

ΕΠ 58 | 2010

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ATΕbank  
ΕΤΟΥΣ 2010**

Στην Αθήνα σήμερα στις ... 4.6.2010 μεταξύ:

A) Αφενός της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. (ATEbank) που εδρεύει στην Αθήνα (Πανεπιστημίου 23) και εκπροσωπείται νόμιμα, στην προκειμένη περίπτωση από την ....Κ.....ΛΔΔΑΡΗ...ΑΔΑΝΑΝΤΙΚΗ....

B) Αφετέρου του Συλλόγου Εργαζομένων Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (Σ.Ε.Α.Τ.Ε.) που εδρεύει στην Αθήνα και εκπροσωπείται από κοινού από τους:

1. Κων/νο Αθανάσιο, Πρόεδρο ΣΕΑΤΕ.
2. Βασιλη Μπερέση, Γεν. Γραμφατέα ΣΕΑΤΕ.

συμφωνήθηκαν και έγιναν αμοιβαία αποδεκτά τα εξής:

Με την από 31-3-2010 πρόσκλησή της η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κάλεσε τον ΣΕΑΤΕ για ανταλλαγή απόψεων και παρατηρήσεων επί του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης. Η πρόσκληση αυτή απευθύνθηκε προς τον ΣΕΑΤΕ, σύμφωνα με το άρθρο 3 της Διαιτητικής Απόφασης 60/2008, η οποία αφορά το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.

Ο ΣΕΑΤΕ αποδέχτηκε την πρόσκληση της ATΕbank και όρισε εκπροσώπους για την συζήτηση, διαπραγμάτευση και υπογραφή σχετικής Επιχειρησιακής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.

Μετά τις συναντήσεις 8/4, 15/4 και 21/4, στις οποίες κατατέθηκαν προτάσεις και από τα δύο μέρη ανταλλάχτηκαν απόψεις και διεξήχθησαν διαπραγματεύσεις ανάμεσα στα δύο μέρη, οι συμβαλλόμενοι συμφώνησαν στις τροποποιήσεις-συμπληρώσεις της 60/2008 Διαιτητικής Απόφασης, τις οποίες ενσωμάτωσαν και διαμόρφωσαν στο συνημμένο ενιαίο κείμενο Συστήματος Αξιολόγησης και Ανάπτυξης της ATΕbank, το οποίο αντικαθιστά κάθε άλλη σχετική με το θέμα ρύθμιση και συνιστά από της υπογραφής της παρούσας Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των συμβαλλόμενων μερών, η οποία έχει κατά λέξη ως εξής:

Μ. Σ. 

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**  
**ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ και  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
της ATEbank**



**2010**

*[Handwritten signatures]*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελ.</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>	4
1. Τα Κριτήρια Αξιολόγησης	4
1.1. Στόχοι, Εργασίες – Καθήκοντα στο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης	4
Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών	5
1.2. Οι Ιδιότητες στο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης	8
1.2.1. Ορισμοί των Ιδιοτήτων και Περιγραφή των επιπέδων εργασιακών συμπεριφορών	9
- ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ - ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	9
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	10
- ΕΠΙΡΡΟΗ & ΠΕΙΘΩ	11
- ΗΓΕΣΙΑ	12
- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ( <i>Εσωτερικού και Εξωτερικού</i> )	13
- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	14
- ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΥΕΛΙΞΙΑ	15
- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ & ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	16
- ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	17
2. Οι Φάσεις της Διαδικασίας	18
-Φάση I : Προγραμματισμός της Απόδοσης	18
-Φάση II : Καθοδήγηση της Απόδοσης	18
-Φάση III : Ετήσια Αξιολόγηση	19
3. Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ : ΣΧΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ</b>	21
1. Σχήμα Αξιολόγησης Ανώτατων Στελεχών	21
2. Σχήμα Αξιολόγησης Διευθυντών Καταστημάτων	22
3. Σχήμα Αξιολόγησης Ανώτερων Στελεχών	23
4. Σχήμα Αξιολόγησης Λοιπών Στελεχών	24
5. Σχήμα Αξιολόγησης Απλού Προσωπικού	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ : ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	26
1. Τύποι Εντύπων	26
2. Πίνακας Σχημάτων και Εντύπων Αξιολόγησης	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	28
-Βαθμολόγηση Στόχων	28
-Βαθμολόγηση Εργασιών - Καθηκόντων	28

-Αξιολόγηση Ιδιοτήτων	29
Παράδειγμα Βαθμολόγησης	30

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	33
--	----

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	37
--	----

<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>	37
--	----

**Παράρτημα I:** Έντυπα Αξιολόγησης

**Παράρτημα II:** Παράδειγμα Συμπλήρωσης Εντύπου Αξιολόγησης κ  
Ανάπτυξης Απλού Προσωπικού



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

#### **1. Τα Κριτήρια Αξιολόγησης**

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα της Τράπεζας σε μια πορεία προς την κατεύθυνση της σταθερής και συνεχούς βελτίωσης τόσο των αποτελεσμάτων της, όσο και των δημιουργικών παραγωγικών δυνατοτήτων του προσωπικού της.

Για το σκοπό αυτό, το Σύστημα βασίζεται σε ένα Μικτό Μοντέλο Αξιολόγησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει δύο (2) κριτήρια.

1<sup>ο</sup> κριτήριο

**Στόχοι**, για την αξιολόγηση των Διευθυντών (Κατ/των, Δ/νσεων και Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων).

ή

**Εργασίες – Καθήκοντα**, για την αξιολόγηση του υπόλοιπου προσωπικού.

2<sup>ο</sup> κριτήριο

**Ιδιότητες – Εργασιακές Συμπεριφορές** (για όλο το Προσωπικό).

#### **1.1. Οι Στόχοι, Εργασίες – Καθήκοντα στο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης**

Το επιμέρους **κριτήριο των Στόχων αφορά μόνο στους Διευθυντές** (Κατ/των, Δ/νσεων και Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων), οι οποίοι αναλαμβάνουν τη συνολική και κύρια ευθύνη για την πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας, όπως αυτοί εξειδικεύονται σε κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα.

Το επιμέρους **Κριτήριο των Εργασιών – Καθηκόντων αφορά στο υπόλοιπο Προσωπικό** της Τράπεζας. Πρόκειται για τις κυριότερες εργασίες / καθήκοντα που συνήθως εκτελεί ένας υπάλληλος, κατά τη διάρκεια ενός έτους, σύμφωνα με:

- τις κύριες υπευθυνότητες - αρμοδιότητες που συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή του αντίστοιχου οργανωτικού ρόλου, με βάση τον Κανονισμό Λειτουργίας των υπηρεσιακών Μονάδων και
- τις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσιακής Μονάδας

Έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργασιών / καθηκόντων, επιδιώκοντας τόσο την αναγνώριση της ποιότητας της εργασίας των υπαλλήλων, όσο και την ατομική τους βελτίωση, όπου αυτή κρίνεται αναγκαία.

Βασικός σκοπός είναι η ανάδειξη των κατάλληλων, κατά περίπτωση, ποιοτικών προτύπων, τα οποία θα προάγουν σταθερά το ποιοτικό αποτέλεσμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, συμβάλλοντας παράλληλα στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων.

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας της αξιολόγησης, ακολουθεί – υπό τύπο οδηγού – ένας συνοπτικός Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών καθώς και ενδεικτικών παραδειγμάτων εργασιών / καθηκόντων, με τα οποία συνήθως συνδέεται καθένα από τα αναφερόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Από τον συγκεκριμένο πίνακα θα αντλούνται μέχρι 3 ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα κρίνονται ως τα πλέον αναγκαία, για εκείνες τις εργασίες / καθήκοντα που καταγράφονται προς αξιολόγηση.

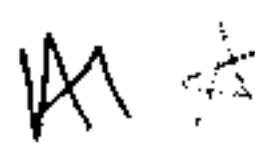
(βλ. Παράρτημα II: Παράδειγμα συμπλήρωσης Εντύπου Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Απλού Προσωπικού)

Ακολουθεί ο Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών:



## Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών

<b>ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ</b>
<b>Ακρίβεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην αποφυγή κάθε είδους λαθών, ελλείψεων ή παραλείψεων</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΑΚΡΙΒΕΙΑ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Διεκπεραίωση ταμειακών συναλλαγών -έκδοση ταμειακών παραστατικών και.</li> <li>➢ Αξιολόγηση δανειακών αιτημάτων πελατείας.</li> <li>➢ Συμφωνία και έλεγχος λογαριασμών και αξιών καταστήματος.</li> <li>➢ Κλείσιμο και συμφωνία ταμείου.</li> <li>➢ Έλεγχος και διαχείριση καλυμμάτων δανείων και καταχώρησή τους στα συστήματα <i>Profits</i> και <i>Velti</i> κ.λπ..</li> </ul>
<b>Επάρκεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην τεκμηρίωση αποφάσεων, οδηγιών, κατευθύνσεων, συμπερασμάτων.</li> <li>• Στη διενέργεια κάθε είδους ελέγχων.</li> <li>• Στην τεκμηρίωση προγραμμάτων λογισμικού (software).</li> <li>• Στη διαχείριση καταστάσεων ή διεκπεραίωση εργασιών που προϋποθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών (δηλ. τεχνογνωσίας).</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΕΠΑΡΚΕΙΑ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Διενέργεια προληπτικού και Κατασταλτικού ελέγχου Καταστήματος.</li> <li>➢ Προώθηση και πώληση τραπεζικών προϊόντων στους πελάτες που προϋποθέτει καλή γνώση των προϊόντων και των σχετικών διαδικασιών, καθώς και ικανότητα πώλησης.</li> <li>➢ Διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών που αφορούν στα δάνεια (αξιολόγηση δανείων, εκταμίευση δανείων κ.λπ.).</li> <li>➢ Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων Οδηγιών, Ερμηνευτικών Εγκυκλίων, παροχή κατευθύνσεων</li> <li>➢ Χορηγήσεις καταναλωτικών, στεγαστικών, επιχειρηματικών κ.ά. δανείων (αξιολόγηση, έγκριση, εκταμίευση κ.λπ.)</li> </ul>
<b>Επιμέλεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στη μέριμνα για ενημέρωση αρχείων, τήρηση λογαριασμών, ταξινόμηση εγγράφων, φακέλων, κλπ., με το απαιτούμενο περιεχόμενο, χρονική σειρά και τάξη.</li> <li>• Στη χρηστή διαχείριση των υλικών ή χρηματικών πόρων της Τράπεζας (αποφυγή περιπτών δαπανών, σπατάλη υλικών, μέριμνα για είσπραξη απαιτήσεων της Τράπεζας κ.λπ.)</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Έκδοση ταμειακών παραστατικών, έλεγχος ταυτότητας πελάτη (ιδιαίτερα στα παραστατικά πληρωμών) – Ανάλυση μετρητών και διενέργεια προληπτικού ελέγχου όπου αυτό προβλέπεται.</li> <li>➢ Τήρηση και φύλαξη όλων των ταμειακών παραστατικών.</li> <li>➢ Τήρηση και φύλαξη των δανειακών συμβάσεων, των υποθηκών και ενέχυρων που αποτελούν καλύμματα δανείων.</li> </ul>




	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παρακολούθηση, ρευστοποίηση δανείων</li> <li>➤ Ασφάλιση των ενυπόθηκων καλυμμάτων των δανείων (ακίνητα) κ.λπ.</li> </ul>
<b>Πληρότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στη συλλογή και τήρηση των αναγκαίων κατά περίπτωση στοιχείων ή δεδομένων.</li> <li>• Στη σύνταξη ή κατάρτιση οδηγιών, εγκυκλίων, λογιστικών καταστάσεων, αναφορών, συμφωνιών, προγραμμάτων λογισμικού, σχεδίων δράσης, συμβολαίων, συμβάσεων κλπ., έτσι ώστε να καλύπτονται ή να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες που διέπουν μια διαδικασία, θέμα ή ζήτημα</li> <li>• Στην τήρηση κάθε είδους φακέλων, πχ. δανείων, πελατολογίου, διαταγών, προμηθευτών κ.λπ.</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και πληροφορία:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Συλλογή απαραίτητων δικαιολογητικών και εγγράφων κατά την παραλαβή δανειακών αιτημάτων πελατείας και κατά το στάδιο της διεκπεραίωσης έως την εκταμίευση του δανείου</li> <li>○ Συλλογή των απαραίτητων δικαιολογητικών κατά το άνοιγμα νέων λογαριασμών.</li> <li>○ Πλήρης συμπλήρωση των στοιχείων των πελατών στο Profit κατά το άνοιγμα SHORT NAME νέων πελατών και διόρθωση – συμπλήρωση των υφιστάμενων (στο Profit) short name, όταν αυτό είναι δυνατό.</li> </ul>
<b>Σαφήνεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στη διατύπωση (γραπτά ή προφορικά) εννοιών, νοημάτων, οδηγιών, εγκυκλίων, επεξηγήσεων, έτσι ώστε να μην υπάρχει περιθώριο αμφιβολιών, συγχύσεων και παρεξηγήσεων οι οποίες συνήθως συνεπάγονται απώλεια χρόνου και κινδύνους από λανθασμένες ή και επιζήμιες επιλογές στα εμπλεκόμενα μέρη κ.λπ.</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και σαφήνεια:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παρουσίαση και προώθηση – πώληση των προϊόντων της Τράπεζας, στους πελάτες.</li> <li>➤ Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων Οδηγιών, Ερμηνευτικών Εγκυκλίων, παροχή κατευθύνσεων</li> </ul>
<b>Συνέπεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην παρακολούθηση και τήρηση των προβλεπομένων κατά περίπτωση χρονοδιαγραμμάτων, προθεσμιών.</li> <li>• Στην τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων, οδηγιών.</li> <li>• Στην εκπλήρωση κάθε είδους καθηκόντων, υπηρεσιακών υποχρεώσεων, δεσμεύσεων κ.λπ.</li> </ul> <p><b>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και συνέπεια:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Παρακολούθηση των λήξεων των επιταγών ή άλλων αξιών που αποτελούν καλύμματα για δάνεια πελατείας (Κεφάλαια Κίνησης).</li> <li>○ Παρακολούθηση των λήξεων αξιών τρίτων προς είσπραξη (Γραμμάτια – συναλλαγματικές).</li> <li>○ Παρακολούθηση των λήξεων των περιόδων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων και την έγκαιρη ειδοποίηση και επαναδιαπραγμάτευση με τον πελάτη.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Παρακολούθηση των λήξεων των προθεσμιακών καταθέσεων και την ενημέρωση των πελατών.</li> <li>○ Παρακολούθηση των λήξεων των βραχυπρόθεσμων δανείων (Κεφάλαια Κίνησης) για την επαναξιολόγηση των δανείων.</li> <li>○ Διεκπεραίωση των διαδικασιών που αφορούν στα δάνεια (αξιολόγηση, εκταμίευση, παρακολούθηση, ρευστοποίηση κ.λπ.)</li> </ul>
<b>Ταχύτητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην αμεσότητα ανταπόκρισης σε διάφορες ανάγκες της πελατείας ή της υπηρεσίας.</li> <li>• Στη διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών.</li> <li>• Στην αμεσότητα αντίδρασης ή απεμπλοκής από δυσμενείς εξελίξεις – καταστάσεις κ.λπ.</li> <li>• Στην αμεσότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού</li> <li>• Στην εκμετάλλευση διαφόρων ευνοϊκών συγκυριών – ευκαιριών.</li> <li>• Στη λήψη κάθε είδους προληπτικών μέτρων και αποφυγής αντίστοιχων κινδύνων.</li> </ul>

## 1.2. Οι Ιδιότητες στο Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης

Με την έννοια «**Ιδιότητες**» αναφερόμαστε στις εκδηλώσεις των συγκεκριμένων **εργασιακών συμπεριφορών**, που διαφοροποιούν σημαντικά την απόδοση μεταξύ εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν ταυτόσημα περίπου 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

- Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων
- Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη («εξωτερικού» και «εσωτερικού»)
- Συνεργασία και Ομαδικότητα
- Αναλυτική - Κριτική Σκέψη
- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία (στο πλαίσιο των υφισταμένων κανόνων - οδηγιών)

### Ομάδα Ιδιοτήτων Στελεχών

- Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων
- Επιρροή και Πειθώ
- Συνθετική - Δημιουργική Σκέψη
- Συνεργασία και Ομαδικότητα
- Ηγεσία
- Ανάπτυξη Εργαζομένων

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από διαβαθμισμένα επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας.

Το κάθε επίπεδο εκφράζεται με **δύο** ισοδύναμες προτάσεις.

Ακολουθούν οι Ορισμοί και η περιγραφή των επιπέδων των εννέα επιλεγμένων Ιδιοτήτων.

### **1.2.1. Ορισμοί και περιγραφή των επιπέδων των Ιδιοτήτων - εργασιακών συμπεριφορών**

#### **ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ - ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ**

«..... Η ικανότητα κάποιου να αναλύει και να προσδιορίζει τους επιμέρους παράγοντες ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης, με συστηματικό και λογικό τρόπο ».

*Η ιδιότητα αυτή αναφέρεται στη διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει ένας υπάλληλος, προκειμένου να διαχειρίζεται με ορθολογικό τρόπο, καθημερινά ή και έκτακτα θέματα ή ζητήματα.*

#### **Επίπεδο 1**

- α.** Προσδιορίζει τις αναγκαίες κάθε φορά ενέργειες για την αντιμετώπιση των καθημερινών θεμάτων.
- β.** Συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες/στοιχεία που σχετίζονται τις εργασίες του.

#### **Επίπεδο 2**

- α.** Κατανοεί, συσχετίζει και ιεραρχεί τα δεδομένα ενός θέματος για την καλύτερη αντιμετώπισή του.
- β.** Μπορεί να επιλέγει τις πλέον κατάλληλες κάθε φορά πληροφορίες/στοιχεία, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση ενός θέματος.

#### **Επίπεδο 3**

- α.** Εντοπίζει τις βαθύτερες αιτίες των διαφόρων προβλημάτων και προβλέπει τις πιθανές επιπτώσεις των αντίστοιχων επιλογών του.
- β.** Εμβαθύνει για να φθάσει στη «ρίζα» του προβλήματος.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

« Η ικανότητα κάποιου να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους υφισταμένους του για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη».

*Αναφέρεται στη διάθεση που δείχνει ένας προϊστάμενος, τόσο για την ανάπτυξη, όσο και την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του προσωπικού του, προκειμένου να γίνεται αποδοτικότερο στην εργασία του και παράλληλα να δημιουργούνται οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη.*

### **Επίπεδο 1**

- α.** Παρέχει σαφείς οδηγίες και κατάλληλη καθοδήγηση στους συνεργάτες του, για την ολοκλήρωση των διαφόρων εργασιών.
- β.** Δίνει κατευθύνσεις και επεξηγήσεις στους συνεργάτες του, ώστε να διευκολύνει την εκμάθηση των διαφόρων αντικειμένων εργασίας.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Υποστηρίζει και βοηθά τους υφισταμένους του, μεταφέροντας τη γνώση και την εμπειρία του, παρέχοντας τα αναγκαία κατά περίπτωση εργαλεία.
- β.** Συμμερίζεται την ανάγκη των υφισταμένων του για επαγγελματική ανάπτυξη και τους παρέχει την αναγκαία υποστήριξη.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Ενθαρρύνει και συμβουλεύει τους υφισταμένους του για την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους επιδιώξεων.
- β.** Αξιοποιεί τις δυνατότητες των υφισταμένων του και μεριμνά για τη δημιουργία νέων στελεχών.

### **Επίπεδο 4\***

- α.** Προτείνει και σχεδιάζει κατάλληλα προγράμματα με σκοπό την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων της Μονάδας του ή του ευρύτερου τομέα ευθύνης του.
- β.** Διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Μονάδας του, ώστε να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές ανάγκες της Τράπεζας.

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΠΕΙΘΩ**

«Η ικανότητα κάποιου, να ασκεί επιρροή και να πείθει τους άλλους, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την συναίνεση, την αποδοχή και την υποστήριξή τους».

Η εκδήλωση της ιδιότητας αυτής αφορά τόσο τον ενδοτραπεζικό χώρο, δηλ. τους συναδέλφους, τους υφισταμένους ή τους προϊσταμένους, όσο και τους πελάτες, κατά τις διάφορες επαφές ή συναλλαγές μαζί τους.

### **Επίπεδο 1**

- α.** Δημιουργεί «καλή εντύπωση» και προδιαθέτει θετικά το περιβάλλον του.
- β.** Εκφράζει τη γνώμη του προκειμένου να επηρεάζει τους άλλους.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Εξασφαλίζει τη συναίνεση των άλλων, χρησιμοποιώντας κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες.
- β.** Διαμορφώνει τη γνώμη των άλλων, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα επιχειρήματα – επεξηγήσεις.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Προετοιμάζει μεθοδικά την επιχειρηματολογία του πριν από κάθε συζήτηση – παρουσίαση – διαπραγμάτευση, προκειμένου να πείσει τους συνομιλητές του.
- β.** Εντοπίζει τις ανάγκες του συνομιλητή και επιλέγει τα κατάλληλα κάθε φορά επιχειρήματα για να τον πείσει.

### **Επίπεδο 4\***

- α.** «Πείθει» και εξασφαλίζει την αποδοχή, την υποστήριξη και τη δέσμευση των συνεργατών του, στις εκάστοτε αποφάσεις του.
- β.** Διαχειρίζεται αποτελεσματικά αντιρρήσεις, διαφωνίες και επιλύει κρίσεις.

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **ΗΓΕΣΙΑ**

«Η ικανότητα καθοδήγησης της ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων, διατηρώντας υψηλό επίπεδο συνεργασίας και ομαδικότητας και εξασφαλίζοντας τη δέσμευση των μελών της ».

### **Επίπεδο 1**

- α.** Ενημερώνει τους υφισταμένους του, για εξελίξεις και αποφάσεις που τους αφορούν.
- β.** Καθοδηγεί με σαφήνεια τους συνεργάτες του, επεξηγεί το σχέδιο δράσης και αιτιολογεί τις αποφάσεις του.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Διευκολύνει το έργο των υφισταμένων του, προάγοντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα μεταξύ τους.
- β.** Προτρέπει και επιβραβεύει τους συνεργάτες του για πρωτοβουλίες και ενέργειες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Αποτελεί πρότυπο επαγγελματικής συνέπειας, αξιοπιστίας και υπευθυνότητας για τους υφισταμένους του.
- β.** Εμπνέει τους συνεργάτες του και αποτελεί πρότυπο γι' αυτούς.

### **Επίπεδο 4\***

- α.** Επιτυγχάνει τη δέσμευση και κερδίζει την αφοσίωση των υφισταμένων του.
- β.** Αναλαμβάνει προσωπικά την ευθύνη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Μονάδας του στο σύνολό της.

---

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ («Εσωτερικού» και «Εξωτερικού»)**

«Ο προσανατολισμός των ενεργειών και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, στον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη, στην ικανοποίησή τους και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση και εδραιώση μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας μαζί του».

Ως «εσωτερικός» πελάτης θεωρείται ο οποιοσδήποτε συνάδελφος ή συνεργάτης μας, της ίδιας ή άλλης υπηρεσιακής Μονάδας, με τον οποίο θεσμικά συνεργαζόμαστε (μόνιμα ή περιστασιακά), παρέχοντας ο ένας στον άλλον τις αναγκαίες υπηρεσίες, πληροφορίες ή υλικό, προκειμένου να εκτελείται αποτελεσματικά το έργο και των δύο μερών.

### **Επίπεδο 1**

- α.** Εξυπηρετεί τον πελάτη με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον.
- β.** Ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών, τους διευκολύνει και τους παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Αναλαμβάνει προσωπικά την προώθηση των αιτημάτων των πελατών, για την άμεση ικανοποίησή τους.
- β.** Αποκτά την εμπιστοσύνη του πελάτη, ενεργώντας με τρόπο που ικανοποιεί τις προσδοκίες του.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Ανιχνεύει τις βαθύτερες ή και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών και προσφέρει εξατομικευμένα προϊόντα / υπηρεσίες, ενεργώντας ως προσωπικός σύμβουλός τους.
- β.** Σκιαγραφεί το προφίλ του πελάτη, αξιολογεί τις δυνατότητες και τις ιδιαιτερότητές του, προτείνει λύσεις «στα μέτρα του», χτίζοντας μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης.

## **ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΧΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

«Ο διαρκής προσανατολισμός της σκέψης και των ενεργειών ενός εργαζόμενου, προς την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, την βελτίωση της απόδοσής του, αλλά και την εκτίμηση πιθανών κινδύνων».

### **Επίπεδο 1**

- α.** Αντιλαμβάνεται τη σημασία των προθεσμιών και δεν αφήνει εκκρεμότητες.
- β.** Ολοκληρώνει την εργασία του έγκαιρα, τηρώντας συγκεκριμένες προδιαγραφές.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερους, σε σχέση με τους καθιερωμένους, τρόπους οργάνωσης της εργασίας του.
- β.** Παρακολουθεί και αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα της εργασίας του.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Επιδιώκει σταθερά τη βελτίωση της απόδοσής του, υιοθετώντας αλλαγές στις μεθόδους και στον τρόπο εργασίας του.
- β.** Επινοεί και εφαρμόζει νέους τρόπους εργασίας, με στόχο υψηλότερα αποτελέσματα.

### **Επίπεδο 4\***

- α.** Θέτει προκλητικούς στόχους για τον εαυτό του και τη Μονάδα του, αναλαμβάνοντας υπολογισμένο ρίσκο.
- β.** Εστιάζει στην υπέρβαση των στόχων της Μονάδας του στο πλαίσιο των επιδιώξεων της Τράπεζας.

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΕΥΕΛΙΞΙΑ**

(στο πλαίσιο των υφισταμένων κανόνων – οδηγιών)

Η ικανότητα του εργαζόμενου:

- να κατανοεί και να αποδέχεται νέες τάσεις και απόψεις,
- να προσαρμόζεται ομαλά σε μεταβολές των εργασιακών συνθηκών ή του τρόπου εργασίας του όταν απαιτείται,
- να ανταποκρίνεται θετικά στις απαιτήσεις των διαφόρων καταστάσεων,
- να προσαρμόζει τον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους και να χειρίζεται με ευελιξία τις διάφορες υποθέσεις τους, όταν αυτό απαιτείται.

### **Επίπεδο 1**

- α.** Είναι δεκτικός στις αλλαγές εργασιακών συνθηκών / ρόλων και προσαρμόζεται ανάλογα.
- β.** Είναι «ανοικτός» απέναντι σε διαφορετικές ή και αντίθετες με τις δικές του, απόψεις.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Χειρίζεται με ευελιξία τις ειδικές περιπτώσεις, για να παρακάμπτει τα αντίστοιχα εμπόδια.
- β.** Τροποποιεί συνήθεις πρακτικές για να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες συγκεκριμένων καταστάσεων ή εργασιακών ρόλων.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Καθιερώνει νέους τρόπους προσέγγισης και δράσης, όταν μεταβάλλονται οι εκάστοτε συνθήκες.
- β.** Προσαρμόζει τις ενέργειες ή τις μεθόδους εργασίας του στις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων και των καταστάσεων.

## **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ**

«Η ικανότητα του εργαζόμενου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του ή με τα μέλη μιας ομάδας εργασίας, έτσι ώστε με την ενεργή συμμετοχή του να συμβάλλει θετικά στην επίτευξη ενός κοινού στόχου».

### **Επίπεδο 1**

- α.** Συμμετέχει πρόθυμα στο έργο της Μονάδας / ομάδας του και ολοκληρώνει τις εργασίες που του αναλογούν.
- β.** Μοιράζεται με τα μέλη της Μονάδας / ομάδας του, τις γνώσεις και τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εκάστοτε εργασία.

### **Επίπεδο 2**

- α.** Εκτιμά τις ικανότητες των άλλων και αναγνωρίζει την προσφορά τους.
- β.** Σέβεται τις απόψεις / ιδέες των άλλων και συνεργάζεται μαζί τους, σε κλίμα εμπιστοσύνης.

### **Επίπεδο 3**

- α.** Ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να εκφράσουν τις απόψεις τους και προάγει το διάλογο.
- β.** Επιζητά και αξιοποιεί τις απόψεις / ιδέες των άλλων και «μαθαίνει από αυτούς».

### **Επίπεδο 4\***

- α.** Καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα και επιτυγχάνει τη συλλογική δράση.
- β.** Συμβάλλει στην εξεύρεση λύσεων και γεφυρώνει τις διαφορετικές απόψεις μέσα στη Μονάδα του.

---

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ**

«Η ικανότητα να εντοπίζει κανείς σχέσεις, ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ περίπλοκων καταστάσεων και να προσδιορίζει τους σημαντικότερους παράγοντες τους, ακόμα και όταν αυτοί δεν είναι εμφανείς, έτσι ώστε ανάλογα με την περίπτωση, να είναι σε θέση:

- να εκπονεί αντίστοιχα σχέδια ή προγράμματα δράσης
- να δημιουργεί τα πλαίσια εφικτών και επωφελών λύσεων
- να διαμορφώνει ολοκληρωμένες προτάσεις ή προσεγγίσεις».

### **Επίπεδο 1**

**α.** Συνδυάζει την κοινή λογική με την προηγούμενη εμπειρία του για να χειρισθεί καταστάσεις ή προβλήματα ρουτίνας.

**β.** Αναγνωρίζει τις περιπτώσεις τις οποίες έχει αντιμετωπίσει και στο παρελθόν, ώστε να παίρνει τις πλέον κατάλληλες αποφάσεις.

### **Επίπεδο 2**

**α.** Εξετάζει διεξοδικά ένα πρόβλημα (κατάσταση) και εντοπίζει τους παράγοντες που το συνθέτουν.

**β.** Εξετάζει τα διάφορα ζητήματα/ θέματα από όλες τις πλευρές τους, αναζητώντας λύσεις ή ιδέες που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε ανάλογες περιπτώσεις.

### **Επίπεδο 3**

**α.** Εφαρμόζει συστηματικά θεωρητικές και εμπειρικές γνώσεις προκειμένου να διαχειρίζεται με επιτυχία σύνθετα θέματα.

**β.** Συνδυάζει εξειδικευμένη γνώση και πολύπλευρη εμπειρία, προκειμένου να επιλύει περίπλοκα προβλήματα.

### **Επίπεδο 4\***

**α.** Επαναδιατυπώνει περίπλοκα θέματα με απλούστερο και σαφέστερο τρόπο.

**β.** Συνδυάζει ιδέες, γεγονότα, πληροφορίες και σύνθετες γνώσεις, για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

\* Το Επίπεδο 4 χρησιμοποιείται μόνο στο Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης των Ανώτατων Στελεχών

## **2. Οι Φάσεις της Διαδικασίας**

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

Οι συναντήσεις **στοχεύουν** στην ουσιαστική συμμετοχή του Αξιολογούμενου στην όλη διαδικασία, στη διασφάλιση της κατανόησης των στόχων ή των εργασιών - καθηκόντων και κυρίως στον κοινό προγραμματισμό, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και στη βελτίωση του «κλίματος» συνεργασίας.

Συγκεκριμένα :

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

**Φάση II :** Καθοδήγηση της Απόδοσης - Συνάντηση Παρακολούθησης της πορείας των Στόχων ή των Εργασιών - Καθηκόντων στη διάρκεια 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 συζητηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Να καθοριστεί ένα ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης, εφόσον κρίνεται αναγκαίο.

Καταγράφονται κατά περίπτωση, οι στόχοι ή οι εργασίες - καθήκοντα στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης. Ειδικότερα για τις εργασίες / καθήκοντα, η καταγραφή τους θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέχρι 3 επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά για κάθε εργασία.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

### **Φάση II: Καθοδήγηση της Απόδοσης**

Στο εξάμηνο πραγματοποιείται η 2<sup>η</sup> συνάντηση, μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου. Η συνάντηση αυτή συνιστά έναν απολογισμό των εργασιών του πρώτου εξαμήνου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν χρειάζονται διορθωτικές ή βελτιωτικές ενέργειες ή επιμέρους αναπροσαρμογές.

Τα σχετικά συμπεράσματα αποτυπώνονται στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

M

\*

### **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 παρακάτω ενέργειες :

- Αξιολόγηση, κατά περίπτωση, των ετήσιων στόχων ή των εργασιών - καθηκόντων, λαμβάνοντας υπόψη και τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά.
- Αξιολόγηση των Ιδιοτήτων/ Εργασιακών Συμπεριφορών του Αξιολογούμενου.
- Καταγραφή των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών του Αξιολογούμενου.
- Καταγραφή σχολίων από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία (Αξιολογητής, Αξιολογούμενος, Προϊστάμενος Αξιολογητή, Διευθυντής μονάδας).

Όλα τα παραπάνω καταγράφονται στα αντίστοιχα πεδία του εντύπου Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Σημειώνεται ότι ο Αξιολογούμενος μπορεί να υποβάλλει 'Ενσταση σχετικά με την τελική αξιολόγηση της απόδοσής του, τεκμηριώνοντας με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του. Η ένσταση υποβάλλεται ηλεκτρονικά μέσω σχετικής επιλογής στο 'Εντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης. Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία.

Σημειώνεται επίσης ότι, σε περίπτωση που ο Διευθυντής της Μονάδας διαφωνεί με την αξιολόγηση του εκάστοτε Αξιολογούμενου, μπορεί να υποβάλλει ηλεκτρονικά σχετική 'Εκθεση, τεκμηριώνοντας λεπτομερώς και με σαφήνεια τα επιμέρους σημεία της διαφωνίας του. Ο Αξιολογούμενος έχει δικαίωμα σχολιασμού επί της Έκθεσης.

Οι Ενστάσεις και οι Εκθέσεις υποβάλλονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και προωθούνται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Τράπεζας, προκειμένου να εξετασθούν.

**ΠΡΟΣΟΧΗ:** Η διαδικασία αξιολόγησης των Διευθυντών των Καταστημάτων διαφοροποιείται, δεδομένου ότι δεν πραγματοποιούνται οι τρεις συναντήσεις μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου, καθώς η συμπλήρωση του Εντύπου Αξιολόγησης γίνεται εξ' ολοκλήρου από τους ίδιους και η τελική τους αξιολόγηση γίνεται από την εκάστοτε αρμόδια Επιτροπή.

M

\*

✓

### 3. Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία

<b>Αξιολογούμενος</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία Αξιολόγησης &amp; Ανάπτυξης.</li><li>• Επεξεργάζεται το πρόγραμμα απόδοσης με τον Αξιολογητή του.</li><li>• Εντοπίζει και συζητά τις εκπαιδευτικές του ανάγκες.</li><li>• Παρακολουθεί την ατομική του πρόοδο σε συνεχή βάση.</li></ul>
<b>Αξιολογητής</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συζητά τις βασικές εργασίες – καθήκοντα του Αξιολογούμενου.</li><li>• Αναλύει και προσδιορίζει με σαφήνεια τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών – καθηκόντων που αναθέτει στον Αξιολογούμενο.</li><li>• Παρακολουθεί την πρόοδο, παρέχει καθημερινή υποστήριξη / καθοδήγηση και αξιολογεί τους υφισταμένους του.</li></ul>
<b>Προϊστάμενος</b> <b>Αξιολογητή</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ενθαρρύνει και προωθεί τη διαδικασία Αξιολόγησης &amp; Ανάπτυξης.</li><li>• Ελέγχει και παρακολουθεί τη σωστή και έγκαιρη εφαρμογή της διαδικασίας.</li><li>• Ενημερώνεται για τις εργασίες - καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στον Αξιολογούμενο.</li><li>• Μεσολαβεί σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου.</li></ul>
<b>Διευθυντής</b> <b>Μονάδας</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παρακολουθεί την πορεία απόδοσης των υπαλλήλων της Υπηρεσιακής του Μονάδας.</li><li>• Ενθαρρύνει και προωθεί τη διαδικασία Αξιολόγησης &amp; Ανάπτυξης.</li><li>• Ελέγχει και παρακολουθεί τη σωστή και έγκαιρη εφαρμογή της διαδικασίας.</li><li>• Μεσολαβεί σε περιπτώσεις διαφωνίας.</li></ul>

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

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

Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος του Διευθυντή της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο οποίος μπορεί να επηρεάζει ουσιαστικά τη διαδικασία αξιολόγησης μέσα από τη δυνατότητα του:

- να διατυπώνει σχόλια και να προτείνει αντίστοιχα αναπτυξιακά προγράμματα
- να υποβάλλει Έκθεση διαφωνίας επί της τελικής αξιολόγησης του εκάστοτε αξιολογούμενου, εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται αναγκαίο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ**

### **ΣΧΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ**

Σχεδιάστηκαν πέντε (5) διαφορετικά **Σχήματα Αξιολόγησης** βάσει των ιεραρχικών βαθμίδων της Τράπεζας, από τις οποίες αναμένονται συγκεκριμένα κάθε φορά αποτελέσματα. Η υιοθέτηση πέντε (5) Σχημάτων Αξιολόγησης αποτυπώνει τη διαφορετική βαρύτητα των δύο κριτηρίων της αξιολόγησης ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπάγεται ο Αξιολογούμενος.

#### **1. Σχήμα Αξιολόγησης Ανώτατων Στελεχών**

##### **Αξιολογούμενοι:**

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

##### **Αξιολογητές :**

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

##### **Κριτήρια Αξιολόγησης : Στόχοι 100%**

Οι Αξιολογούμενοι του παραπάνω Σχήματος 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: Ανώτατων Στελεχών**

W K 2

## **2. Σχήμα Αξιολόγησης Διευθυντών Καταστημάτων**

**Αξιολογούμενοι:** Διευθυντές Καταστημάτων (εκτός Τύπου ΑΑ).

### **Αξιολογητές:**

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

- Δικτύου
- Εσωτερικής Επιθεώρησης.
- Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικότερα το Σύστημα προβλέπει τη λειτουργία :

- Μιας (1) Επιτροπής Αξιολόγησης **Διευθυντών με βαθμό Υποδ/ντή**, η οποία θα απαρτίζεται από τους Προϊσταμένους των παραπάνω Διευθύνσεων και έναν εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε και θα αξιολογεί τους **Διευθυντές** των Καταστημάτων **Α'** Τύπου ή **'Εδρας Νομού**.  
Συντονιστής της επιτροπής θα είναι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.
  - Δύο (2) Επιτροπών Αξιολόγησης **Διευθυντών μέχρι και βαθμού Τμηματάρχη Α'** που θα απαρτίζονται από τους Αναπληρωτές Προϊσταμένους των παραπάνω Διευθύνσεων 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.
- ⇒ Σημειώνεται ότι οι **Διευθυντές των Καταστημάτων Καθυστερήσεων**, θα αξιολογούνται από Επιτροπή, στην οποία θα συμμετέχουν ένας εκπρόσωπος του Σ.Ε.Α.Τ.Ε. και διευθυντικά στελέχη των Διευθύνσεων:
- Καθυστερήσεων Λιανικής Τραπεζικής
  - Καθυστερήσεων Επιχειρήσεων
  - Εσωτερικής Επιθεώρησης.
  - Ανθρώπινου Δυναμικού.

### **Κριτήρια Αξιολόγησης:**

- **Στόχοι: 80%**  
Σημειώνεται ότι για τους αξιολογούμενους του παραπάνω Σχήματος, 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:** Διευθυντών Καταστημάτων

M A 

### **3. Σχήμα Αξιολόγησης Ανώτερων Στελεχών**

#### **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:**

- Εργασίες – Καθήκοντα: **80%**

Σημειώνεται ότι για τους Αξιολογούμενους του παραπάνω Σχήματος, τα αποτελέσματα των εργασιών του συνόλου της Υποδιεύθυνσης ή του Τομέα ευθύνης τους, θα διαμορφώνονται κατά 80% την τελική βαθμολογία των εργασιών – καθηκόντων και οι ατομικές τους εργασίες κατά 20%.

- Ιδιότητες: **20%.**

**Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης:** Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών

M A 

#### **4. Σχήμα Αξιολόγησης Λοιπών Στελεχών**

##### **Αξιολογούμενοι:**

- Προϊστάμενοι και Αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Υπεύθυνοι και Βοηθοί Υπεύθυνου Έργου των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Υπεύθυνοι και Βοηθοί Υπεύθυνου Λογαριασμού των Κεντρικών Διευθύνσεων.
- Κάτοχοι Υπεύθυνων Θέσεων των Κεντρικών Διευθύνσεων και των Καταστημάτων.
- Προϊστάμενοι Γραφείων Προϊσταμένων Διευθύνσεων των Κεντρικών Διευθύνσεων και ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων.

**Αξιολογητές:** Οι άμεσοι Προϊστάμενοι (με βάση το Οργανόγραμμα της υπηρεσιακής Μονάδας).

##### **Κριτήρια Αξιολόγησης :**

- Εργασίες - Καθήκοντα: **50%**.
- Ιδιότητες: **50%**.

**Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης:** Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών.

#### **5. Σχήμα Αξιολόγησης Απλού Προσωπικού**

##### **Αξιολογούμενοι:**

- Απλό Προσωπικό Διευθύνσεων
- Απλό Προσωπικό Καταστημάτων τύπων **Γ** και **Δ**
- Απλό Προσωπικό Καταστημάτων τύπων **ΑΑ**, **Α** και **Β**

##### **Αξιολογητές:**

- Οι άμεσοι Προϊστάμενοι
- Οι Διευθυντές των Καταστημάτων
- Οι αρμόδιοι Τομεάρχες

##### **Κριτήρια Αξιολόγησης :**

- Εργασίες - Καθήκοντα: **20%**
- Ιδιότητες: **80%**

**Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης:** Απλού Προσωπικού

## **ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ:**

⇒ **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<sup>ου</sup> έτους Δοκιμαστικής υπηρεσίας, για τους οποίους δεν θα συμπληρώνεται 'Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, αλλά 'Έκθεση Προόδου, όπως προβλέπει το Άρθρο 79 του Οργανισμού.
- ⇒ Οι Βοηθοί Υπεύθυνου έργου και οι Βοηθοί Υπεύθυνου Λογαριασμού των κεντρικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τον αρμόδιο Υποδιευθυντή.
- ⇒ Οι Προϊστάμενοι Γραφείων Προϊστ. Διευθύνσεων ή ανεξάρτητων Υποδιευθύνσεων, αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή της ανεξάρτητης Υποδιεύθυνσης.
- ⇒ Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία του Απλού Προσωπικού των Κεντρικών Διευθύνσεων αξιολογούνται:
- από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων στα οποία υπάγονται ή
  - από τον Προϊστάμενο της Υποδιεύθυνσης εάν αυτή δεν διαρθρώνεται σε επιμέρους Τμήματα.

## **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 Αξιολόγησης και αποτυπώνονται οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες τους.

#### **1. Τύποι εντύπων**

'Έχουν σχεδιαστεί **4 τύποι Εντύπων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης**, ανάλογα με το Σχήμα Αξιολόγησης στο οποίο ανήκουν οι αξιολογούμενοι, με βάση τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπάγονται:

- █ 'Έντυπο Ανώτατων Στελεχών
- █ 'Έντυπο Διευθυντών Καταστημάτων
- █ 'Έντυπο Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών
- █ 'Έντυπο Απλού Προσωπικού

'Όλοι οι τύποι Εντύπων συμπεριλαμβάνουν τις παρακάτω ενότητες:

#### **A. Γενικά στοιχεία Συμμετεχόντων στη διαδικασία.**

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

**Στοιχεία Αξιολογητή:** Α.Μ., Όνομα, Επώνυμο, Υπεύθυνη Θέση.

Στα έντυπα **Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών** και **Απλού Προσωπικού** αναγράφονται και τα Στοιχεία του Διευθυντή Μονάδας και του Προϊσταμένου Αξιολογητή (όπου απαιτείται).

Τυχόν Αλλαγές Υπηρεσίας κατά το Τρέχον έτος.

#### **B. Προγραμματισμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Στόχων ή Εργασιών - Καθηκόντων**

#### **Γ. Αξιολόγηση Ιδιοτήτων / Εργασιακών Συμπεριφορών.**

#### **Δ. Συνολική Ετήσια Βαθμολογία**

#### **Ε. Σχολιασμός.**

#### **ΣΤ. Προγραμματισμός Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης.**

## 2. Πίνακας Σχημάτων και Εντύπων Αξιολόγησης

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

<b>ΣΧΗΜΑ</b>	<b>ΕΝΤΥΠΟ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ / ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>
ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Διοικητής ή αρμόδιοι Υποδιοικητές	Προϊστάμενοι Δ/νσεων & Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων	Στόχοι: <b>100%</b>
			Διευθυντές Σύμβουλοι Διοίκησης	Στόχοι: <b>100%</b>
			Διευθυντές Κατ/των τύπου ΑΑ	Στόχοι: <b>100%</b>
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤ/ΤΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤ/ΤΩΝ	Επιτροπή από Προϊστ. των Δ/νσεων Δικτύου, Εσωτερικής Επιθεώρησης, Ανθρώπινου Δυναμικού και 1 εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε	Δ/ντές Κατ/των Α' Τύπου ή Έδρας Νομού	Στόχοι: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
		Επιτροπή από Αναπληρ. Προϊστ. των παραπάνω Δ/νσεων και 1 εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε.	Δ/ντές Κατ/των Β', Γ', Δ' Τύπου.	Στόχοι: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
		Επιτροπή από Προϊστ. των Δ/νσεων Καθυστερήσεων Λιανικής Τραπεζικής και Καθ. Επιχειρήσεων, Εσωτερικής Επιθεώρησης και 1 εκπρόσωπο του Σ.Ε.Α.Τ.Ε	Δ/ντές Κατ/των Καθυστερήσεων	Στόχοι: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΑΝΩΤΕΡΩΝ και ΛΟΙΠΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Προϊστάμενοι Κεντρικών Δ/νσεων	Υποδ/ντές Κεντρ. Δ/νσεων	Εργασίες-Καθήκοντα: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
		Προϊστάμενοι Ανεξάρτητων Υποδ/νσεων	Αναπλ. Προϊστ. Ανεξαρτ. Υποδ/νσεων	Εργασίες-Καθήκοντα: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
		Προϊστάμενος Δ/νσης Διοίκησης	Υποδ/ντές Σύμβουλοι Διοίκησης	Εργασίες-Καθήκοντα: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
		Δ/ντές Κατ/των	Υπευθ. Τομέων όλων των Κατ/των	Εργασίες-Καθήκοντα: <b>80%</b> Ιδιότητες: <b>20%</b>
ΛΟΙΠΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΑΝΩΤΕΡΩΝ και ΛΟΙΠΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Άμεσος Προϊστάμενος (με βάση το Οργανόγραμμα)	Προϊστ. & Αναπλ. Προϊστ. Τμημ. Κεντρ. Δ/νσεων Κάτοχοι λοιπών Υπεύθυνων θέσεων Κεντρικών Δ/νσεων (Υπεύθυνοι & Βοηθ. Υπεύθ. Έργου Κεντρ. Δ/νσεων – Υπεύθ. & Βοηθ. Υπεύθ. Λογαρ. – Προϊστ..Γραφ κ.ά.) και Υπευθύνων θέσεων Κατ/των	Εργασίες –Καθήκοντα: <b>50%</b> Ιδιότητες: <b>50%</b>
ΑΠΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΠΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άμεσος Προϊστάμενος (με βάση το Οργανόγραμμα)	Απλό Προσωπικό Κεντρικών Δ/νσεων	Εργασίες – Καθήκοντα: <b>20%</b> Ιδιότητες: <b>80%</b>
		Ο Διευθυντής του Κατ/των	Απλό Προσωπικό Κατ/των τύπων <b>Γ</b> και <b>Δ</b>	
		Ο αρμόδιος Τομεάρχης	Απλό Προσωπικό Κατ/των τύπων <b>ΑΑ</b> , <b>Α</b> και <b>Β</b>	



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **Η ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

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

- **Βαθμός επίτευξης** των στόχων ή **βαθμός** που αφορά τον **τρόπο εκτέλεσης** των εργασιών - καθηκόντων που τέθηκαν στην αρχή του έτους αξιολόγησης (ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του Αξιολογούμενου)
- **Συχνότητα** με την οποία εκδηλώνεται η κάθε ιδιότητα / συμπεριφορά του Αξιολογούμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Βαθμολόγηση Στόχων** (για Ανώτατα στελέχη και Διευθυντές Καταστημάτων)

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

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 60,99%)	1
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 61% - 85,99%)	2
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 86% - 100%)	3
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	4

- **Βαθμολόγηση Εργασιών - Καθηκόντων** (για Ανώτερα και Λοιπά Στελέχη και Απλό Προσωπικό)

Οι Εργασίες / καθήκοντα βαθμολογούνται, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών κατά την εκτέλεση των προκαθορισμένων εργασιών - καθηκόντων και διακρίνονται τα παρακάτω 4 επίπεδα, με τους αντίστοιχους βαθμούς τους.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ		
<b>Μη ικανοποιητικό</b>	Όταν παρατηρείται μεγάλη έως σημαντική αρνητική απόκλιση από τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά, δηλ. όταν η εργασία δεν είναι αξιοποιήσιμη ή όταν τα καθήκοντα εκτελούνται πλημμελώς.	1
<b>Ικανοποιητικό</b>	Όταν παρατηρείται ικανοποιητικός βαθμός προσέγγισης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών, δηλ. όταν η εργασία είναι αξιοποιήσιμη μετά από μικρές παρεμβάσεις ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων χρειάζεται μόνο μικρές βελτιώσεις.	2
<b>Πολύ Ικανοποιητικό</b>	Όταν παρατηρείται πλήρης κάλυψη των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων είναι άρτιος.	3
<b>Εξαιρετο - Άριστο</b>	Όταν παρατηρείται υπέρβαση των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών μιας εργασίας ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων ξεπερνά κάθε προσδοκία.	4

## • 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**

**Επισημαίνεται ότι:**

- ① Οι Εργασίες – καθήκοντα και οι Ιδιότητες συνδέονται στενά μεταξύ τους, συνεπώς δεν πρέπει να υπάρχει ανακολουθία στη βαθμολόγησή τους.
- ② Τα τρία επίπεδα Ιδιοτήτων διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας, συνεπώς οι προτάσεις κάθε επιπέδου, βαθμολογούνται **υποχρεωτικά** με βαθμούς ισούς ή μικρότερους από τους βαθμούς των δύο προτάσεων του προηγούμενου επιπέδου.
- ③ Το 3<sup>ο</sup> επίπεδο κάθε Ιδιότητας λόγω του αυξημένου βαθμού πολυπλοκότητάς του, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής κατά τη βαθμολόγησή του, λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη επισήμανση.

**Η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία (%)** εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα από την ηλεκτρονική φόρμα, συνυπολογίζοντας τα ποσοστά βαρύτητας των δύο κριτηρίων στο εκάστοτε Σχήμα Αξιολόγησης.

Η τελική βαθμολογία αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο επίπεδο Απόδοσης, με βάση την ακόλουθη **Κατάταξη της Απόδοσης**:

<b>86% και άνω</b>	<b>ΕΞΑΙΡΕΤΗ</b>
--------------------	-----------------

<b>ΑΑ</b>	<b>95 - 100</b>
<b>ΑΒ</b>	<b>90 - 94,99</b>
<b>ΑΓ</b>	<b>86 - 89,99</b>

<b>70% - 85,99%</b>	<b>ΠΛΗΡΩΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>
---------------------	-----------------------------

<b>ΒΑ</b>	<b>80 - 85,99</b>
<b>ΒΒ</b>	<b>75 - 79,99</b>
<b>ΒΓ</b>	<b>70 - 74,99</b>

<b>50% - 69,99%</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>
---------------------	----------------------

<b>ΓΑ</b>	<b>63,34 - 69,99</b>
<b>ΓΒ</b>	<b>56,67 - 63,33</b>
<b>ΓΓ</b>	<b>50 - 56,66</b>

<b>Έως 49,99%</b>	<b>ΟΡΙΑΚΗ</b>
-------------------	---------------

<b>ΔΑ</b>	<b>33,34 - 49,99</b>
<b>ΔΒ</b>	<b>16,67 - 33,33</b>
<b>ΔΓ</b>	<b>0 - 16,66</b>

Μ

Α

ε

## **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ:**

**Αξιολογούμενος: ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ –  
Σχήμα Αξιολόγησης Απλού Προσωπικού :**

### **Βαθμολόγηση Εργασιών – Καθηκόντων:**

<b>Περιγραφή Εργασιών – Καθηκόντων</b>	<b>Βαθμός ανά Εργασία</b>
Εκτέλεση των εργασιών που αφορούν στην εξυπηρέτηση δανείων, με <b>συνέπεια, ακρίβεια, επιμέλεια</b> .	2
Διαχείριση καλυμμάτων, έλεγχος για την ορθότητα και τη φερεγγυότητά τους, με <b>συνέπεια, ακρίβεια και επάρκεια</b> .	4
Προετοιμασία και διαχείριση της μεταφοράς πελατών σε οριστική καθυστέρηση (πληρότητα των φακέλων, λογιστική τακτοποίηση κλπ.) με <b>συνέπεια, επιμέλεια και επάρκεια</b> .	3
Κλείσιμο ταμείου (χρηματικό και λογιστικό) και προώθηση των παραστατικών στη μονάδα στήριξης του Κατ/τος, για έλεγχο και κλείσιμο ημέρας, με <b>ακρίβεια, ταχύτητα και επιμέλεια</b> .	4
<b>ΣΥΝΟΛΟ: 13</b>	

- ✓ Ο αξιολογούμενος συνολικά βαθμολογήθηκε με το **άθροισμα** των επιμέρους βαθμών: **2+4+3+4 = 13.**
- ✓ Για τις παραπάνω εργασίες ο **Μέσος Όρος** είναι **13/4 = 3,25**.
- ✓ Για κάθε εργασία το ανώτατο επίπεδο βαθμολογείται με **4**.
- ✓ Επομένως, η **Τελική Βαθμολογία Εργασιών** του αξιολογούμενου του παραδείγματος είναι **3,25 / 4 = 0,81 ή 81%**.

### **Βαθμολόγηση Ιδιοτήτων:**

<b>Αναλυτική - Κριτική Σκέψη</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	Προσδιορίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος / θέματος.				*
<b>1<sup>b</sup></b>	Συγκεντρώνει τις άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες – στοιχεία που σχετίζονται με ένα πρόβλημα / θέμα.				*
<b>2<sup>a</sup></b>	Κατανοεί, συσχετίζει και σταθμίζει τα δεδομένα ενός θέματος και θέτει προτεραιότητες.			*	
<b>2<sup>b</sup></b>	Μπορεί να ξεχωρίζει μόνο τις πληροφορίες/δεδομένα, που του χρειάζονται για να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για ένα θέμα.				*
<b>3<sup>a</sup></b>	Εντοπίζει τις αιτίες των καταστάσεων /προβλημάτων και προβλέπει τις πιθανές επιπτώσεις των εκάστοτε ενεργειών του.		*		
<b>3<sup>b</sup></b>	Εμβαθύνει για να φθάσει στη «ρίζα» του προβλήματος.			*	



Οι προτάσεις 1<sup>a</sup>, 1<sup>b</sup> έχουν συντελεστή **1**  
 Οι προτάσεις 2<sup>a</sup>, 2<sup>b</sup> έχουν συντελεστή **2**  
 Οι προτάσεις 3<sup>a</sup>, 3<sup>b</sup> έχουν συντελεστή **3**

Οι συντελεστές αποτυπώνουν τη διαφοροποίηση των επιπέδων της κάθε Ιδιότητας.

Η βαθμολόγηση του Αξιολογούμενου διαμορφώνεται ως εξής :

Για την πρόταση 1<sup>a</sup>, 1<sup>b</sup> :  $(1^a + 1^b) \times 1 = (4+4) \times 1 = 8$

Για την πρόταση 2<sup>a</sup>, 2<sup>b</sup> :  $(2^a + 2^b) \times 2 = (3+4) \times 2 = 14$

Για την πρόταση 3<sup>a</sup>, 3<sup>b</sup> :  $(3^a + 3^b) \times 3 = (2+3) \times 3 = 15$

- **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:

<b>ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>Σταθμισμένος Μέσος Όρος</b>
Αναλυτική - Κριτική Σκέψη	3,08
Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων	2,92
Συνεργασία & Ομαδικότητα	3,25
Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη	4
Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία	4
<b>Σύνολο</b>	<b>17,25</b>

- 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.

Δεδομένου ότι ο Αξιολογούμενος του παραδείγματος μας, ανήκει στο Σχήμα Αξιολόγησης **Απλού Προσωπικού**, ισχύουν τα ακόλουθα ποσοστά βαρύτητας: Εργασίες - Καθήκοντα: **20%** και Ιδιότητες: **80%**, άρα η **ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ** προκύπτει ως εξής:

**Εργασίες - Καθήκοντα** = Τελική Βαθμολογία Εργασιών **x 20%** = **0,81 x**  
**20% = 0,162 ή 16,2%**

**Ιδιότητες** = Βαθμολογία Ιδιοτήτων **x 80%** = **0,86 x 80% = 0,688 ή 68,8%**

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ** = **16,2% + 68,8% = 85,00%**

Σύμφωνα με τον πίνακα **Κατάταξης της απόδοσης**

<b>86% και άνω</b>	<b>ΕΞΑΡΕΤΗ</b>
--------------------	----------------

<b>ΑΑ</b>	<b>95 – 100</b>
<b>ΑΒ</b>	<b>90 – 94,99</b>
<b>ΑΓ</b>	<b>86 – 89,99</b>

<b>70% - 85,99%</b>	<b>ΠΛΗΡΩΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>
---------------------	-----------------------------

<b>ΒΑ</b>	<b>80 – 85,99</b>
<b>ΒΒ</b>	<b>75 – 79,99</b>
<b>ΒΓ</b>	<b>70 – 74,99</b>

<b>50% - 69,99%</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>
---------------------	----------------------

<b>ΓΑ</b>	<b>63,34 – 69,99</b>
<b>ΓΒ</b>	<b>56,67 – 63,33</b>
<b>ΓΓ</b>	<b>50 – 56,66</b>

<b>Έως 49,99%</b>	<b>ΟΡΙΑΚΗ</b>
-------------------	---------------

<b>ΔΑ</b>	<b>33,34 – 49,99</b>
<b>ΔΒ</b>	<b>16,67 – 33,33</b>
<b>ΔΓ</b>	<b>0 – 16,66</b>

Ο αξιολογούμενος του παραδείγματος αντιστοιχεί σε απόδοση που χαρακτηρίζεται ως **Πλήρως Ικανοποιητική ΒΑ (85,00%)**

Λ Α

Σ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

⇒ Στην έναρξη του έτους αξιολόγησης, ο Αξιολογητής μέσω συγκεκριμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής στο INTRANET, «δημιουργεί» ένα Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για κάθε Αξιολογούμενο που υπάγεται στη δικαιοδοσία του (σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κάθε Υπηρεσιακής Μονάδας).

Ο Αξιολογητής καλεί κάθε έναν Αξιολογούμενο χωριστά στην **1η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης**. Στο πλαίσιο της συνάντησης αυτής:

1. Καταχωρούνται τα ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη διαδικασία (Αξιολογούμενου, Αξιολογητή, Προϊσταμένου Αξιολογητή, Διευθυντή Μονάδας).
2. Συζητούνται και αποφασίζονται οι κυριότερες εργασίες - καθήκοντα (4 – 6) που ανατίθενται στον Αξιολογούμενο και θα απασχολήσουν το μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού του χρόνου, είτε σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Μονάδας (π.χ. τραπεζικές εργασίες, διάθεση προϊόντων Ομίλου κ.λπ.), είτε με βάση τις εκάστοτε ανάγκες της συγκεκριμένης υπηρεσιακής Μονάδας. Για κάθε μία από τις προαναφερόμενες εργασίες προσδιορίζονται τα επιθυμητά **ποιοτικά χαρακτηριστικά\*** που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον τρόπο εκτέλεσής της.
3. Συζητούνται επίσης οι **Ιδιότητες/ Εργασιακές συμπεριφορές\*** που θα πρέπει να επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
4. Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα διατύπωσης Σχολίων στο πεδίο «Σχόλια Αξιολογούμενου – Φάση I» της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ».
5. Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

⇒ Στο **εξάμηνο** πραγματοποιείται η **2η συνάντηση παρακολούθησης του εξαμήνου**, όπου ο Αξιολογητής σε συνεργασία με τον Αξιολογούμενο:

1. Συζητούν και αναλύουν την πορεία των εργασιών (τι πήγε καλά, τι όχι και γιατί;), τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε εργασίας και αποφασίζονται βελτιωτικές ενέργειες όπου κρίνεται αναγκαίο. Τα παραπάνω καταγράφονται στη στήλη «Εξαμηνιαία Παρακολούθηση - Σχόλια».

\* Βλ. ΠΙΝΑΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ, σελ. 5, στον οποίο αποτυπώνονται τα κυριότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τραπεζικών εργασιών, καθώς και ενδεικτικά παραδείγματα

\* Βλ. αναλυτικούς ΟΡΙΣΜΟΥΣ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ σελ. 8 - 17

2. Στη φάση αυτή είναι εφικτή η προσθήκη 5<sup>ης</sup> ή και 6<sup>ης</sup> εργασίας, εφόσον αυτό προέκυψε με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες της Μονάδας.
3. Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα διατύπωσης Σχολίων στο πεδίο «Σχόλια Αξιολογούμενου – Φάση II» της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ – ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ».
4. Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

⇒ **Στο τέλος του έτους**, πραγματοποιείται μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου η **3η συνάντηση αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης**. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής:

1. Συμπληρώνονται αυτόμata, στα σχετικά πεδία οι τυχόν «ΑΛΛΑΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ του Αξιολογούμενου KATA TO TPEXON ETOΣ».
2. Συζητείται και σχολιάζεται ο τρόπος εκτέλεσης των καταγεγραμμένων εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που προσδιορίσθηκαν στην 1<sup>η</sup> συνάντηση. Τα σχετικά σχόλια καταγράφονται στη στήλη «Ετήσια Αξιολόγηση - Σχόλια».
3. Συμπληρώνεται η στήλη «Βαθμός ανά Εργασία» χρησιμοποιώντας τετραβάθμια κλίμακα [1 – 4]. Σημειώνεται ότι ο Βαθμός ανά Εργασία, καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών κατά την εκτέλεση των προκαθορισμένων εργασιών – καθηκόντων.

Διακρίνονται 4 επίπεδα με τους αντίστοιχους βαθμούς :

- **Μη ικανοποιητικό**: Όταν παρατηρείται μεγάλη έως σημαντική αρνητική απόκλιση από τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά, δηλ. όταν η εργασία δεν είναι αξιοποιήσιμη ή όταν τα καθήκοντα εκτελούνται πλημμελώς (**Βαθμός 1**).
- **Ικανοποιητικό** : Όταν παρατηρείται ικανοποιητικός βαθμός προσέγγισης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών, δηλ. όταν η εργασία είναι αξιοποιήσιμη μετά από μικρές παρεμβάσεις ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων χρειάζεται μόνο μικρές βελτιώσεις. (**Βαθμός 2**).
- **Πολύ Ικανοποιητικό**: Όταν παρατηρείται πλήρης κάλυψη των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων είναι άρτιος. (**Βαθμός 3**).
- **Εξαιρετο – Άριστο**: Όταν παρατηρείται υπέρβαση των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών μιας εργασίας ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων ξεπερνά κάθε προσδοκία. (**Βαθμός 4**).

X

\*

**4.** Στην ενότητα του εντύπου «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ», ο αξιολογητής επιλέγει με βάση την τετραβάθμια κλίμακα [1~4], τον αριθμό που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία εμφανίζει ο αξιολογούμενος την κάθε εργασιακή συμπεριφορά. Συμπληρώνονται και οι έξι προτάσεις της κάθε Ιδιότητας.

**Επισημαίνεται ότι:**

- ① Οι Εργασίες – καθήκοντα και οι Ιδιότητες συνδέονται στενά μεταξύ τους, συνεπώς δεν πρέπει να υπάρχει ανακολουθία στη βαθμολόγησή τους.
- ② Τα τρία επίπεδα Ιδιοτήτων διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας, συνεπώς οι προτάσεις κάθε επιπέδου, βαθμολογούνται **υποχρεωτικά** με βαθμούς ίσους ή μικρότερους από τους βαθμούς των δύο προτάσεων του προηγούμενου επιπέδου.
- ③ Το 3<sup>ο</sup> επίπεδο κάθε Ιδιότητας λόγω του αυξημένου βαθμού πολυπλοκότητάς του, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής κατά τη βαθμολόγησή του, λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη επισήμανση.

**5. Η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία (%)** εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα στο αντίστοιχο πεδίο της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ».

**6.** Συζητούνται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές που έχει ανάγκη βελτίωσης ο αξιολογούμενος, συμφωνείται ένα ατομικό πλάνο εκπαίδευσης που σχετίζεται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα και τον εργασιακό του ρόλο και τέλος συμπληρώνεται ανάλογα η ενότητα του εντύπου «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ».

**7.** Σ' αυτή τη φάση μπορούν **όλοι** οι συμμετέχοντες (Αξιολογητής, Αξιολογούμενος, Προϊστάμενος του Αξιολογητή, Διευθυντής Μονάδας) να καταγράψουν, εφόσον το επιθυμούν, σχόλια/ παρατηρήσεις στα αντίστοιχα πεδία, της ενότητας «ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ».

⇒ Σε περίπτωση διαφωνίας του Αξιολογούμενου αναφορικά με την τελική αξιολόγησή του, μπορεί να μεσολαβήσει ο Προϊστάμενος του Αξιολογητή ή και ο Διευθυντής της Μονάδας. Εάν η διαφωνία δεν επιλυθεί, ο αξιολογούμενος μπορεί να υποβάλει **Ένσταση** μέσω του ηλεκτρονικού εντύπου του, καταγράφοντας και τεκμηριώνοντας με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του. Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία.

Σε περίπτωση που ο Διευθυντής της Μονάδας διαφωνεί με την αξιολόγηση του εκάστοτε Αξιολογούμενου, μπορεί να υποβάλλει ηλεκτρονικά σχετική **Έκθεση**,

τεκμηριώνοντας λεπτομερώς και με σαφήνεια τα επιμέρους σημεία της διαφωνίας του. Ο Αξιολογούμενος έχει δικαίωμα σχολιασμού επί της Έκθεσης.

Οι Ενοτάσεις και οι Εκθέσεις θα προωθούνται από τη Διεύθυνση 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 Ανώτατων Στελεχών - Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Ανώτατων Στελεχών:**

- Τα πεδία «Περιγραφή Στόχων», «Εξαμηνιαία Παρακολούθηση-Σχόλια», «Ετήσια Αξιολόγηση - Σχόλια» συμπληρώνονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.
- Η ενότητα «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ/ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ» 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 Διευθυντών Καταστημάτων - Έντυπο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Διευθυντών Καταστημάτων:**

- Τα πεδία «Περιγραφή Στόχων», «Εξαμηνιαία Παρακολούθηση-Σχόλια», «Ετήσια Αξιολόγηση - Σχόλια» συμπληρώνονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.
- Ο «Βαθμός Επίτευξης» των στόχων συμπληρώνεται από την αρμόδια Επιτροπή Αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι η Επιτροπή, για την τεκμηρίωση ορθής κρίσης, λαμβάνει υπόψη μεταξύ άλλων το ποσοστό πληρότητας στελέχωσης του Καταστήματος κατά τη διάρκεια του έτους κρίσης, καθώς και το ποσοστό επίτευξης στόχων του Καταστήματος σε προϊόντα ή τομείς δραστηριότητας, συγκριτικά με τα αντίστοιχα μεγέθη σε πανελλαδικό επίπεδο.
- Η ενότητα «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ», συμπληρώνεται επίσης από την Επιτροπή Αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι συμπληρώνονται όλα τα πεδία.
- Η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία (%) εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα στο αντίστοιχο πεδίο της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ»

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI**

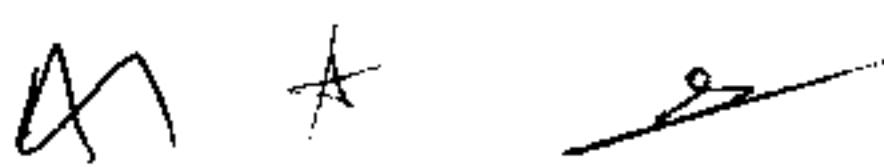
### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης στοχεύει στη δημιουργία νέας κουλτούρας στην ATEBank, που βασίζεται στην παραδοχή ότι η μάθηση και η ανάπτυξη τόσο του οργανισμού όσο και του κάθε εργαζόμενου είναι μια διαρκής, εξελικτική διαδικασία.

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή του.

Στο πλαίσιο όλων των συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, αλλά κυρίως στη διάρκεια της τελικής Συνάντησης Αξιολόγησης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προγραμματισμό της εκπαίδευσης και στη συμφωνία ενός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που συνδέονται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα, την ατομική απόδοση και τις περιοχές στις οποίες ο αξιολογούμενος χρήζει βελτίωσης.

Η αποτελεσματική εφαρμογή του νέου Συστήματος, προϋποθέτει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων και της Διοίκησης, καθώς και την επένδυση σε χρόνο και πόρους για την Ανάπτυξη και την Εκπαίδευση των εργαζομένων.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII**

### **ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

1. Το παρόν, Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης της ATEbank ισχύει για τις αξιολογήσεις από το έτος 2010 και εφεξής.
  2. Κατ' εξαίρεση α) οι αξιολογήσεις των Διευθυντών Καταστημάτων για το έτος 2009 θα γίνουν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα της Δ.Α. 60/2008, β)οι λοιποί εργαζόμενοι της ATEbank θα αξιολογηθούν για το έτος 2009 με το σύστημα αξιολόγησης που ίσχυε πριν την εφαρμογή της πιο πάνω Δ.Α. 60/2008.

## **ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ**

FIA THN ATEbank

ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΕΑΤΕ

A. Nilsson

A diagram consisting of a large horizontal oval. Inside the oval, there is a shorter, thicker vertical line segment. This segment has two curved, hook-like ends that point inward toward the center of the oval. To the left of the oval, the number "2." is written vertically.

..... προέδρα Σ.Σ.Ε. Η Δ.Α. Κατατέθηκε στην υπηρεσία μας  
..... στις 09/06/10 με αριθμ. πράξης ..... 27 ..... από τον  
..... πιο βοστημένο Αντιπρόσωπο του ή της .....  
..... ΑΟΖΥ ..... Ε.Ρ.Η.Ν.Η .....  
..... ωχο του αριθμ. 12454204 Δελτίου Ταυτότητας που εκδόθηκε  
..... από το ΑΤ ..... ΣΥΜ/Ιτα ..... ΔΩΔ/604 ..... την 20-08-2008  
..... Ο Καταθέτης

Digitized by srujanika@gmail.com

1

Raya Eprin

