

## **Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης**

---

Απρίλιος 2015

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄: Ανάλυση του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης .....	4
A.1. Σκοπός του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης .....	5
A.2. Αρχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης .....	5
A.3. Συστατικά Μέρη του Συστήματος.....	6
A.4. Κύκλος της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης .....	6
A.5. Συνοπτική περιγραφή του Κύκλου της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης.....	7
A.6. Αναλυτική περιγραφή του Κύκλου της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης.....	8
Αρχή του Κύκλου .....	8
Κατά τη Διάρκεια του Κύκλου .....	8
Τέλος του Κύκλου .....	9
A.7. Συνοπτική περιγραφή ρόλων της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης .....	11
A.8. Επίπεδα Απόδοσης.....	13
A.9. Κατανομή ανα Επίπεδο Απόδοσης .....	13
A.10. Κυριότητα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης.....	14
A.11. Γενικές Επισημάνσεις.....	14
Επίλογος.....	15
ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄: Εντύπα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης.....	16
B.1. Ανάλυση Εντύπου Αξιολόγησης .....	17
B.2. Τρόπος Υπολογισμού Αποτελέσματος Αξιολόγησης .....	19
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Το Μοντέλο Δεξιότητων του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης της Εθνικής Ασφαλιστικής.....	21

## Εισαγωγή

- ✚ Η Εθνική Ασφαλιστική στοχεύει στην ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσα από το συγκεκριμένο Σύστημα Διαχείρισης, που σκοπό έχει την αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα συντελεί, ώστε όλοι οι Εργαζόμενοι, όχι μόνο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, αλλά και να αναπτύσσονται επαγγελματικά.
- ✚ Κάθε Εργαζόμενος, μπορεί να αποκτήσει επίγνωση των δυνατών στοιχείων της απόδοσής του, ενώ παράλληλα με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να εξελίσσεται συνεχώς.
- ✚ Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η σύνδεση της απόδοσης καθενός από τους εργαζομένους με τη συνολική απόδοση, τους στόχους και το όραμα της Εταιρίας.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄**

### **Ανάλυση του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης**

## A.1. Σκοπός του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης

Σκοπός του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης είναι:

- Να **ενισχύσει** τους Εργαζόμενους ώστε να συνεισφέρουν ακόμη **πιο ενεργά** στα αποτελέσματα της Εταιρίας.
- Να αξιολογήσει τη συνεισφορά τους με ένα **συστηματικό, περιεκτικό και αντικειμενικό τρόπο** κατά τη διάρκεια του έτους.
- Να παρέχει ένα **πλαίσιο για την εξέλιξη, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση** των Εργαζομένων.



## A.2. Αρχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης

Κάθε σύστημα διαχείρισης της απόδοσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές. Αυτό το Σύστημα βασίζεται στη Διαφάνεια, την Αντικειμενικότητα και την Ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσω των ανοιχτών και ειλικρινών συζητήσεων.

- **Ατομική υπευθυνότητα:**  
Κάθε Εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την ατομική του απόδοση και είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα του και τις συμπεριφορές του. Τα κριτήρια διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης.
- **Ευθύνη Προϊσταμένου:**  
Οι Προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους. Η σχέση μεταξύ Προϊσταμένου και Εργαζόμενου είναι πολύ σημαντική σε μια επιχείρηση.
- **Αντικειμενικότητα:**  
Η διαδικασία ενισχύει την αντικειμενική αξιολόγηση μέσω των ρόλων που ανατίθενται στους Αξιολογητές Α' και Β', στον Προϊστάμενο του Αξιολογητή Β', που επεμβαίνει όταν χρειαστεί, στον ίδιο τον Εργαζόμενο και στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Διαφάνεια:**  
Οι δεξιότητες είναι σαφώς καθορισμένες και έχουν παρουσιαστεί αναλυτικά από τον Προϊστάμενο στον Εργαζόμενο.
- **Συνέχεια:**  
Η αξιολόγηση των Εργαζομένων ολοκληρώνεται στο τέλος του χρόνου, αλλά η διαδικασία είναι δυναμική και πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- **Ανάπτυξη:**  
Το σύστημα υποστηρίζει την εξέλιξη του Εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό τροφοδοτεί το σχεδιασμό πλάνων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

### A.3. Συστατικά Μέρη του Συστήματος

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

- Σύστημα δεξιοτήτων ανεπτυγμένο σε πρότυπες συμπεριφορές.
- Αξιολόγηση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων με 4βαθμη κλίμακα.
- Για τις θέσεις επιπέδου Προϊσταμένου Διεύθυνσης και άνω, εκτός των δεξιοτήτων, θα προβλέπεται και αξιολόγηση στόχων.
- Έντυπα της Διαδικασίας:
  - ✓ Το έντυπο της Αξιολόγησης της Απόδοσης το οποίο χρησιμοποιείται και για την Αυτο-αξιολόγηση του Αξιολογούμενου.
  - ✓ Αναλυτικό Εγχειρίδιο Χρήσης που περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις οδηγίες.

Τα Κριτήρια στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι τα εξής:

- **Δεξιότητες** για το Προσωπικό Βοηθητικών Εργασιών, το Κύριο Προσωπικό, τους Προϊστάμενους Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα και Υποδιεύθυνσης.
- **Δεξιότητες και Στόχοι** για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης.

### A.4. Κύκλος της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης



## A.5. Συνοπτική περιγραφή του Κύκλου της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης είναι ένα δυναμικό σύστημα με έναν ετήσιο κύκλο, από τον Φεβρουάριο μέχρι τον επόμενο Ιανουάριο. Η διαδικασία περιγράφεται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Ενέργεια	Συμμετέχοντες	Χρόνος
Θέσπιση και επικοινωνία προσδοκιών	<u>Προϊστάμενος Διεύθυνσης - Αξιολογητής Α' και Β' - Αξιολογούμενος</u>	Αρχή του κύκλου
Υλοποίηση των προσδοκιών/ συμπεριφορών κατά τη διάρκεια όλου του έτους/ αναζήτηση ανατροφοδότησης	<u>Αξιολογούμενος</u>	Συνεχώς
Παρακολούθηση και υποστήριξη κατά τη διάρκεια όλου του έτους/ παροχή ανατροφοδότησης	<u>Αξιολογητής Α'</u>	Συνεχώς
Ανακοίνωση χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης	<u>Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	Τέλος του κύκλου
Προετοιμασία – Παροχή κατευθύνσεων προς Αξιολογητές Α'	<u>Προϊστάμενος Διεύθυνσης – Αξιολογητής Β</u>	Τέλος του κύκλου
Προετοιμασία για τη συνάντηση αξιολόγησης	<u>Αξιολογούμενος: ανασκόπηση των επιτευγμάτων- αυτό-αξιολόγηση Αξιολογητής Α': ανασκόπηση των επιτευγμάτων του Αξιολογούμενου.</u>	Τέλος του κύκλου
Συζήτηση αξιολόγησης της απόδοσης βάσει αυτό-αξιολόγησης/ πλάνο ανάπτυξης	<u>Αξιολογητής Α'- Αξιολογούμενος</u>	Τέλος του κύκλου
Ολοκλήρωση αξιολόγησης/ παρουσίαση στον Αξιολογητή Β'- συμφωνία αξιολόγησης/ πλάνο ανάπτυξης	<u>Αξιολογητής Α'</u>	Τέλος του κύκλου
Συμφωνία ή διαφωνία με την Αξιολόγηση, εξασφάλιση εσωτερικής συνέπειας, συνεισφορά στο πλάνο ανάπτυξης	<u>Αξιολογητής Β'</u>	Ιανουάριος
Ολοκλήρωση διαδικασίας με την επίδοση του αποτελέσματος της αξιολόγησης και τη συμφωνία του πλάνου ανάπτυξης	<u>Αξιολογητής Α'</u>	Ιανουάριος

## **A.6. Αναλυτική περιγραφή του Κύκλου της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης**

Ακολουθεί μία αναλυτική περιγραφή του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης. Η περιγραφή αναφέρεται σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έτους, σε διάφορα στάδια.

### **Αρχή του Κύκλου**

- ✓ Στην αρχή του κύκλου γίνεται συνάντηση μεταξύ του Προϊστάμενου Διεύθυνσης και του Αξιολογητή Β' για να επικοινωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες που έχουν τεθεί για τους Εργαζόμενους στην Οργανωτική Μονάδα. Ο Αξιολογητής Β' στη συνέχεια κατευθύνει τους Αξιολογητές Α' σε σχέση με τις προσδοκίες για τους Αξιολογούμενους.
- ✓ Έπειτα, ο Αξιολογητής Α' και ο Αξιολογούμενος συμφωνούν τις προτεραιότητες του έτους για τον Αξιολογούμενο, βάσει των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και επομένως τις δεξιότητες που χρειάζεται να επιδείξει ο Εργαζόμενος ώστε να θεωρηθεί πετυχημένος στο ρόλο του, συνεισφέροντας στους στόχους της υπηρεσιακής μονάδας.
- ✓ Επίσης, σε συνεργασία του Αξιολογητή Α' με τον Αξιολογούμενο ορίζεται το πλάνο ανάπτυξης, βάσει της διαδικασίας του προηγούμενου κύκλου και προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αναπτύξει ο Αξιολογούμενος τις περιοχές που έχουν οριστεί.



### **Κατά τη Διάρκεια του Κύκλου**

- ✓ Ο Αξιολογούμενος καθώς υλοποιεί την εργασία του, επιδεικνύει τις συμπεριφορές που τον βοηθούν να είναι επιτυχημένος και σύμφωνος με την κουλτούρα του οργανισμού.
- ✓ Επίσης, επιδιώκει ενεργά να αναπτύξει τις δεξιότητες που έχουν οριστεί από το πλάνο ανάπτυξης, μέσω πρωτοβουλιών και ιδεών.
- ✓ Συνολικά, ζητεί ενεργά ανατροφοδότηση από τον Αξιολογητή Α' τόσο για τις ενέργειες που κάνει κατά τη διάρκεια του έτους όσο και για τις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που λαμβάνει.
- ✓ Ο Αξιολογητής Α' παρακολουθεί την εργασία του Αξιολογούμενου καθόλη τη διάρκεια του Κύκλου σε σχέση με τις προσδοκίες που έχουν οριστεί στην αρχή του Κύκλου, καταγράφοντας αξιοπρόσεκτες συμπεριφορές.



- ✓ Ακόμα, παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση τόσο όταν ζητηθεί αλλά και όταν ο ίδιος το κρίνει απαραίτητο. Με αυτό τον τρόπο, προσπαθεί να υποστηρίξει τον Αξιολογούμενο σε όσα χρειάζεται να κάνει και να τον καθοδηγήσει ανάλογα όταν προκύπτει ότι «βγαίνει εκτός πορείας».
- ✓ Επίσης, παρέχει στον Αξιολογούμενο τους πόρους που χρειάζεται ώστε να επιτύχει όσα του έχουν ζητηθεί σχετικά με την ανάπτυξη του αλλά και σε σχέση με την υλοποίηση της εργασίας του βάσει των επιθυμητών συμπεριφορών.
- ✓ Ακόμα, ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιηθεί το πλάνο ανάπτυξης που έχει οριστεί για τον Αξιολογούμενο.
- ✓ Ο Αξιολογητής Β' υποστηρίζει τους Αξιολογητές Α' όταν χρειάζονται τη βοήθεια του και επιβλέπει την υλοποίηση των πλάνων ανάπτυξης.
- ✓ Επίσης, ενημερώνεται για την απόδοση των Αξιολογούμενων και καταγράφει σημαντικά στοιχεία ώστε να τα αξιοποιήσει ως παραδείγματα και επιχειρήματα.

## **Τέλος του Κύκλου**

- ✓ Όταν πλησιάζει το τέλος του Κύκλου, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ανακοινώνει το χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης και το επικοινωνεί σε όλους τους Εργαζόμενους του οργανισμού, έχοντας τον έλεγχο μαζί με τους εμπλεκόμενους για την πορεία της διαδικασίας.
- ✓ Επίσης, ο Αξιολογητής Β' προετοιμάζει τη διαδικασία παρέχοντας κατευθύνσεις προς τους Αξιολογητές Α' βάσει των στρατηγικών στόχων και της πορείας του οργανισμού για την κάθε μονάδα, όπως του έχουν επικοινωνηθεί από τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης.
- ✓ Ο Αξιολογούμενος ξεκινά κάνοντας μία ανασκόπηση της πορείας του μέσα στο έτος και διενεργεί μία αυτο-αξιολόγηση, αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα του και τις δυσκολίες που είχε σε κάποιες εργασίες. Έπειτα, αποστέλλει το έντυπο στον Αξιολογητή Α' .
- ✓ Ο Αξιολογητής Α' προετοιμάζεται κάνοντας μία ανασκόπηση της πορείας του Αξιολογούμενου μέσα στο έτος και λαμβάνοντας υπόψη την αυτο-αξιολόγηση του Αξιολογούμενου.
- ✓ Και οι δύο πλευρές, θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα παραδείγματα ώστε να επιχειρηματολογήσουν για τις θέσεις τους και φυσικά πνεύμα συνεργασίας και αναγνώρισης πως όλη η διαδικασία αποσκοπεί στο να κάνει τον κάθε Εργαζόμενο ακόμα καλύτερο.
- ✓ Σε επόμενο χρόνο, ορίζεται μία συνάντηση μεταξύ του Αξιολογητή Α' και του Αξιολογούμενου για να συζητηθούν όλα τα θέματα, τόσο η ανασκόπηση της πορείας του Αξιολογούμενου όσο και η αυτό-αξιολόγηση που έχει ήδη κάνει ο Αξιολογούμενος, συζητώντας με παραδείγματα τόσο τα κοινά σημεία και κυρίως τα σημεία που υπάρχει διαφορετική αντίληψη.
- ✓ Στο τέλος της συζήτησης, ο Αξιολογητής Α' ολοκληρώνει την αξιολόγηση του με τρόπο τεκμηριωμένο ώστε να εξασφαλίσει αντικειμενική αξιολόγηση για το κάθε μέλος της μονάδας του.

- ✓ Έπειτα, παρουσιάζει τα αποτελέσματα στον Αξιολογητή Β' με τον οποίο συζητούν με σκοπό να συμφωνήσουν στην τελική αξιολόγηση για κάθε Αξιολογούμενο στη μονάδα του.
- ✓ Και οι δύο πλευρές, θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα παραδείγματα ώστε να επιχειρηματολογήσουν για τις θέσεις τους και φυσικά πνεύμα συνεργασίας και αναγνώρισης πως όλη η διαδικασία αποσκοπεί στο να κάνει τον κάθε Εργαζόμενο ακόμα καλύτερο.
- ✓ Ο Αξιολογητής Β' επεξεργάζεται λεπτομερώς τις αξιολογήσεις των διαφορετικών Αξιολογητών Α' της μονάδας του για να εξασφαλίσει ίση μεταχείριση και εσωτερική συνέπεια από όλους και προς όλους του Αξιολογούμενους.
- ✓ Έπειτα, συμφωνεί ή διαφωνεί με τις αξιολογήσεις που του έχουν προωθηθεί από τους Αξιολογητές Α'. Σε περίπτωση μη ταύτισης απόψεων, ορίζεται συνάντηση μεταξύ τους ώστε να καταλήξουν σε συμφωνία. Επίσης, συνεισφέρει την άποψη του στα πλάνα ανάπτυξης που προτείνει ο Αξιολογητής Α' για τον κάθε Αξιολογούμενο.
- ✓ Εφόσον, υπάρξει συμφωνία μεταξύ του Αξιολογητή Α' και Αξιολογητή Β', καταγράφουν και οι δύο τα σχόλια τους στα οικεία πεδία του εντύπου.
- ✓ Κατόπιν, ο δεύτερος συγκεντρώνει, ελέγχει και αποστέλλει τα έντυπα αξιολόγησης στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης και εκείνος με τη σειρά του στον Γενικό Διευθυντή/Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή, στον οποίο υπάγεται η οργανωτική μονάδα, για να λάβει γνώση.
- ✓ Εφόσον ο Γενικός Διευθυντής/Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής, ελέγξει τα αποτελέσματα και επιβεβαιώσει ότι έχουν ακολουθηθεί οι οδηγίες, συντονίζει την αποστολή των εντύπων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιεί τον τελικό έλεγχο και προσδιορίζει την έναρξη της διαδικασίας επίδοσης.
- ✓ Ο Αξιολογητής Α' προχωρά στην διαδικασία επίδοσης της τελικής αξιολόγησης, πραγματοποιώντας με τον Αξιολογούμενο συνάντηση. Στη συνάντηση γίνεται η ανασκόπηση, τονίζονται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση και δημιουργείται το πλάνο ανάπτυξης σε συμφωνία με τον Αξιολογούμενο.
- ✓ Ο Αξιολογούμενος συμπληρώνει τις παρατηρήσεις και τα σχόλια του στο αντίστοιχο πεδίο του εντύπου σχετικά με την αξιολόγηση και το πλάνο ανάπτυξης που έχει οριστεί.
- ✓ Έπειτα, ο Αξιολογητής Α' και ο Αξιολογούμενος υπογράφουν στα προβλεπόμενα πεδία του εντύπου και ο Αξιολογούμενος λαμβάνει αντίγραφο.
- ✓ Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας επίδοσης το έντυπο μεταβιβάζεται στον Αξιολογητή Β' και εκείνος με τη σειρά του τα στέλνει είτε στον Διευθυντή του (αν ο ίδιος δεν είναι Διευθυντής), είτε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (αν είναι ο ίδιος Διευθυντής) μέσα στον προβλεπόμενο χρόνο.

## **A.7. Συνοπτική περιγραφή ρόλων της Διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης**

### **Αξιολογούμενος**

- Εργάζεται για την επιτυχή υλοποίηση των εργασιών που του έχουν ανατεθεί και εκπλήρωση των προσδοκιών που του έχουν επικοινωνηθεί.
- Ενδιαφέρεται για την απόδοσή του και ζητεί ανατροφοδότηση.
- Ζητεί υποστήριξη για να επιτύχει υψηλή απόδοση.
- Καταθέτει ιδέες και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.
- Εργάζεται για την προσωπική του ανάπτυξη.
- Διενεργεί ανασκόπηση της εργασίας του, εκτιμά επιτεύγματα και δυσχέρειες.
- Εντοπίζει παραδείγματα συνεισφοράς και προβλήματα.
- Συμπληρώνει το έντυπο αυτο-αξιολόγησης.
- Περιγράφει την ανασκόπηση του έτους σύμφωνα με την εμπειρία του και ακούει την αντίστοιχη περιγραφή του Αξιολογητή Α'.
- Συζητά και συμφωνεί για ισχυρά χαρακτηριστικά και περιοχές προς βελτίωση με επιχειρηματολογία και πνεύμα συνεργασίας.
- Υπογράφει το έντυπο με την αξιολόγηση και τον προγραμματισμό ανάπτυξης και καταγράφει τις παρατηρήσεις του.



### **Αξιολογητής Α'**

- Λαμβάνει κατευθύνσεις από τον Αξιολογητή Β' σε σχέση με τις προσδοκίες για τους Αξιολογούμενους τους.
- Συζητά με τον Αξιολογούμενο τι αναμένει από αυτόν, ποια είναι η προσωπική του συνεισφορά στα αποτελέσματα της υπηρεσιακής του μονάδας.
- Επίσης παρουσιάζει πλάνο ανάπτυξης του Αξιολογούμενου, το οποίο συμφωνήθηκε και τέθηκε προς υλοποίηση στο τέλος της προηγούμενης χρονιάς.
- Παρατηρεί την απόδοση, συζητά συχνά, καθοδηγεί και υποστηρίζει τον Αξιολογούμενο. Υλοποιεί το πλάνο ανάπτυξης. Καταγράφει αξιοπρόσεκτες συμπεριφορές.

- Συναντάται με τον Αξιολογητή Β', και λαμβάνει κατευθύνσεις για τη μονάδα του.
- Προετοιμάζει την αξιολόγηση του Αξιολογούμενου, αντικειμενικά και τεκμηριωμένα.
- Διασφαλίζει αντικειμενική αξιολόγηση μεταξύ των υφισταμένων του.
- Παρουσιάζει τις αξιολογήσεις στον Αξιολογητή Β' και συμφωνεί μαζί του την τελική αξιολόγηση με επιχειρηματολογία και πνεύμα συνεργασίας.
- Πραγματοποιεί την συνάντηση ανασκόπησης απόδοσης με τον Αξιολογούμενο.
- Παρουσιάζει την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας παραδείγματα και επιχειρήματα.
- Συμφωνεί πλάνο ανάπτυξης με τον Αξιολογούμενο.
- Παρουσιάζει την τελική αξιολόγηση στον Αξιολογούμενο και λαμβάνει την υπογραφή του.
- Υπογράφει το έντυπο με την αξιολόγηση και τον προγραμματισμό ανάπτυξης και καταγράφει τα σχόλια του.



### **Αξιολογητής Β'**

- Λαμβάνει κατευθύνσεις για τους στόχους και την υλοποίηση της διαδικασίας από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσής του.
- Κατευθύνει τους Αξιολογητές Α' σε σχέση με τις προσδοκίες του από τους Αξιολογούμενους.
- Υποστηρίζει ανάλογα τους Αξιολογητές Α' και επιβλέπει την υλοποίηση των πλάνων ανάπτυξης.
- Επίσης, ενημερώνεται για την απόδοση των αξιολογουμένων και καταγράφει σημαντικά στοιχεία.
- Δίνει κατεύθυνση στον Αξιολογητή Α' σε σχέση με την προσδοκώμενη αξιολόγηση της μονάδας του.
- Συζητά με τον Αξιολογητή Α' τις αξιολογήσεις και αναμένεται να έρθει σε συμφωνία.
- Καταγράφει το σχόλιο του στην αξιολόγηση, συνεισφέρει την άποψή του στο πλάνο ανάπτυξης του Αξιολογούμενου και υπογράφει το έντυπο.

- Εξασφαλίζει την εσωτερική συνέπεια και την αντικειμενικότητα μεταξύ των διάφορων Αξιολογητών Α΄ της οργάνωσης του.
- Αν είναι Προϊστάμενος Διεύθυνσης φροντίζει για την έγκαιρη υλοποίηση και την αποστολή των εντύπων στη Γενική Διεύθυνση που υπάγεται η οργανωτική μονάδα.

## A.8. Επίπεδα Απόδοσης

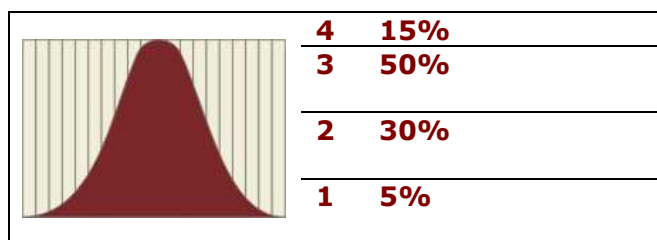
Τα επίπεδα απόδοσης που έχουν επιλεγεί ώστε να αξιολογούν τις δεξιότητες παρατίθενται πιο κάτω και είναι συνολικά τέσσερα (4βαθμη κλίμακα).

<b>Εξαιρετη:</b>	Ο Αξιολογούμενος συνεχώς αποδίδει σε επίπεδο ανώτερο των προσδοκιών της θέσης του.
<b>Επιτυγχάνει:</b>	Ο Αξιολογούμενος σταθερά αποδίδει σε επίπεδο αντίστοιχο των προσδοκιών της θέσης του.
<b>Επιτυγχάνει Μερικώς:</b>	Ο Αξιολογούμενος συνήθως αποδίδει σε επίπεδο αντίστοιχο των προσδοκιών της θέσης του αλλά μερικές φορές υπολείπεται.
<b>Δεν επιτυγχάνει:</b>	Ο Αξιολογούμενος συνήθως αποδίδει σε επίπεδο κατώτερο των προσδοκιών της θέσης του.

## A.9. Κατανομή ανά επίπεδο απόδοσης

Η κατανομή του προσωπικού στα τέσσερα επίπεδα απόδοσης, ακολουθεί τους κανόνες της κανονικής κατανομής, την οποία ακολουθούν και τα περισσότερα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Βάσει της κανονικής κατανομής το υψηλότερο ποσοστό του πληθυσμού των Αξιολογούμενων συγκεντρώνεται στο μέσο της κλίμακας ενώ τα άκρα συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά, με αποτέλεσμα η καμπύλη των αποτελεσμάτων να αποκτά τη μορφή καμπάνας (Καμπάνα του Gauss). Επειδή συχνά τα άτομα υψηλότερης απόδοσης είναι περισσότερα στις επιτυχημένες επιχειρήσεις, η καμπύλη μετατοπίζεται προς τα δεξιά και το υψηλό επίπεδο αξιολόγησης (4) εμφανίζεται με υψηλότερο ποσοστό από το χαμηλό (1), όπως δείχνει και ο παρακάτω πίνακας.

**Ποσοστά Κατανομής**



\* Τα ποσοστά κατανομής που αναφέρονται στο σχήμα, αντιστοιχούν στα ποσοστά κατανομής ανά επίπεδο απόδοσης που ισχύουν κατά μέσο όρο σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα ποσοστά αφορούν όλο τον οργανισμό. Είναι κατανοητό ότι για πολύ μικρές ομάδες η χρήση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να είναι λιγότερο εφικτή.

Σε σπάνιες περιπτώσεις, μπορεί να υπάρχουν υψηλότερα ποσοστά προς τα άκρα της κλίμακας αν η συνολική απόδοση της ομάδας είναι εξαιρετική ή υπερβολικά αδύναμη.

Τα ποσοστά ανά επίπεδο απόδοσης, καθορίζονται από τη Διοίκηση κατά την έναρξη της διαδικασίας.



## **A.10. Κυριότητα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης**

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης συντονίζεται εξολοκλήρου από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διεύθυνση δημιουργεί και επικοινωνεί το πρόγραμμα της διαδικασίας, παρακολουθεί την πορεία της υλοποίησης και στέλνει υπενθυμίσεις. Επιπρόσθετα, απαντά σε ερωτήσεις που τίθενται από τους Εργαζόμενους τόσο όσους έχουν ρόλο Αξιολογητή όσο και όσους έχουν ρόλο Αξιολογούμενου. Ακόμα, έχει την ευθύνη να διατηρεί και να ανανεώνει τα έντυπα της διαδικασίας και να παρακολουθεί την κατανομή των αποτελεσμάτων ανά Γενικό Διευθυντή/ Αναπλ. Γενικό Διευθυντή και ανά Διεύθυνση και διατηρεί τα σχετικά στατιστικά της διαδικασίας ανά έτος.

Την ευθύνη για την έγκαιρη και σωστή ολοκλήρωση της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης την έχουν οι επικεφαλής των υπηρεσιακών μονάδων που οφείλουν να αποστέλλουν τα συμπληρωμένα έντυπα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και με τη σειρά τους να επιβεβαιώνουν πως οι Αξιολογητές Β', οι Αξιολογητές Α' και οι Αξιολογούμενοι γνωρίζουν το χρονοδιάγραμμα και ενεργούν ανάλογα.

## **A.11. Γενικές Επισημάνσεις**

### **➤ Μη συμφωνία μεταξύ Αξιολογητή Α' και Β'**

Σε περίπτωση μη συμφωνίας μεταξύ του Α' και Β' Αξιολογητή, διενεργούνται συναντήσεις προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία. Αν αυτό δεν καταστεί δυνατό, τότε ενημερώνεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και συντονίζει συνάντηση στην οποία παρίσταται και ο Προϊστάμενος του Β' Αξιολογητή προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία.

Ο ρόλος του Προϊστάμενου του Αξιολογητή Β' είναι να συμβάλλει στην οριστικοποίηση του τελικού αποτελέσματος της αξιολόγησης. Η παρουσία του έχει στόχο να διευκολύνει και να αμβλύνει τις εκατέρωθεν διαφωνίες των Α και Β' Αξιολογητών, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον αντικειμενικότητας για ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων ώστε να προκύψει το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

### **➤ Υπηρεσιακές Μεταβολές**

Σε περίπτωση που κάποιος μετακινηθεί μέσα στην Εταιρία ή αλλάξει ο Προϊστάμενος του, θα πρέπει να τηρηθεί ο γενικός κανόνας ότι για να μπορέσει

να αναλάβει την αξιολόγηση ένας Προϊστάμενος για έναν Εργαζόμενο θα πρέπει να συνεργάζονται για τουλάχιστον 3 μήνες. Διαφορετικά, θα πρέπει να αναλάβει την αξιολόγηση ο προηγούμενος Προϊστάμενος ή ο Προϊστάμενος του Προϊστάμενου που έχει αποχωρήσει.

Ο παραπάνω γενικός κανόνας ισχύει και για τις περιπτώσεις εργαζομένων που αναλαμβάνουν ανώτερα καθήκοντα, για διάστημα μικρότερο των 3 μηνών.

Γενικότερα, όταν το διάστημα συνεργασίας μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου δεν είναι αρκετό για να σχηματιστεί ολοκληρωμένη και αντικειμενική άποψη για την απόδοσή του δεύτερου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η άποψη του προηγούμενου Προϊστάμενου.

Θα εξετάζονται κατά περίπτωση, θέματα, που δεν εμπίπτουν στον παραπάνω κανόνα.

#### ➤ **Μετακίνηση λόγω συνεχόμενης χαμηλής απόδοσης**

Στη περίπτωση Εργαζόμενου που σημειώνει επί δυο συναπτά έτη το χαμηλότερο αποτέλεσμα αξιολόγησης, εξετάζονται πιθανές ενέργειες βελτίωσης της απόδοσής του (πχ εκπαίδευση) ενώ δύναται να εξετασθεί και το ενδεχόμενο μετακίνησής του σε άλλη θέση εργασίας.

## **Επίλογος**

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης απαιτεί τη συνεισφορά και τη δέσμευση όλων των Εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Η σωστή εφαρμογή του είναι σημαντική για την Εταιρία ώστε να επιτύχει την αποστολή της και τα στρατηγικά της σχέδια. Η σωστή διεξαγωγή του συστήματος, επιτρέπει στην επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της, με βάση τα αποτελέσματά του.

Τέλος, μέσω της σωστής εφαρμογής του συστήματος καλλιεργούνται υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων και αυξάνεται η ικανοποίηση στην εργασία.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄**

### **Έντυπα Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης**



## B.1. Ανάλυση Εντύπου Αξιολόγησης

Παρουσιάζεται ενδεικτικά η φόρμα που αφορά στο επίπεδο του Κύριου Προσωπικού.

Στην πρώτη σελίδα, συμπληρώνονται τα στοιχεία Αξιολογητών και Αξιολογούμενου και γίνεται αναλυτική περιγραφή του αντικειμένου του. Στα αντίστοιχα πεδία, κάθε Αξιολογητής αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, καταγράφει τα σχόλιά του και υπογράφει με ημερομηνία (εικόνα 1).

Στις μεσαίες σελίδες, υπάρχουν δεξιότητες οι οποίες βαθμολογούνται συνολικά ανά ομάδα συμπεριφορών (πχ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: βαθμολογία 4, επικοινωνία & επιρροή: βαθμολογία 3 κλπ) (εικόνα 2).

Στην τελευταία σελίδα, συμπληρώνονται κατά την επίδοση τα πεδία που αφορούν στην ανάπτυξη του Αξιολογούμενου και στο πλάνο ανάπτυξης του, όπως και τυχόν σχόλια του Αξιολογούμενου (εικόνα 3).

Επισημαίνεται ότι το ίδιο έντυπο λαμβάνει ηλεκτρονικά ο Αξιολογούμενος και κάνει την αυτο-αξιολόγησή του με τον ίδιο τρόπο, καταγράφοντας σχόλια και παραδείγματα που ενισχύουν και εξηγούν τη βαθμολογία σε κάθε δεξιότητα.

Εικόνα 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ)»		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΥΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 1/1/2014 -31/12/14 ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ:			
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ</b>		<b>ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ Α</b>	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ :			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :			
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ :			
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ :			
ΜΑΚΡΑ ΑΠΟΥΣΙΑ:			
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :			
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ</b>		<b>ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ Β</b>	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Α' <input type="checkbox"/>	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Β' <input type="checkbox"/>		
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ :	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ :		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :		
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ :	ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ :		
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ :	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:		
		<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b>
		ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Α	
		ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Β	

**Εικόνα 2**

ΟΝΟΜΑΙΒΙΘΙΩΤΩ ΑΞΙΟΛΟΓΙΟΥ ΟΥΜΕΝΩΥ :						
Συμπεριφορές Κύριου Προσωπικού	Διευ. επιτυχάνει	Επιτυχάνει Μερικώς	Επιτυχάνει	Επίρρηξη	Γενικές Παρατηρήσεις - Σχόλια	
	1	2	3	4		
<b>Καθόλητα Εργασίας</b>					1,0	Επιτυχάνει
Γνωρίζει και τηρεί τις προδιαγραφές και τα πρότυπα της εργασίας του/της, παραδίδοντας ποιοτικό αποτέλεσμα	1					
Προγραμματίζει αποτελεσματικά τις εργασίες του/της, και τις ολοκληρώνει έγκαιρα και εντός των καθορισμένων προθεσμιών						
Διαθέτει τα επίπεδα των γνώσεων / τεχνικών/εξοπλισμ. και της εμπειρίας, που του/της επιτρέπουν να χειρίζεται αποτελεσματικά το θέματα του αντικείμενου της εργασίας του/της					2,0	Επιτυχάνει Μερικώς
<b>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</b>					2	
Φέρει σαφείς στόχους επίτευξης για κάθε αντικείμενο της εργασίας του/της						
Φοιτάει (με επιμονή) για την επίτευξη των στόχων και δεν απογοητεύεται από εμπόδια και προσωινές αποτυχίες					3,0	Επιτυχάνει
Παρακολουθεί στενά τα αποτελέσματα της εργασίας εντός των στόχων και πραγματοποιεί διορθωτικές ενέργειες όταν υπάρχει απόκλιση					3	
<b>Καλήτητα / Πρωτοβουλίας</b>						
Αναλαμβάνει τις αναγκαίες αποφασίες στο πλαίσιο του ρόλου του/της ώστε να ολοκληρωθεί η επίτευξη του αποτελέσματος					2	
Φέρει και σε περίπτωση για εντοπισμό ευκαιριών και τις εκμεταλλεύεται με άμεσες ενέργειες όταν προκύβουν						
Φοιτάει με ο/λό για την προσωπική του/της ανάπτυξη, αναλαμβάνοντας/η παροχές προς βελτίωση και αναζήτησης τρόπων ανάπτυξης τόσο μέσω θεωρητικής κατάρτισης όσο και πρακτικά πάνω στην εργασία					2,0	Επιτυχάνει Μερικώς
<b>Καλήτητα/Επίσημη Παρέμβαση</b>					2	
Σε κάθε πρόβλημα που προκύπτει στην εργασία συγκαταγράφει στοιχεία και δεδομένα από διαφορετικές πηγές για να επιβεβαιώσει λύσεις						
Για την επίλυση του κάθε προβλήματος συνθέτει ένα ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις ώστε να υπάρχει δυνατότητα επιλογής					4	
Επιλέγει με σαφή κριτή την καλύτερη εναλλακτική για την αντιμετώπιση λαμβάνοντας υπόψη το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο όραμα						
<b>Προσανατολισμός στον Ήλιμο (Εσωτερικό ή Εξωτερικό)</b>					4,0	Επίρρηξη
Διακρίνει τις ανάγκες των πελατών εσωτερικών και εξωτερικών με ενδοφόρο και διαφανή για να τους προσφέρει την καλύτερη δυνατή λύση	4					
Επιχειρεί με πρόθυμο ώστε να εξυπηρετήσει και να προσφέρει στον εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη τη λύση που του χρειάζεται						
Καταλαβαίνει τις σχέσεις με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες ώστε να θεωρηθεί από αυτούς εμπιστος συνεργάτης και σύμβουλος					4,0	Επίρρηξη
<b>Επικοινωνία &amp; Επίρρηση</b>					4	
Φοιτάει με σαφήνεια και διαφάνεια ότι οι όψεις της επικοινωνίας του/της ανήλθθησαν τις προθέσεις, τις ιδέες και τα επιθυρήματα του/της						
Αναλαμβάνει την ουσία των λαμβάνων των συναλλαγών του/της, όπως και αυτά που έμμεσα εννοούν, αναλύοντας με προσοχή αναθεωρώνοντας τα λαμβάνοντα και ζητώντας διευκρίνιση					3	
Προσαρμόζει το ύφος της επικοινωνίας ανάλογα με το ακροατήρα και την περίπτωση, δείχνοντας όπως χρειάζεται σαφότητα, κύρος, ευσεβήτα, ενδοφόρο, χιούμορ κ.α.κ						
<b>Συνεργασία &amp; Ομαδικότητα</b>					3,0	Επιτυχάνει
Συμμετέχει με πρόθυμο σε ομαδικές δραστηριότητες και έργα, ως από μέλος, και δείχνει κατανόηση με μέλος της ομάδας και να συνεργάζεται	3					
Δείχνει με ανοιχτό πνεύμα γνώμης, σέβης και προθέσεις των άλλων και σέβεται όλες τις προσωπικότητες χωρίς διακρίσεις						
Συνεργείει στους ομαδικούς στόχους προσφέροντας οικειοθελώς βοήθεια, πληροφορίες και συμβουλές όπως χρειάζεται, όσων και εάν δεν ζητηθεί στο άμεσο αντικείμενο της εργασίας του/της						
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>					Κατάσταση κ:	<b>Επιτυχάνει</b>
<b>ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>					Κατάσταση κ:	Συμφωνία Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>

Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει (συνδυάζοντας όλες τις επιμέρους βαθμολογίες) εμφανίζεται μετά την τελευταία δεξιοτήτα ενώ φαίνεται αυτόματα στο πεδίο Τελική Αξιολόγηση τόσο στην πρώτη όσο και στην τελευταία σελίδα. Ο Αξιολογητής Β' σημειώνει αν συμφωνεί ή διαφωνεί με το συνολικό αποτέλεσμα.

Σε περίπτωση μη συμφωνίας μεταξύ του Αξιολογητή Α' και του Αξιολογητή Β' και μετά από τη συζήτηση που έχουν μεταξύ τους, υπάρχει αλλαγή στην βαθμολογία, τότε συμπληρώνεται νέο έντυπο.

### Εικόνα 3

**ΕΘΝΙΚΗ**  
Η ΕΡΩΤΗ ΔΕΦΑΛΑΙΣΤΙΚΗ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΥΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 1/1/2014 - 31/12/2014

ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ :

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ :	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ :	

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ο ΕΠΙΔΟΣΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Ο ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΧΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ποιά είναι τα κύρια δυνατά σημεία του αξιολογούμενου

Ποιά είναι τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιασθεί η βελτίωση του αξιολογούμενου

Προτείνετε το πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη βελτίωση του αξιολογούμενου στα ανωτέρω σημεία

Προτεινόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα	
Άλλες προτεινόμενες ενέργειες ανάπτυξης	

### B.2. Τρόπος Υπολογισμού Αποτελέσματος Αξιολόγησης

Η συνολική αξιολόγηση του Αξιολογούμενου υπολογίζεται από την αξιολόγηση των επί μέρους δεξιοτήτων, που για το κύριο προσωπικό είναι επτά.

Παρουσιάζονται στη συνέχεια παραδείγματα συνδυασμών αξιολόγησης που χρειάζεται να επιτύχει ένας Αξιολογούμενος προκειμένου να ενταχθεί σε ένα επίπεδο. Π.χ. προκειμένου να ενταχθεί κάποιος στο επίπεδο απόδοσης ΕΞΑΙΡΕΤΗ, χρειάζεται να αξιολογηθεί με απόδοση Εξαιρετη σε τέσσερις δεξιότητες και Επιτυγχάνει σε τρεις.

Το κατώτερο αποτέλεσμα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΕΞΑΙΡΕΤΗ

	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαιρετη	Συνολική αξιολόγηση
Αριθμός Δεξιοτήτων <b>7</b>	<b>1</b>			<b>6</b>	Εξαιρετη
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	Εξαιρετη
			<b>3</b>	<b>4</b>	Εξαιρετη

19

Το κατώτερο αποτέλεσμα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ

	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαιρετη	Συνολική αξιολόγηση
Αριθμός Δεξιότητων 7	1	2	2	2	Επιτυγχάνει
		4	1	2	Επιτυγχάνει
		3	3	1	Επιτυγχάνει
		2	5		Επιτυγχάνει

Το κατώτερο αποτέλεσμα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ ΜΕΡΙΚΩΣ (πρώην Εξελίσσεται)

	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαιρετη	Συνολική αξιολόγηση
Αριθμός Δεξιότητων 7	1	6			Επιτυγχάνει Μερικώς
	2	5			Επιτυγχάνει Μερικώς

Αποτελέσματα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΔΕΝ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ (πρώην Χρήζει Βελτίωση)

	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαιρετη	Συνολική αξιολόγηση
Αριθμός Δεξιότητων 7	4	2	1		Δεν επιτυγχάνει
	3	4			Δεν επιτυγχάνει

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **Το Μοντέλο Δεξιοτήτων του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης της Εθνικής Ασφαλιστικής**

## Βοηθητικό Προσωπικό

<b>Προσέγγιση στην Εργασία</b>	<b>Επαγγελματικές Σχέσεις</b>
<p><u>Ποιότητα Εργασίας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνώση και τήρηση προτύπων και κανόνων</li> <li>• Τήρηση προθεσμιών</li> </ul> <p><u>Πρωτοβουλία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπική Ανάπτυξη</li> <li>• Εντοπισμός Ευκαιριών</li> </ul> <p><u>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιμονή, σταθερότητα</li> <li>• Παρακολούθηση αποτελεσμάτων – Προτάσεις βελτίωσης</li> </ul> <p><u>Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση δεδομένων</li> <li>• Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων</li> </ul>	<p><u>Προσανατολισμός στον Πελάτη (Εσωτερικό-Εξωτερικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση αναγκών</li> <li>• Εξυπηρέτηση με προθυμία</li> </ul> <p><u>Επικοινωνία και Επιρροή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργητική ακρόαση και φιλικότητα</li> <li>• Σαφήνεια</li> </ul> <p><u>Συνεργασία και Ομαδικότητα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προθυμία συμμετοχής</li> <li>• Αξιοπιστία και ωριμότητα συμπεριφοράς</li> </ul>

## Κύριο Προσωπικό

<b>Προσέγγιση στην Εργασία</b>	<b>Επαγγελματικές Σχέσεις</b>
<p><u>Ποιότητα Εργασίας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνώση και τήρηση προτύπων</li> <li>• Θέσπιση και τήρηση προθεσμιών</li> <li>• Τεχνογνωσία</li> </ul> <p><u>Πρωτοβουλία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων</li> <li>• Προσωπική Ανάπτυξη</li> <li>• Αξιοποίηση Ευκαιριών</li> </ul> <p><u>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση προσωπικών στόχων εργασίας</li> <li>• Επιμονή, σταθερότητα</li> <li>• Παρακολούθηση αποτελεσμάτων</li> </ul> <p><u>Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση δεδομένων</li> <li>• Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων</li> <li>• Κρίση, επιλογή</li> </ul>	<p><u>Προσανατολισμός στον Πελάτη (Εσωτερικό-Εξωτερικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση αναγκών</li> <li>• Εξυπηρέτηση αναγκών</li> <li>• Καλλιέργεια σχέσεων</li> </ul> <p><u>Επικοινωνία και Επιρροή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σαφήνεια</li> <li>• Ενεργητική ακρόαση</li> <li>• Προσαρμογή ύφους</li> </ul> <p><u>Συνεργασία και Ομαδικότητα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτόβουλη συμμετοχή</li> <li>• Σεβασμός απόψεων και προσωπικότητας των άλλων</li> <li>• Συνεισφορά σε ομαδικούς στόχους</li> </ul>

## Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα

Προσέγγιση στην Εργασία	Επαγγελματικές Σχέσεις	Διοίκηση και Ανάπτυξη
<p><u>Πρωτοβουλία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων</li> <li>• Προσωπική Ανάπτυξη</li> <li>• Αξιοποίηση Ευκαιριών</li> </ul> <p><u>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση στόχων εργασίας</li> <li>• Επιμονή, σταθερότητα</li> <li>• Παρακολούθηση αποτελεσμάτων</li> </ul> <p><u>Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση δεδομένων</li> <li>• Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων</li> <li>• Κρίση, επιλογή</li> </ul>	<p><u>Προσανατολισμός στον Πελάτη (Εσωτερικός και Εξωτερικός)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση αναγκών</li> <li>• Εξυπηρέτηση αναγκών</li> <li>• Καλλιέργεια σχέσεων</li> </ul> <p><u>Επικοινωνία και Επιδροή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σαφήνεια</li> <li>• Ενεργητική ακρόαση</li> <li>• Προσαρμογή ύφους</li> </ul> <p><u>Συνεργασία και Ομαδικότητα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλλιέργεια ομαδικής νοοτροπίας</li> <li>• Σεβασμός απόψεων και προσωπικότητας των άλλων</li> <li>• Συνεισφορά σε ομαδικούς στόχους</li> </ul>	<p><u>Διαχείρισης Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση στόχων, ανάθεση καθηκόντων</li> <li>• Αντιμετώπιση προστριβών και προβλημάτων</li> <li>• Ανταπόκριση στις τάσεις και αλλαγές</li> </ul> <p><u>Ανάπτυξη Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολόγηση υφισταμένων</li> <li>• Δημιουργία και υλοποίηση πλάνων ανάπτυξης</li> <li>• Υποστήριξη υφισταμένων, ανατροφοδότηση</li> </ul>

## Προϊστάμενοι Υποδιευθύνσεων

Προσέγγιση στην Εργασία	Επαγγελματικές Σχέσεις	Ηγεσία
<p><u>Πρωτοβουλία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εγρήγορη για αλλαγές και ευκαιρίες</li> <li>• Έγκαιρη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Επενδύει με λελογισμένο ρίσκο</li> </ul> <p><u>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση στόχων και δεικτών,</li> <li>• Παρακολούθηση μέσω συστημάτων ελέγχου</li> <li>• Επιμονή και ευελιξία</li> </ul> <p><u>Επιχειρηματική Αντίληψη</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίγνωση στρατηγικών, πρακτικών και τάσεων του ασφαλιστικού κλάδου</li> <li>• Κατάρτιση καινοτόμων πλάνων ενεργειών</li> <li>• Κρίση, ορθότητα αποφάσεων</li> </ul>	<p><u>Προσανατολισμός στον Πελάτη (Εσωτερικό και Εξωτερικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση για νέες ανάγκες, σε στρατηγικό επίπεδο</li> <li>• Δημιουργία νέων προϊόντων, προωθητικών ενεργειών</li> <li>• Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με στρατηγικούς πελάτες, status συμβούλου</li> </ul> <p><u>Επικοινωνία και Επιρροή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή ακροατηρίων και επικοινωνιακών προσεγγίσεων</li> <li>• Ανάπτυξη επιχειρημάτων</li> <li>• Επικοινωνία που εμπνέει</li> </ul> <p><u>Συνεργασία και Ομαδικότητα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανοικτή συνεργασία, απόρριψη στεγανών</li> <li>• Ανοικτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα των εμπλεκομένων</li> <li>• Παραδειγματική συνεισφορά σε διατμηματικά έργα</li> </ul>	<p><u>Ηγεσία Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος και αποστολής</li> <li>• Αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης</li> <li>• Παραδειγματική καθοδήγηση</li> </ul> <p><u>Ανάπτυξη Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία πλάνων ανάπτυξης και διαδοχής, θέσπιση σχετικού πλαισίου</li> <li>• Αξιολόγηση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Ανάθεση καθηκόντων, αξιοποίηση δυνατοτήτων</li> </ul> <p><u>Διαχείριση Αλλαγής</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλλιέργεια κλίματος θετικού προς τις αλλαγές</li> <li>• Εντοπισμός αναγκών, ανάλογη προετοιμασία οργάνωσης</li> <li>• Παραδειγματική συνεισφορά στην υλοποίηση αλλαγών</li> </ul>



## Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων

Προσέγγιση στην Εργασία	Επαγγελματικές Σχέσεις	Ηγεσία
<p><u>Πρωτοβουλία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εγρήγορη για αλλαγές και ευκαιρίες</li> <li>• Έγκαιρη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Επενδύει με λελογισμένο ρίσκο</li> </ul> <p><u>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση στόχων και δεικτών,</li> <li>• Παρακολούθηση μέσω συστημάτων ελέγχου</li> <li>• Επιμονή και ευελιξία</li> </ul> <p><u>Επιχειρηματική Αντίληψη</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίγνωση στρατηγικών, πρακτικών και τάσεων του ασφαλιστικού κλάδου</li> <li>• Κατάρτιση καινοτόμων πλάνων ενεργειών</li> <li>• Κρίση, ορθότητα αποφάσεων</li> </ul>	<p><u>Προσανατολισμός στον Πελάτη (Εσωτερικό και Εξωτερικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερεύνηση για νέες ανάγκες, σε στρατηγικό επίπεδο</li> <li>• Δημιουργία νέων προϊόντων, προωθητικών ενεργειών</li> <li>• Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με στρατηγικούς πελάτες, status συμβούλου</li> </ul> <p><u>Επικοινωνία και Επιρροή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή ακροατηρίων και επικοινωνιακών προσεγγίσεων</li> <li>• Ανάπτυξη επιχειρημάτων</li> <li>• Επικοινωνία που εμπνέει</li> </ul> <p><u>Συνεργασία και Ομαδικότητα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανοικτή συνεργασία, απόρριψη στεγανών</li> <li>• Ανοικτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα των εμπλεκομένων</li> <li>• Παραδειγματική συνεισφορά σε διατμηματικά έργα</li> </ul>	<p><u>Ηγεσία Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος και αποστολής</li> <li>• Αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης</li> <li>• Παραδειγματική καθοδήγηση</li> </ul> <p><u>Ανάπτυξη Ομάδας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία πλάνων ανάπτυξης και διαδοχής, θέσπιση σχετικού πλαισίου</li> <li>• Αξιολόγηση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Ανάθεση καθηκόντων, αξιοποίηση δυνατοτήτων</li> </ul> <p><u>Διαχείριση Αλλαγής</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλλιέργεια κλίματος θετικού προς τις αλλαγές</li> <li>• Εντοπισμός αναγκών, ανάλογη προετοιμασία οργάνωσης</li> <li>• Παραδειγματική συνεισφορά στην υλοποίηση αλλαγών</li> </ul>