

# Διαχείριση Απόδοσης

**ΕΘΝΙΚΗ**  
Η ΠΡΩΤΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

00/3/2015

# Θέματα παρουσίασης

- Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης της ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΕΕΓΑ
- Οι στόχοι και αρχές του συστήματος
- Τα χαρακτηριστικά του συστήματος
- Κριτήρια Αξιολόγησης – Δεξιότητες
- Ρόλοι και καθήκοντα
- Ερωτήσεις/ επόμενες ενέργειες
- Ανατροφοδότηση 360°

# Οι στόχοι του συστήματος

Κύριοι στόχοι του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης και Ανάπτυξης είναι:

- Να ενισχύσει τους Εργαζόμενους ώστε να **συνεισφέρουν ακόμη πιο ενεργά στα αποτελέσματα** της εταιρείας.
- 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

# Αρχές του Συστήματος

- **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 Προϊστάμενου 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 τρίτο αξιολογητή αν χρειαστεί, στον ίδιο τον εργαζόμενο και στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Διαφάνεια:** Τα κριτήρια, δηλαδή οι δεξιότητες είναι γνωστές και 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

# Συστατικά μέρη του Συστήματος

- Σύστημα **δεξιοτήτων** αναπτυγμένο σε πρότυπες συμπεριφορές
- Αξιολόγηση των συγκεκριμένων Δεξιοτήτων με **4βαθμη κλίμακα**
- Στόχοι για θέσεις Προϊσταμένων Διευθύνσεων και άνω
- Έντυπα της Διαδικασίας:
  - Η **Φόρμα** της Αξιολόγησης της Απόδοσης – **Αυτο-αξιολόγηση**
  - Αναλυτικό **Εγχειρίδιο Χρήσης** που περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις οδηγίες
  
- Αλλαγές με το προηγούμενο
  - Ομαλότερη βαθμολόγηση
  - Απλούστερη βαθμολόγηση
  - Πρόβλεψη για αυτό-αξιολόγηση του εργαζόμενου πριν τη συζήτηση της ανασκόπησης
  - **Προβλεπόμενη ποσόστωση μόνο στην κατηγορία «ΕΞΑΙΡΕΤΗ»**

# Κύκλος της Αξιολόγησης

Αποστολή, Στρατηγική  
του οργανισμού

Οργάνωση  
Καθήκοντα – Δείκτες  
Απόδοσης – Δεξιότητες

Θέσπιση  
προσδοκιών  
Αξιολογητής Α' - Εργαζόμενος

Αξιολογητής Α'  
Εταιρεία

Αναγνώριση  
Ανάπτυξη  
Ανέλιξη

Υλοποίηση

Εργαζόμενος

Παρακολούθηση  
Υποστήριξη  
Ανατροφοδότηση

Αξιολογητής Α'

Αξιολόγηση  
της Απόδοσης  
Αξιολογητής Α' – Εργαζόμενος  
Αξιολογητής Β' – Προϊστ. Αξιολογητή Β' - ΔΑΔ

# Η διαδικασία – αρχή και κατά τη διάρκεια του κύκλου αξιολόγησης

Χρόνος	Ενέργεια	Ενεργούντες
Αρχή κύκλου	<u>Επικοινωνία προσδοκιών</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Προτεραιότητες έτους</li> <li>- Δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο υφιστάμενος</li> <li>- Πλάνο ανάπτυξης</li> </ul>	Αξιολογητής Α' – Αξιολογούμενος
Κατά τη διάρκεια του κύκλου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Υλοποίηση εργασίας</li> <li>- Επίδειξη πρότυπων συμπεριφορών</li> <li>- Ανάπτυξη δεξιοτήτων</li> <li>- Ζητεί την ανατροφοδότηση</li> </ul>	Αξιολογούμενος
Κατά τη διάρκεια του κύκλου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Παρακολούθηση εργασίας έναντι προσδοκιών</li> <li>- Παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης</li> <li>- Παροχή πόρων αναγκαίων για την υλοποίηση</li> <li>- Παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης</li> <li>- Υλοποίηση Πλάνου Ανάπτυξης</li> </ul>	Αξιολογητής Α'

## Η διαδικασία τέλος του κύκλου

Χρόνος	Ενέργεια	Ενεργούντες
Τέλος κύκλου	- Ανακοίνωση χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης	Ανθρώπινο Δυναμικό
Τέλος κύκλου	- Προετοιμασία - Παροχή κατευθύνσεων, προς Αξιολογητές Α'	Προϊστάμενος Δ/νσης Αξιολογητής Β'
Τέλος κύκλου	- Διενέργεια αυτο-αξιολόγησης - Αποστολή εντύπου στον Αξιολογητή Α'	Αξιολογούμενος
Τέλος κύκλου	- Προετοιμασία αξιολόγησης	Αξιολογητής Α'
Τέλος κύκλου	- Συζήτηση ανασκόπησης απόδοσης, βάσει αυτο-αξιολόγησης και προετοιμασίας Προϊστάμενου Α'	Προϊστάμενος Α' – Αξιολογούμενος



# Ολοκλήρωση διαδικασίας

Ενέργεια	Ενεργούντες
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ολοκλήρωση αξιολόγησης</li><li>- Παρουσίαση σε Αξιολογητή Β'</li><li>- Συμφωνία Αξιολόγησης</li><li>- Επίδοση αξιολόγησης</li><li>- Δυνατά σημεία – Περιοχές Βελτίωσης – Πλάνο Ανάπτυξης</li></ul>	Αξιολογητής Α'
<ul style="list-style-type: none"><li>- Συγκρίνει τις αξιολογήσεις των διαφορετικών Αξιολογητών Α' της μονάδας του για να εξασφαλίσει ίση μεταχείριση</li><li>- Συμφωνεί ή διαφωνεί με την κάθε αξιολόγηση του Αξιολογητή Α και συζητά μαζί του για επίτευξη συμφωνίας</li><li>- Συνεισφέρει την άποψη του στα πλάνα ανάπτυξης</li></ul>	Αξιολογητής Β'

Δεξιότητες – κλίμακες απόδοσης

# ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

# Κριτήρια Αξιολόγησης

Προσωπικό Βοηθητικών  
Εργασιών

- Δεξιότητες

Κύριο Προσωπικό

- Δεξιότητες

Προϊστάμενοι Υπηρεσίας  
– Τμήματος - Τομέα -  
Υποδιεύθυνσης

- Δεξιότητες

Προϊστάμενοι Γενικής  
Διεύθυνσης –  
Διεύθυνσης –

- Δεξιότητες
- Στόχοι

# Κλίμακα Αξιολόγησης

Εξάριετη

- Ο αξιολογούμενος συνεχώς αποδίδει σε επίπεδο ανώτερο των προσδοκιών της θέσης του

Επιτυγχάνει

- Ο αξιολογούμενος σταθερά αποδίδει σε επίπεδο αντίστοιχο των προσδοκιών της θέσης του

Επιτυγχάνει μερικώς

- Ο αξιολογούμενος συνήθως αποδίδει σε επίπεδο αντίστοιχο των προσδοκιών της θέσης του αλλά μερικές φορές υπολείπεται

Δεν επιτυγχάνει

- Ο αξιολογούμενος συνήθως αποδίδει σε επίπεδο κατώτερο των προσδοκιών της θέσης του

# Τρόπος υπολογισμού

Τα σύστημα έγινε απλούστερο και ομαλότερο στη βαθμολόγηση.

Αξιολογούνται μόνο οι 7 κύριες δεξιότητες\* και όχι η κάθε μια συμπεριφορά.

Ο τρόπος υπολογισμού για τον καθορισμού του επιπέδου απόδοσης έχει επίσης αλλάξει:

\* για το κύριο προσωπικό

Αντιστοίχως 8 δεξιότητες για τους προϊστάμενους μέχρι και τομέα και

9 δεξιότητες για προϊστάμενους υποδιεύθυνσης και άνω

# Τρόπος υπολογισμού

## Παράδειγμα 1

Το κατώτερο αποτέλεσμα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΕΞΑΙΡΕΤΗ

2013

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	ΧΡΗΣΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
37	0	3	3	31	<b>139</b>	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ
37	0	2	6	29	<b>138</b>	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ

2014

Αριθμός Δεξιοτήτων	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαιρετη	Συνολική αξιολόγηση
	7	1	1	3	6
		1	1	5	Εξαιρετη
			3	4	Εξαιρετη

# Τρόπος υπολογισμού

## Παράδειγμα 2

Το κατώτερο αποτέλεσμα για να αξιολογηθεί η απόδοση ως ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ

2013

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	ΧΡΗΣΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
37	0	10	17	10	<b>111</b>	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ
37	0	0	37	0	<b>111</b>	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ

2014

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

# Τρόπος υπολογισμού

## Παράδειγμα 3

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

2013

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	ΧΡΗΣΗΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
37	0	1	36	0	<b>110</b>	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ
37	1	36	0	0	<b>73</b>	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ
37	19	6	10	2	<b>69</b>	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ

2014

Αριθμός Δεξιοτήτων	Δεν επιτυγχάνει	Επιτυγχάνει Μερικώς	Επιτυγχάνει	Εξαίρετη	Συνολική αξιολόγηση
	7	1	6		
	2	5			Επιτυγχάνει Μερικώς



# Τρόπος υπολογισμού

## Παράδειγμα 4

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

2013

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	ΧΡΗΣΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ	ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ	ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
37	19	18	0	0	<b>55</b>	ΧΡΗΣΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
37	29	2	5	1	<b>52</b>	ΧΡΗΣΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

2014

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

# ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

# Κατανομή ανά κατηγορία απόδοσης

Κατανομή ανά κατηγορία απόδοσης σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης / Διεύθυνσης

Χαρακτηρισμός Αξιολόγησης	Έκταση
Εξάαιρετη	έως 15%
Επιτυγχάνει	Χωρίς καθορισμένη κλίμακα
Επιτυγχάνει Μερικώς	
Δεν επιτυγχάνει	

Η έλλειψη καθορισμένης κλίμακας θα λειτουργήσει πιλοτικά για ένα έτος προκειμένου να καταγραφεί η πραγματική τάση των ποσοστών κατανομής.

Κύριο Προσωπικό  
Βοηθητικό Προσωπικό  
Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα

# ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΕΕΓΑ

# Ομάδες δεξιοτήτων Κύριο Προσωπικό

7 Δεξιότητες

Προσέγγιση  
στην Εργασία

4 Δεξιότητες

+

Επαγγελματικές  
Σχέσεις

3 Δεξιότητες

# Προσέγγιση στην Εργασία

## Ποιότητα Εργασίας

- Γνώση και τήρηση προτύπων
- Θέσπιση και τήρηση προθεσμιών
- Τεχνογνωσία

## Πρωτοβουλία

- Λήψη αποφάσεων
- Προσωπική Ανάπτυξη
- Αξιοποίηση Ευκαιριών

## Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

- Θέσπιση προσωπικών στόχων εργασίας
- Επιμονή, σταθερότητα
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων - Διόρθωση

## Ανάλυση & Επίλυση Προβλημάτων

- Συγκέντρωση δεδομένων
- Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων
- Κρίση, επιλογή

Κύριο Προσωπικό

# Επαγγελματικές Σχέσεις

Προσανατολισμός  
στον Πελάτη  
Εσωτ.-Εξωτ.

- Διερεύνηση αναγκών
- Εξυπηρέτηση αναγκών
- Καλλιέργεια σχέσεων

Επικοινωνία και  
Επιρροή

- Σαφήνεια
- Ενεργητική ακρόαση
- Προσαρμογή ύφους

Συνεργασία και  
Ομαδικότητα

- Αυτόβουλη συμμετοχή
- Σεβασμός απόψεων και προσωπικότητας των άλλων
- Συνεισφορά σε ομαδικούς στόχους

Κύριο Προσωπικό

# Ομάδες δεξιοτήτων Προσωπικό Βοηθητικών Εργασιών

7 Δεξιότητες

Προσέγγιση  
στην Εργασία

4 Δεξιότητες

+

Επαγγελματικές  
Σχέσεις

3 Δεξιότητες



# Προσέγγιση στην Εργασία

## Ποιότητα Εργασίας

- Γνώση και τήρηση προτύπων και κανόνων
- Τήρηση προθεσμιών

## Πρωτοβουλία

- Προσωπική Ανάπτυξη
- Εντοπισμός Ευκαιριών

## Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

- Επιμονή, σταθερότητα
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων – Προτάσεις βελτίωσης

## Ανάλυση & Επίλυση Προβλημάτων

- Συγκέντρωση δεδομένων
- Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων

Προσωπικό Βοηθητικών Εργασιών

# Επαγγελματικές Σχέσεις

Προσανατολισμός  
στον Πελάτη  
Εσωτ.-Εξωτ.

- Διερεύνηση αναγκών
- Εξυπηρέτηση με προθυμία

Επικοινωνία και  
Επιρροή

- Ενεργητική ακρόαση και φιλικότητα
- Σαφήνεια

Συνεργασία και  
Ομαδικότητα

- Προθυμία συμμετοχής
- Αξιοπιστία και ωριμότητα συμπεριφοράς

Προσωπικό Βοηθητικών Εργασιών

# Ομάδες Δεξιοτήτων

## Προϊστάμενοι (Υπηρεσία, Τμήμα, Τομέα)

8 Δεξιότητες

3  
Δεξιότητες

Προσέγγιση  
στην Εργασία

Επαγγελματικές  
Σχέσεις

3  
Δεξιότητες

Διοίκηση και  
Ανάπτυξη

2  
Δεξιότητες

# Προσέγγιση στην Εργασία

## Πρωτοβουλία

- Λήψη αποφάσεων
- Προσωπική Ανάπτυξη
- Αξιοποίηση Ευκαιριών

## Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

- Θέσπιση στόχων εργασίας
- Επιμονή, σταθερότητα
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων - Διόρθωση

## Ανάλυση & Επίλυση Προβλημάτων

- Συγκέντρωση δεδομένων
- Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων
- Κρίση, επιλογή

Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα

# Επαγγελματικές Σχέσεις

Προσανατολισμός  
στον Πελάτη  
Εσωτ.-Εξωτ.

- Διερεύνηση αναγκών
- Εξυπηρέτηση αναγκών
- Καλλιέργεια σχέσεων

Επικοινωνία και  
Επιρροή

- Σαφήνεια
- Ενεργητική ακρόαση
- Προσαρμογή ύφους

Συνεργασία και  
Ομαδικότητα

- Καλλιέργεια ομαδικής νοοτροπίας
- Σεβασμός απόψεων και προσωπικότητας των άλλων
- Συνεισφορά σε ομαδικούς στόχους

Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα

# Διοίκηση και ανάπτυξη

## Διαχείριση Ομάδας

- Θέσπιση στόχων, ανάθεση καθηκόντων
- Αντιμέτωπιση προστριβών και προβλημάτων
- Ανταπόκριση στις τάσεις και αλλαγές

## Ανάπτυξη Ομάδας

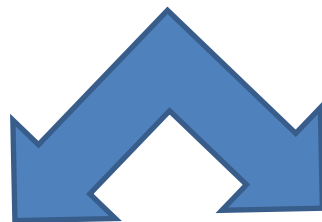
- Αξιολόγηση υφισταμένων
- Δημιουργία και υλοποίηση πλάνων ανάπτυξης
- Υποστήριξη υφισταμένων, ανατροφοδότηση

Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, Τμήματος, Τομέα

Γενικοί Διευθυντές/Αναπλ. Γενικοί Διευθυντές  
Προϊστάμενοι Διευθύνσεων  
Προϊστάμενοι Υποδιευθύνσεων

## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

# Κριτήρια Αξιολόγησης



Στόχοι

Εταιρικοί

Ατομικοί

Δεξιότητες

Προσέγγιση  
στην Εργασία

Επαγγελματικές  
Σχέσεις

Ηγεσία Ομάδας

Τα κριτήρια σταθμίζονται ως προς τη βαρύτητα για να εξαχθεί το τελικό αποτέλεσμα

Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων.



# Ομάδες Δεξιοτήτων

(Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης)

## 9 Δεξιότητες

3  
Δεξιότητες

Προσέγγιση  
στην Εργασία

Επαγγελματικές  
Σχέσεις

3  
Δεξιότητες

Ηγεσία

3  
Δεξιότητες

# Προσέγγιση στην Εργασία

## Πρωτοβουλία

- Εγρήγορση για αλλαγές και ευκαιρίες
- Έγκαιρη λήψη αποφάσεων
- Επενδύει με λελογισμένο ρίσκο

## Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

- Θέσπιση στόχων και δεικτών,
- Παρακολούθηση μέσω συστημάτων ελέγχου
- Επιμονή και ευελιξία

## Επιχειρηματική Αντίληψη

- Επίγνωση στρατηγικών, πρακτικών και τάσεων του ασφαλιστικού κλάδου
- Κατάρτιση καινοτόμων πλάνων ενεργειών
- Κρίση, ορθότητα αποφάσεων

Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης,  
Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης

# Επαγγελματικές Σχέσεις

## Προσανατολισμός στον Πελάτη Εσωτ.-Εξωτ.

- Διερεύνηση για νέες ανάγκες, σε στρατηγικό επίπεδο
- Δημιουργία νέων προϊόντων, προωθητικών ενεργειών
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με στρατηγικούς πελάτες, status συμβούλου

## Επικοινωνία και Επιρροή

- Επιλογή ακροατηρίων και επικοινωνιακών προσεγγίσεων
- Ανάπτυξη επιχειρημάτων
- Επικοινωνία που εμπνέει

## Συνεργασία και Ομαδικότητα

- Ανοικτή συνεργασία, απόρριψη στεγανών
- Ανοικτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα των εμπλεκόμενων
- Παραδειγματική συνεισφορά σε διατμηματικά έργα

Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης,  
Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης

# Ηγεσία

## Ηγεσία Ομάδας

- Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος και αποστολής
- Αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης
- Παραδειγματική καθοδήγηση

## Ανάπτυξη Ομάδας

- Δημιουργία πλάνων ανάπτυξης και διαδοχής, θέσπιση σχετικού πλαισίου
- Αξιολόγηση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάθεση καθηκόντων, αξιοποίηση δυνατοτήτων

## Διαχείριση Αλλαγής

- Καλλιέργεια κλίματος θετικού προς τις αλλαγές
- Εντοπισμός αναγκών, ανάλογη προετοιμασία οργάνωσης
- Παραδειγματική συνεισφορά στην υλοποίηση αλλαγών

Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης,  
Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης

Αξιολογητές (πρώτοι – δεύτεροι)  
Αξιολογούμενοι  
Ανθρώπινο Δυναμικό

## ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

# Ρόλοι και υπευθυνότητες



# Ρόλοι και Υπευθυνότητες Αξιολογούμενος

- **Στην αρχή του κύκλου**
  - Του γνωστοποιούνται οι δεξιότητες για τις οποίες θα αξιολογηθεί, οι προσδοκίες του προϊσταμένου από την εργασία του, όπως και για το πως θα συνεισφέρει στους στόχους της υπηρεσιακής μονάδας
- **Στη διάρκεια του κύκλου**
  - Εργάζεται για την υλοποίηση των εργασιών. ενδιαφέρεται για την απόδοσή του, ζητεί υποστήριξη για να επιτύχει υψηλή απόδοση, καταθέτει ιδέες και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Εργάζεται για την προσωπική του ανάπτυξη
- **Στο τέλος του κύκλου**
  - Διενεργεί ανασκόπηση της εργασίας του, εκτιμά επιτεύγματα και δυσχέρειες
  - Εντοπίζει παραδείγματα συνεισφοράς, και προβλήματα
  - Συμπληρώνει το έντυπο αυτό-αξιολόγησης
- **Ανασκόπηση της απόδοσης**
  - 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
- **Τελική επικοινωνία**
  - Υπογράφει το έντυπο με την αξιολόγηση και τον προγραμματισμό ανάπτυξης και καταγράφει τις παρατηρήσεις του

# Ρόλοι και Υπευθυνότητες Αξιολογητής Α'

- **Στην αρχή του κύκλου**
  - 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
- **Στη διάρκεια του κύκλου**
  - **Παρατηρεί** την απόδοση, συζητά συχνά, **καθοδηγεί** και **υποστηρίζει** τον αξιολογούμενο. Υλοποιεί το **πλάνο ανάπτυξης**. Καταγράφει αξιοπρόσεκτες συμπεριφορές.
- **Στο Τελευταίο στάδιο Διαδικασίας :**
  - 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



# Ρόλοι και Υπευθυνότητες Αξιολογητής Β΄

- **Στην αρχή του κύκλου**
  - Κατευθύνει τους Αξιολογητές Α΄ σε σχέση με τις προσδοκίες του από τους αξιολογούμενους
- **Στη διάρκεια του κύκλου**
  - Υποστηρίζει ανάλογα τους Αξιολογητές Α΄ και επιβλέπει την υλοποίηση των πλάνων ανάπτυξης
  - Επίσης ενημερώνεται για την απόδοση των αξιολογουμένων και καταγράφει σημαντικά στοιχεία
- **Στο τέλος του κύκλου:**
  - 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.
  - Εξασφαλίζει την εσωτερική συνέπεια και την αντικειμενικότητα μεταξύ των διάφορων αξιολογητών Α΄ της οργάνωσης του
  - Κατόπιν υπογράφει το έντυπο με την αξιολόγηση και το διαβιβάζει στο ανώτερο επίπεδο ή στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
  - Αν είναι Προϊστάμενος Διεύθυνσης φροντίζει για την έγκαιρη υλοποίηση και την αποστολή των εντύπων στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

# Ρόλοι και Υπευθυνότητες Προϊστάμενος Αξιολογητή Β΄

- Σε περιπτώσεις μη συμφωνίας μεταξύ του Αξιολογητή Α΄ και του Αξιολογητή Β΄, συμμετέχει σε συνάντηση που οργανώνεται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου 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.

# Ρόλοι και Υπευθυνότητες Ανθρώπινο Δυναμικό

- Δημιουργεί και επικοινωνεί το πρόγραμμα της διαδικασίας
- Συντονίζει και απαντά σε ερωτήσεις
- Διατηρεί και ανανεώνει τα έντυπα
- Παρακολουθεί την πορεία της υλοποίησης και στέλνει υπενθυμίσεις σε όσους καθυστερούν
- Παρακολουθεί την κατανομή των αποτελεσμάτων ανά Γενικό Διευθυντή και ανά Διεύθυνση και διατηρεί σχετικά στατιστικά
- Οργανώνει και συμμετέχει σε συνάντηση μεταξύ των διαφωνούντων αξιολογητών (Α και Β), σε περιπτώσεις μη συμφωνίας, στην οποία παρίσταται και ο Προϊστάμενος του Αξιολογητή Β', προκειμένου να οριστικοποιηθεί το τελικό αποτέλεσμα.
- Προωθεί αποτελέσματα χαμηλότερης αξιολόγησης στην Επιτροπή Αναθεώρησης
- Μεριμνά για την ανάπτυξη του εργαζόμενου όταν η αξιολόγησή του κρίνεται χαμηλή επί δύο συναπτά έτη.

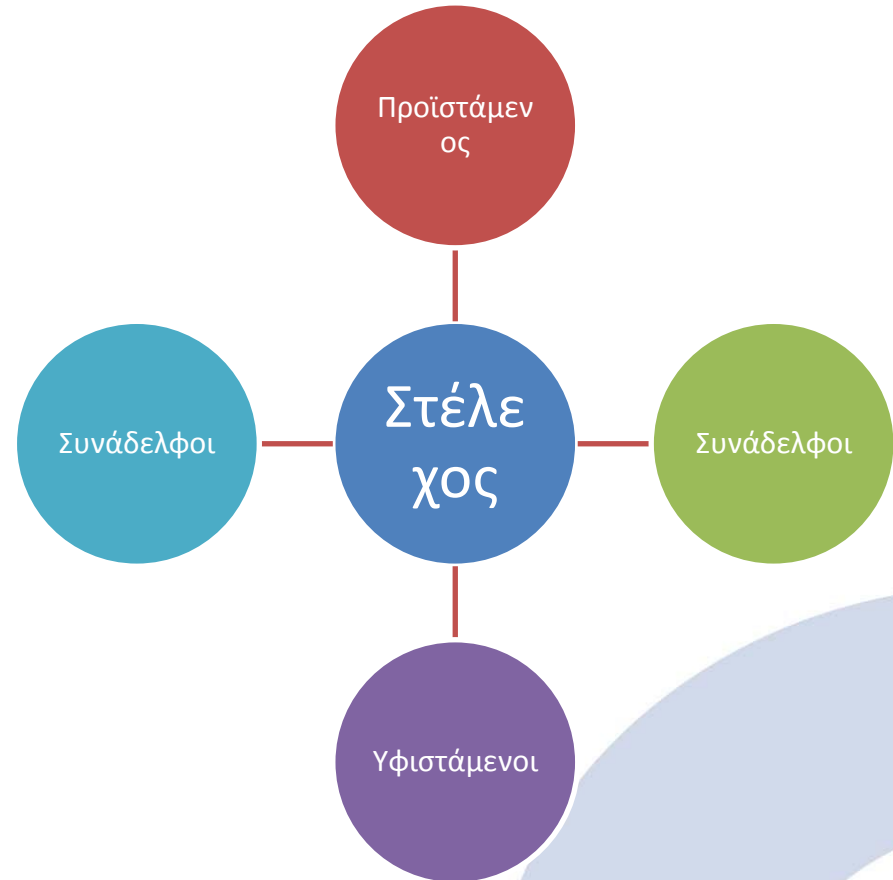
# Επόμενες Ενέργειες

- Εκπαίδευση αξιολογητών
- Διενέργεια αξιολογήσεων

# ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ 360

# Ανατροφοδότηση 360°

- Η ανατροφοδότηση 360° αποτελεί εργαλείο που παρέχει σφαιρική πληροφόρηση για τις δεξιότητες των στελεχών.
- Εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία και οι περιοχές βελτίωσης.
- Σκοπό έχει την ανάπτυξη των στελεχών.



# Ανατροφοδότηση 360°

- Στην ΑΕΕΓΑ Η ΕΘΝΙΚΗ, θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανατροφοδότησης 360° οι Προϊστάμενοι Τομέα και άνω
- Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία ανατροφοδότησης κάθε στελέχους είναι:
  - Ο άμεσος Προϊστάμενός,
  - Δύο τουλάχιστον συνάδελφοι του ίδιου επιπέδου που θα επιλέξουν οι ίδιοι,
  - Όλοι οι υφιστάμενοί του, **έως και τρία επίπεδα χαμηλότερα,**
  - Ο Εαυτός τους
- Η παροχή ανατροφοδότησης θα είναι εθελοντική (από τους ανωτέρω εμπλεκόμενους συμμετέχει όποιος θέλει)
- Θα αποστέλλονται προσκλήσεις, θα δίνεται προθεσμία και υπενθυμίσεις αλλά δεν θα είναι υποχρεωτικό να απαντήσει κάποιος
- Η διαδικασία θα γίνεται ηλεκτρονικά και η επεξεργασία των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί από ανεξάρτητη εταιρία
- Η διαδικασία εξασφαλίζει την πλήρη ανωνυμία των αξιολογητών εκτός από του Άμεσου Προϊστάμενου

# Ανατροφοδότηση 360°

Το σύστημα περιλαμβάνει 50 απλές ερωτήσεις που απαντώνται on-line και μετρούν τις παρακάτω δεξιότητες:

- Αυτοδιαχείριση
  - Ακεραιότητα,
  - Σταθερότητα
- Διαχείριση Σχέσεων
  - Επικοινωνία,
  - Διαπροσωπικές ικανότητες,
  - Ομαδικότητα,
  - Έμφαση στον πελάτη
- Εργασία στο αντικείμενο
  - Ικανότητα
  - Αποδοτικότητα
  - Αποτελέσματα
  - Παραδειγματική συμπεριφορά
- Ηγετική εργασία
  - Ανάθεση υπευθυνότητας
  - Κινητοποίηση προσωπικού
  - Στρατηγική
  - Καινοτομία



# Ανατροφοδότηση 360°

- Κλίμακα 7 σημείων
- Σύγκριση των αποτελεσμάτων με μέσους όρους παγκόσμιου δείγματος
- Τα αποτελέσματα «Εαυτός» και «Manager» πάντα φαίνονται μεμονωμένα. Από τους Συναδέλφους και τους Υφισταμένους φαίνονται μέσοι όροι και μόνο αν υπάρχουν πάνω από δύο απαντήσεις.
- Αναλυτικά Γραφήματα με τα αποτελέσματα των Δεξιοτήτων και συγκεκριμένες συμπεριφορές
- Περιλαμβάνονται τα κύρια Δυνατά Σημεία και οι κύριες Περιοχές Ανάπτυξης
- Πεδίο με ελεύθερα σχόλια των αξιολογητών σε τρία επίπεδα (δυνατά σημεία, περιοχές ανάπτυξης και δυνατά σημεία σε υπερβολή)
- Προβλέπεται και ωριαία συζήτηση ανατροφοδότησης από ειδικό σύμβουλο για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή των αποτελεσμάτων

# Χρονοδιάγραμμα

Ενέργεια	Εβδομάδα 1	Εβδομάδα 2	Εβδομάδα 3	Εβδομάδα 4
Πρόσκληση συμμετεχόντων	✓			
Στέλνονται οι προσκλήσεις στους παρέχοντες ανατροφοδότηση	✓			
Συμπλήρωση ερωτηματολογίων		✓		
Δημιουργία εκθέσεων αποτελεσμάτων			✓	
Παροχή ανατροφοδότησης				✓

## Συνοπτικά

- Η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία διοίκησης και ανάπτυξης για την **επιχείρηση και τον εργαζόμενο**
- Όλες οι **μεγάλες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο** την εφαρμόζουν και την αξιοποιούν για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους
- Λειτουργεί θετικά τόσο για τον αξιολογητή όσο και για τον αξιολογούμενο, καθώς **κινητοποιεί, και αυξάνει το βαθμό υπευθυνότητας** στην οργάνωση

Σας ευχόμαστε καλή επιτυχία με ουσιώδεις και  
καλοπροαίρετες συζητήσεις!