με το άθροισμα των επιμέρους συντελεστών, για να υπολογίσουμε το **σταθμισμένο μέσο όρο** αυτής της Ιδιότητας.
Δηλαδή: $37/(1+1+2+2+3+3) = 3,08$.
- Με ανάλογο τρόπο υπολογίζουμε και τις υπόλοιπες τέσσερις (4) ιδιότητες.
Έστω ότι οι σταθμισμένοι μέσοι όροι για τις 5 Ιδιότητες είναι:

Περιγραφή Ιδιότητας	Σταθμισμένος Μέσος Όρος
Αναζήτηση & Ανάλυση Πληροφοριών	3,08
Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων	2,92
Συνεργασία & Ομαδικότητα	3,25
Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη	4
Προσαρμοστικότητα – Ευελιξία	4
Σύνολο	17,25

- Στη συνέχεια υπολογίζουμε το **μέσο όρο** της συνολικής βαθμολογίας και των **5** ιδιοτήτων, διαιρώντας το άθροισμα των σταθμισμένων μέσων όρων με το σύνολο των Ιδιοτήτων:
 $17,25 / 5 = 3,45$.
- Εφόσον το ανώτατο επίπεδο της κάθε Ιδιότητας βαθμολογείται με **4** (=Σχεδόν Πάντα), ο Αξιολογούμενος πέτυχε συνολική βαθμολογία στις **ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ**:
 $3,45 / 4 = 0,86$ ή **86%**.

Συνολική Ετήσια Βαθμολογία

Για να υπολογίσουμε την τελική βαθμολογία του Αξιολογούμενου πολλαπλασιάζουμε τις τελικές (επί τοις %) βαθμολογίες των δύο κριτηρίων με τα ποσοστά βαρύτητας που αυτά έχουν στο συγκεκριμένο Σχήμα Αξιολόγησης.

Έτσι, αν ο Αξιολογούμενος του παραδείγματος ανήκει στο Σχήμα Αξιολόγησης **4**, όπου

Στόχοι :**5%** και Ιδιότητες: **95%**,

τότε, η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ θα προκύπτει ως εξής:

Στόχοι = Τελική Βαθμολογία Στόχων x **5%** = 0,81 x 5%= 0,0405 ή **4,05%**

Ιδιότητες = Βαθμολογία Ιδιοτήτων x **95%** = 0,86 x 95% = 0,817 ή **81,70%**

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ = 4,05% + 81,70% =**85,75%**

Σύμφωνα με το Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, η **Κατάταξη της απόδοσης** είναι:

Χαρακτηρισμός	Βαθμός (%)
Εξαιρετη	86% & άνω
Πλήρως Ικανοποιητική	70% - 85,99%
Ικανοποιητική	50% - 69,99%
Οριακή	Έως 49,99%

Συνεχίζοντας το παράδειγμα μας, το ποσοστό **85,75%** που συγκέντρωσε ο Αξιολογούμενος αντιστοιχεί σε απόδοση που χαρακτηρίζεται ως **Πλήρως Ικανοποιητική**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Περιγραφή της Διαδικασίας Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για τους Υπαλλήλους που ασκούν Υπεύθυνα Καθήκοντα.

Αναλυτικότερα :

Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, Διευθυντές & Υποδιευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης, Υποδιευθυντές Κεντρικών Διευθύνσεων, Αναπληρωτές Προϊσταμένων Ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, Διευθυντές Καταστημάτων, Υπεύθυνοι Τομέων Καταστημάτων, Προϊστάμενοι και Αναπληρωτές Προϊσταμένων Τμημάτων Κεντρικών Διευθύνσεων, Υπεύθυνοι και Βοηθοί Υπεύθυνων Έργου Κεντρικών Διευθύνσεων και Κάτοχοι Υπεύθυνων Θέσεων Διευθύνσεων και Καταστημάτων.

-Στην **έναρξη του έτους αξιολόγησης**, μετά την παραλαβή των ετήσιων στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας από τις αρμόδιες Διευθύνσεις, ο Αξιολογητής μέσω συγκεκριμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής στο INTRANET, «δημιουργεί» ένα Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για κάθε Αξιολογούμενο που ανήκει στη δικαιοδοσία του (σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κάθε Υπηρεσιακής Μονάδας).

Σημειώνεται ότι το Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης που αντιστοιχεί στον εκάστοτε Αξιολογούμενο θα πρέπει να είναι συμβατό με το Σχήμα Αξιολόγησης στο οποίο ανήκει ο Αξιολογούμενος.

π.χ. Υπεύθυνος Τομέα Εξυπηρέτησης

Σχήμα Αξιολόγησης 2Α → ΕΝΤΥΠΟ Β΄

Ο Αξιολογητής καλεί κάθε έναν Αξιολογούμενο χωριστά στην **1^η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης**. Στα πλαίσια της συνάντησης αυτής:

Καταχωρούνται τα ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη διαδικασία (Αξιολογούμενου, Αξιολογητή, Προϊσταμένου Αξιολογητή, Διευθυντή Μονάδας).

- Συζητούνται και καταγράφονται οι ετήσιοι ατομικοί στόχοι - εργασίες (4 – 6) του Αξιολογούμενου, στο πεδίο «*ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ*». Οι ατομικοί στόχοι (ποσοτικοί ή ποιοτικοί) σχετίζονται με τους στόχους της Υπηρεσιακής Μονάδας και τις εργασίες που καλείται να διεκπεραιώσει ο Αξιολογούμενος σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Υπηρεσιακής Μονάδας.
- Συζητούνται και ενδεχομένως συμφωνούνται οι ενέργειες καθώς και οι ιδιότητες/εργασιακές συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος ώστε να επιτύχει τους ετήσιους στόχους του.

Ο Αξιολογούμενος σε περίπτωση που τίθενται συγκεκριμένοι ποσοτικοί στόχοι έχει τη δυνατότητα υποβολής σχολίων ως προς το εφικτό επίτευξης των στόχων. Η μη υποβολή σχολίων δεν μεταφράζεται, πάντως, ως αποδοχή της ορθότητας του στόχου που επιβλήθηκε.

- Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

-Στο **εξάμηνο** πραγματοποιείται η **2^η συνάντηση παρακολούθησης του εξαμήνου**, όπου ο Αξιολογητής σε συνεργασία με τον Αξιολογούμενο κάνουν τον απολογισμό των εργασιών του εξαμήνου. Ειδικότερα:

- Συζητείται ο βαθμός επίτευξης του κάθε στόχου - εργασίας, εντοπίζονται τυχόν αποκλίσεις, αποφασίζονται πρόσθετες ενέργειες, εκφράζονται σε περίπτωση ποσοτικών στόχων οι παρατηρήσεις-σχόλια του Αξιολογούμενου. Τα παραπάνω καταγράφονται στο πεδίο «*ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ-ΣΧΟΛΙΑ*».
- Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

-Στο **τέλος του έτους**, μετά τη γνωστοποίηση των τελικών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων από τις αρμόδιες Διευθύνσεις, πραγματοποιείται μεταξύ Αξιολογητή

και Αξιολογούμενου η **3^η συνάντηση αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης**. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής:

- Συμπληρώνονται αυτόματα, στο σχετικό πεδίο οι «*ΤΥΧΟΝ ΑΛΛΑΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ* του Αξιολογούμενου *ΚΑΤΑ ΤΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ*».
- Συζητείται και αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των ατομικών στόχων - εργασιών του Αξιολογούμενου. Στο πεδίο «*ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑ*» τεκμηριώνεται η βαθμολογία του κάθε στόχου, καταγράφονται σχόλια – παρατηρήσεις σχετικά με την πορεία των στόχων στη διάρκεια του Β' εξαμήνου.
- Συμπληρώνεται ο «*ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ*» κάθε στόχου - εργασίας, όπου αυτός υφίσταται, σύμφωνα με την τετραβάθμια κλίμακα [**1 – 4**].
- Στην ενότητα του εντύπου «*ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ*», ο αξιολογητής αποτυπώνει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζει ο αξιολογούμενος την κάθε εργασιακή συμπεριφορά, σύμφωνα με την τετραβάθμια κλίμακα [**1–4**]. Σημειώνεται ότι συμπληρώνονται όλα τα πεδία.
- Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης [δηλ. ο Μέσος Όρος Βαθμού Επίτευξης Στόχων (Μ.Ο.), ο Σταθμισμένος Μέσος Όρος Ιδιοτήτων (Σ.Μ.Ο) και η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα, επιλέγοντας την εντολή «*ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ*».
- Συζητούνται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές που χρήζει βελτίωσης ο αξιολογούμενος, συμφωνείται ένα ατομικό πλάνο εκπαίδευσης που σχετίζεται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα, τον εργασιακό του ρόλο και τους ατομικούς του στόχους και συμπληρώνεται το μέρος του εντύπου «*ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ*», ως ακολούθως:
 - α) καταγράφονται τα «*ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ*» στο σχετικό πεδίο,
 - β) καταγράφονται οι *ΠΕΡΙΟΧΕΣ* που χρήζει *ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ* ο αξιολογούμενος,
 - γ) επιλέγονται από τη λίστα των «*ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ*» οι τίτλοι των προτεινομένων σεμιναρίων,
 - δ) δηλώνεται ο βαθμό αναγκαιότητας παρακολούθησης των προτεινομένων σεμιναρίων. Σημειώνεται ότι ο συνολικός αριθμός των σεμιναρίων δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα τέσσερα ετησίως.
- Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία καταγράφουν, εφόσον το επιθυμούν, τυχόν σχόλια/ παρατηρήσεις στα αντίστοιχα πεδία (π.χ. *Σχόλια Αξιολογητή, Σχόλια Αξιολογούμενου, Σχόλια Προϊσταμένου του Αξιολογητή, Σχόλια Διευθυντή Μονάδας*).
- Σε περίπτωση διαφωνίας του αξιολογούμενου αναφορικά με την τελική αξιολόγηση της απόδοσής του, δύναται να υποβάλει **Ένσταση** μέσω του εντύπου, σημειώνοντας με «√» την αντίστοιχη επιλογή. Στη συνέχεια καταγράφει

και τεκμηριώνει με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του. Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι ενστάσεις θα προωθούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Τράπεζας, προκειμένου να εξετασθούν.

- Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, το έντυπο οριστικοποιείται, εκτυπώνεται, υπογράφεται από όλους τους συμμετέχοντες και αρχειοθετείται στον αντίστοιχο φάκελο του αξιολογούμενου.

Από τη διαδικασία διαφοροποιούνται οι ακόλουθες δύο (2) περιπτώσεις:

1. Στο Σχήμα Αξιολόγησης 1 - Έντυπο τύπου Α :

- Τα πεδία «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ», «ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ-ΣΧΟΛΙΑ», «ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑ» συμπληρώνονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.
- Η ενότητα «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ» συμπληρώνεται μόνο για αναπτυξιακούς λόγους από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, ο οποίος καλείται να επιλέξει ένα ζεύγος προτάσεων για κάθε μία από τις 6 ιδιότητες του εντύπου. Η τεκμηρίωση των επιλογών είναι προαιρετική.
- Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται από τον αξιολογητή.

2. Στο Σχήμα Αξιολόγησης 2B :

- Τα πεδία «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ», «ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ-ΣΧΟΛΙΑ», «ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑ» συμπληρώνονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.
- Το πεδίο «ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ» των στόχων συμπληρώνεται από την αρμόδια Επιτροπή Αξιολόγησης.
- Η ενότητα «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ/ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ», συμπληρώνεται από την αρμόδια Επιτροπή Αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι συμπληρώνονται όλα τα πεδία.
- Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης (Μ.Ο. Στόχων, Σ.Μ.Ο. Ιδιοτήτων, Συνολική Ετήσια Βαθμολογία) εξάγεται και εμφανίζεται **αυτόματα**, επιλέγοντας την εντολή «ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ».

2. Περιγραφή της Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης του Λοιπού Προσωπικού Κεντρικών Διευθύνσεων και Δικτύου Κατ/των

-Στην **έναρξη του έτους αξιολόγησης**, μετά την παραλαβή των ετήσιων στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας από τις αρμόδιες Διευθύνσεις, ο Αξιολογητής μέσω

συγκεκριμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής στο INTRANET, «δημιουργεί» ένα Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για κάθε Αξιολογούμενο που ανήκει στη δικαιοδοσία του (σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κάθε Υπηρεσιακής Μονάδας).

Σημειώνεται ότι το Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης που αντιστοιχεί στον εκάστοτε Αξιολογούμενο θα πρέπει να είναι συμβατό με το Σχήμα Αξιολόγησης στο οποίο ανήκει ο Αξιολογούμενος.

Ο Αξιολογητής καλεί κάθε έναν Αξιολογούμενο χωριστά στην **1^η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης**. Στα πλαίσια της συνάντησης αυτής:

- Καταχωρούνται τα ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη διαδικασία (Αξιολογούμενου, Αξιολογητή, Προϊσταμένου Αξιολογητή, Διευθυντή Μονάδας).
- Συζητούνται και καταγράφονται οι ετήσιοι στόχοι – εργασίες της Υπηρεσιακής Μονάδας (4 – 6) του αξιολογούμενου, στο πεδίο «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ», η συμβολή του ως προς τους στόχους της Υπηρεσιακής Μονάδας και οι εργασίες που καλείται να διεκπεραιώσει ο Αξιολογούμενος σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Υπηρεσιακής αυτής Μονάδας.
- Συζητούνται και ενδεχομένως συμφωνούνται οι ενέργειες καθώς και οι ιδιότητες/εργασιακές συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος ώστε να επιτευχθούν οι ετήσιοι στόχοι.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα υποβολής σχολίων ως προς τη συμβολή του. Η μη καταγραφή σχολίων δεν συνεπάγεται την αποδοχή των καταγραφέντων από τον αξιολογούμενο

- Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

Στο **εξάμηνο** πραγματοποιείται η **2^η συνάντηση παρακολούθησης του εξαμήνου**, όπου ο Αξιολογητής σε συνεργασία με τον Αξιολογούμενο κάνουν τον απολογισμό των εργασιών του εξαμήνου. Ειδικότερα:

- Συζητείται η συμβολή του Αξιολογούμενου, αποφασίζονται πρόσθετες ενέργειες οι παρατηρήσεις-σχόλια του Αξιολογούμενου. Τα παραπάνω καταγράφονται στο πεδίο «ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ-ΣΧΟΛΙΑ».
- Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

-Στο **τέλος του έτους**, μετά τη γνωστοποίηση των τελικών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων από τις αρμόδιες Διευθύνσεις, πραγματοποιείται μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου η **3^η συνάντηση αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης**. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής:

- Συμπληρώνονται αυτόματα, στο σχετικό πεδίο οι «*ΤΥΧΟΝ ΑΛΛΑΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ* του Αξιολογούμενου *ΚΑΤΑ ΤΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ*».
- Συζητείται και αξιολογείται η συμβολή του Αξιολογούμενου στην επίτευξη των ποσοτικών στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας, όπως και ο βαθμός επίτευξης των

- ποιοτικών στόχων του Αξιολογούμενου. Στο πεδίο «*ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑ*» τεκμηριώνεται η βαθμολογία του κάθε στόχου, καταγράφονται σχόλια – παρατηρήσεις σχετικά με την πορεία των στόχων στη διάρκεια του Β' εξαμήνου.
- Συμπληρώνεται ο «*ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ*» κάθε στόχου - εργασίας, όπου αυτός υφίσταται, σύμφωνα με την τετραβάθμια κλίμακα [**1 – 4**].
 - Στην ενότητα του εντύπου «*ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ*», ο Αξιολογητής αποτυπώνει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζει ο Αξιολογούμενος την κάθε εργασιακή συμπεριφορά, σύμφωνα με την τετραβάθμια κλίμακα [**1–4**]. Σημειώνεται ότι συμπληρώνονται όλα τα πεδία.
 - Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης [δηλ. ο Μέσος Όρος Βαθμού Επίτευξης Στόχων (Μ.Ο.), ο Σταθμισμένος Μέσος Όρος Ιδιοτήτων (Σ.Μ.Ο) και η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία] εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα, επιλέγοντας την εντολή «*ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ*».
 - Συζητούνται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές που χρήζει βελτίωσης ο Αξιολογούμενος, συμφωνείται ένα ατομικό πλάνο εκπαίδευσης που σχετίζεται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα, τον εργασιακό του ρόλο και τους ατομικούς του στόχους και συμπληρώνεται το μέρος του εντύπου «*ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ*», ως ακολούθως:
 - α) καταγράφονται τα «*ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ*» στο σχετικό πεδίο ,
 - β) καταγράφονται οι *ΠΕΡΙΟΧΕΣ* που χρήζει *ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ* ο Αξιολογούμενος ,
 - γ) επιλέγονται από τη λίστα των «*ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ*» οι τίτλοι των προτεινομένων σεμιναρίων ,
 - δ) δηλώνεται ο βαθμό αναγκαιότητας παρακολούθησης των προτεινομένων σεμιναρίων. Σημειώνεται ότι ο συνολικός αριθμός των σεμιναρίων δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα τέσσερα ετησίως.
 - Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία καταγράφουν, εφόσον το επιθυμούν, τυχόν σχόλια/ παρατηρήσεις στα αντίστοιχα πεδία (π.χ. *Σχόλια Αξιολογητή, Σχόλια Αξιολογούμενου, Σχόλια Προϊσταμένου του Αξιολογητή, Σχόλια Διευθυντή Μονάδας*).
 - Σε περίπτωση διαφωνίας του Αξιολογούμενου αναφορικά με την τελική αξιολόγηση της απόδοσής του, δύναται να υποβάλει **Ένσταση** μέσω του εντύπου, σημειώνοντας με «✓» την αντίστοιχη επιλογή. Στη συνέχεια καταγράφει και τεκμηριώνει με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του. Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι ενστάσεις θα προωθούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Τράπεζας, προκειμένου να εξετασθούν.

- Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, το έντυπο οριστικοποιείται, εκτυπώνεται, υπογράφεται από όλους τους συμμετέχοντες και αρχειοθετείται στον αντίστοιχο φάκελο του Αξιολογούμενου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

1. Για τον Αξιολογούμενο:

Μετακίνηση – Μετάθεση - Απόσπαση

- Σε περίπτωση που ο Αξιολογούμενος μετακινηθεί εντός της Υπηρεσιακής Μονάδας, Αξιολογητής του θα είναι εκείνος που διετέλεσε άμεσος Προϊστάμενός του, για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα του τρέχοντος έτους αξιολόγησης.
- Σε περίπτωση που ο Αξιολογούμενος μετατεθεί σε άλλη Υπηρεσιακή Μονάδα, Αξιολογητής του θα είναι εκείνος που διετέλεσε άμεσος Προϊστάμενός του, για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα του τρέχοντος έτους αξιολόγησης.
- Σε περίπτωση που ο Αξιολογούμενος αποσπασθεί σε άλλη Υπηρεσιακή Μονάδα, αξιολογείται από την Υπηρεσιακή Μονάδα στην οποία υπηρέτησε κατά το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα του συγκεκριμένου έτους αξιολόγησης.

Ανάληψη Υπεύθυνων Καθηκόντων

Στις περιπτώσεις που ο αξιολογούμενος αναλάβει υπεύθυνα καθήκοντα ή καταλάβει ανώτερη υπεύθυνη θέση, εντός του έτους αξιολόγησης και υπαχθεί σε διαφορετικό Σχήμα Αξιολόγησης, τότε θα αξιολογηθεί σύμφωνα με το Σχήμα στο οποίο ανήκει για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Απουσία Μακράς Διάρκειας

Στις περιπτώσεις απουσίας από την Υπηρεσία, για διάστημα **μεγαλύτερο** των **7 μηνών**, ο υπάλληλος δεν θα αξιολογείται για το τρέχον έτος αξιολόγησης.

2. Για τον Αξιολογητή:

- Σε περίπτωση που ο Αξιολογητής μετακινηθεί εντός της ίδιας Υπηρεσιακής Μονάδας ή μετατεθεί ή αποχωρήσει από την Υπηρεσία, εφόσον έχει ξεκινήσει η φάση I του προγραμματισμού της απόδοσης :
 - Θα συνεχίσουν να ισχύουν οι συμφωνημένοι στόχοι για τον αξιολογούμενο.
 - Η ετήσια αξιολόγησή του, θα γίνεται από εκείνον τον Αξιολογητή, που διετέλεσε άμεσος Προϊστάμενος του, για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα του τρέχοντος έτους αξιολόγησης.
- Σε περίπτωση που η θέση του Αξιολογητή είναι κενή, τη διαδικασία αξιολόγησης αναλαμβάνει ο άμεσος Προϊστάμενος του Αξιολογητή.

- Σε περίπτωση που η θέση του Διευθυντή της Υπηρεσιακής Μονάδας είναι κενή, για διάστημα μεγαλύτερο των 7 μηνών, **δεν** θα συμπληρωθεί Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης για τους αξιολογούμενους που αναφέρονται στο Διευθυντή (σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Υπηρεσιακής του Μονάδας).
- Σε περιπτώσεις που το Οργανόγραμμα του Καταστήματος προβλέπει περισσότερες από μία (1) θέσεις Υπευθύνων, Αξιολογητής θα είναι ο αρχαιότερος. Λεπτομέρειες εφαρμογής των παραπάνω διατάξεων θα ρυθμίζονται με απόφαση της **Υποδιεύθυνσης Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού** μετά από διαβούλευση με το Σύλλογο Εργαζομένων.

Άρθρο 3

Τα μέρη αναλαμβάνουν να συναντηθούν εντός του έτος 2010, με πρωτοβουλία οποιουδήποτε από αυτά, προκειμένου να ανταλλάξουν απόψεις και παρατηρήσεις για τη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης στην πράξη.

Ημερομηνία Κατάθεσης: 25 Νοεμβρίου 2008

Ο ΔΙΑΙΤΗΤΗΣ

ΚΩΣΤΑΣ ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ