

## Νέα Προσέγγιση Αξιολόγησης Απόδοσης

Εισαγωγή

Άρθρο 1. Γενικές πληροφορίες

Άρθρο 2. Αρχές συστήματος αξιολόγησης

Άρθρο 3. Πλαίσιο και διαστάσεις αξιολόγησης

A. Προσωπική Συνεισφορά: αξιολόγηση ως προς το TI

B. Αξίες: αξιολόγηση ως προς το ΠΩΣ

Άρθρο 4. Σύστημα ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης

A. Κριτήρια του συστήματος

B. Κλίμακα αξιολόγησης

Άρθρο 5. Φάσεις αξιολόγησης

A. Προσδιορισμός αναμενόμενης προσωπικής συνεισφοράς

B. Check – ins συναντήσεις (διάλογοι απόδοσης και ανάπτυξης)

Γ. Peer/ Team feedback

Δ. Συνολική αποτίμηση της απόδοσης – συναντήσεις calibration

E. Ολοκλήρωση διαδικασίας

Άρθρο 6. Ατομικό πλάνο ανάπτυξης

Άρθρο 7. Υποβολή Ένστασης

Άρθρο 8. Απόρρητα στοιχεία αξιολόγησης

Άρθρο 9. Τροποποίηση του Κανονισμού

Εισαγωγή

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς, στο πλαίσιο της στρατηγικής του για διαρκή παρακίνηση, βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων του, υιοθετεί σύγχρονη προσέγγιση στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Βασικοί στόχοι της αξιολόγησης είναι η εδραίωση ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας για όλο το προσωπικό, η αναγνώριση της προσωπικής συνεισφοράς και της αξίας στο πλαίσιο των κανόνων λειτουργίας της τράπεζας και η εξασφάλιση της συνεχούς επικοινωνίας και καθοδήγησης των εργαζομένων από τους προϊστάμενούς τους.

Η αξιολόγηση απόδοσης διεξάγεται με σαφή και εκ των προτέρων γνωστά κριτήρια. Η αξιολόγηση δεν προϋποθέτει ούτε υποθάλπει παραβίαση κανόνων εργασίας.

**Άρθρο 1. Γενικές πληροφορίες**

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης είναι ενιαίο και απευθύνεται σε όλο το προσωπικό της Τράπεζας.

Η διαδικασία αξιολόγησης διεξάγεται μια φορά το χρόνο και αφορά σε ετήσια χρονική περίοδο με ημερομηνία έναρξης την 1/1 και λήξης στις 31/12 κάθε έτους.

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση είναι τόσο ο ίδιος ο εργαζόμενος όσο και ο άμεσος προϊστάμενός του. Λόγω της ευελιξίας στο σχεδιασμό του συγκεκριμένου συστήματος, ο τρέχων προϊστάμενος πρέπει να έχει σαφή εικόνα της απόδοσης του εργαζόμενου ακόμη και στις περιπτώσεις πρόσφατων μετακινήσεων (από τον προηγούμενο αξιολογητή του εργαζόμενου), έτσι ώστε να έχει όλη την αναγκαία πληροφόρηση, προκειμένου να διασφαλίσει τη διαχείριση της απόδοσης του εργαζόμενου με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο.

Εάν κατά τη χρονική περίοδο αξιολόγησης (1/1 έως 31/12), ο εργαζόμενος δεν είχε ικανό χρόνο (τουλάχιστον 5 μηνών) για να συνεισφέρει στις επιχειρησιακές επιδιώξεις, λόγω απουσίας (π.χ. άδεια χωρίς αποδοχές, αναρρωτική, κλπ), δεν αξιολογείται.

## Άρθρο 2. Αρχές συστήματος αξιολόγησης

1. Υπηρετεί τις αρχές της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας, της τεκμηριωμένης κρίσης και της αξιοκρατίας.
2. Τα επίπεδα της απόδοσης αποτυπώνονται σε περιγραφική κλίμακα και είναι τρία. Δεν προκύπτουν από αριθμητικό υπολογισμό και αποτυπώνουν τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου για το έτος αξιολόγησης.
3. Ο εργαζόμενος κρίνεται με βάση την ποιοτική, επαγγελματική απόδοση και την πρόδοό του καθ' όλη την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησης.
4. Η προσωπική συνεισφορά αφορά στους κοινούς στόχους των ομάδων και δεν αποτελεί κατάταξη, ανά άτομο, των στόχων της ομάδας.
5. Ο εργαζόμενος διατυπώνει την άποψή του για την απόδοσή του καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και έχει τη δυνατότητα να πάρει ανατροφοδότηση από συναδέλφους – υφισταμένους.
6. Διασφαλίζεται η παροχή ικανοποιητικής και συστηματικής υποστήριξης στην εργασία (coaching), κατάρτισης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.
7. Θα υπάρχει τακτική, συστηματική επικοινωνία μεταξύ Τράπεζας και του Αντιπροσωπευτικού Συλλόγου Εργαζομένων, σχετικά με την πορεία υλοποίησης του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και για τροποποιήσεις που ενδεχομένως χρειαστούν.
8. Σε περίπτωση διαφωνίας προϊστάμενου - εργαζόμενου, διασφαλίζεται σαφές και θεσμοθετημένο πλαίσιο ενστάσεων / αναθεώρησης, με τη συμμετοχή του Αντιπροσωπευτικού Συλλόγου, όπως περιγράφεται στο Άρθρο 7 του παρόντος Κανονισμού.

## Άρθρο 3. Πλαίσιο και διαστάσεις αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση, συνυπολογίζονται οι δύο διαστάσεις της απόδοσης: το **ΤΙ** που αφορά στην προσωπική συνεισφορά και το **ΠΩΣ** που αφορά στις εταιρικές αξίες.

Δεδομένου ότι οι δύο διαστάσεις της απόδοσης είναι ενιαίες για όλο το προσωπικό, δεν απαιτείται περαιτέρω διαφοροποίηση ως προς το πλαίσιο της αξιολόγησης ανάλογα με το ρόλο, ή το ιεραρχικό επίπεδο των εργαζομένων.

Η τράπεζα έχει την υποχρέωση, με διάφορες εκπαιδευτικές/ενημερωτικές δράσεις προς όλους τους εμπλεκόμενους, να μεριμνήσει για την καλύτερη κατανόηση του συστήματος και την διασφάλιση της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας, της τεκμηριωμένης κρίσης και της αξιοκρατίας.



## A. Προσωπική Συνεισφορά: αξιολόγηση ως προς το ΤΙ

Η προσωπική συνεισφορά αφορά στη σύνδεση της εργασίας του κάθε εργαζόμενου με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές επιδιώξεις της Τράπεζας και της ομάδας αντίστοιχα και δεν αποτελεί κατάταξη, ανά άτομο, των στόχων της ομάδας.

Η συζήτηση των στόχων της ομάδας γίνεται στην έναρξη της περιόδου αξιολόγησης.

Εάν προκύψουν αλλαγές στα επιχειρηματικά σχέδια, ή αν μειωθούν, ή αυξηθούν οι αρμοδιότητες ενός ρόλου ή/και σε περίπτωση τοποθέτησης του εργαζόμενου σε νέο ρόλο, ή νέα ομάδα/τμήμα, τότε επαναλαμβάνεται η συζήτηση σχετικά με τους νέους στόχους της ομάδας.

## B. Αξίες αξιολόγησης ως προς το ΠΩΣ

Οι αξίες της Τράπεζας αποτελούν τη δεύτερη διάσταση της απόδοσης και προσδιορίζουν το «ΠΩΣ» θα πρέπει να λειτουργεί ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας του, προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την τράπεζα και κατ' επέκταση για την μονάδα του και να συμβάλλει στην καλλιέργεια ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Οι αξίες συνδέονται με συγκεκριμένες και κοινά αποδεκτές συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τον τρόπο (Πώς) που λειτουργεί ο εργαζόμενος στην εργασία του και εκπληρώνει τις εργασίες και τα καθήκοντά του.

## Άρθρο 4. Σύστημα ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης

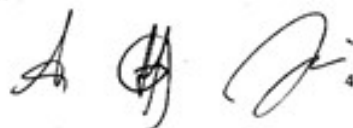
### A. Κριτήρια του συστήματος

Προσωπική συνεισφορά

Αφορά στη συμβολή του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Αξίες

Αφορά τις αξίες όπως αυτές καθορίζονται για την επίτευξη των επιχειρησιακών σχεδίων της Τράπεζας. Για την χρήση των αξιών στο σύστημα αξιολόγησης απαιτείται ενημέρωση και σύμφωνη γνώμη του Αντιπροσωπευτικού Συλλόγου.



## B. Κλίμακα αξιολόγησης

Η κλίμακα αξιολόγησης είναι περιγραφική και έχει ως ακολούθως:

- Ενδυναμώνεται για να ανταποκριθεί με επιτυχία στο ρόλο.  
Ο προϊστάμενος παρέχει καθοδήγηση στον εργαζόμενο, προκειμένου να ενισχύσει τις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές του, που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο ρόλο του.
- Αναπτύσσεται και αποδίδει με επιτυχία στο ρόλο.  
Ο προϊστάμενος παρέχει καθοδήγηση στον εργαζόμενο, προκειμένου να αναπτύξει περαιτέρω τις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές του και να συνεχίσει να ανταποκρίνεται με επιτυχία στο ρόλο του.
- Αναδεικνύεται σε πρότυπο απόδοσης και ξεπερνά τις προσδοκίες.  
Ο προϊστάμενος καθοδηγεί και υποστηρίζει τον εργαζόμενο, προκειμένου να αναδεικνύει τις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές του, να αναπτύσσει νέες και να συνεχίσει να αποτελεί πρότυπο.

## Άρθρο 5. Φάσεις αξιολόγησης

### A. Προσδιορισμός προσωπικής συνεισφοράς στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Η προσωπική συνεισφορά σχετίζεται με το σύνολο των στόχων της ομάδας. Καθορίζεται και κοινά αποφασίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε συνεργασία με τον εργαζόμενο, έτσι ώστε να περιγραφεί με σαφήνεια η σύνδεση της εργασίας του με τις στρατηγικές προτεραιότητες της Τράπεζας και τις επιχειρησιακές επιδιώξεις της Μονάδας του.

Η προσωπική συνεισφορά αφορά στη συμβολή του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, συμφωνείται στην έναρξη κάθε περιόδου αξιολόγησης, από τον εργαζόμενο και τον άμεσο προϊστάμενό του και μπορεί – με τον ίδιο τρόπο - να αναθεωρηθεί κατά τη διάρκεια του έτους, εφόσον κρίνεται αναγκαίο.

### B. Check – ins συναντήσεις (διάλογοι απόδοσης και ανάπτυξης)

Τα check-ins είναι συναντήσεις μεταξύ του εργαζομένου και του άμεσου προϊσταμένου του, με σκοπό:

- Τη συζήτηση για την πρόοδο της προσωπικής συνεισφοράς του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και τις συμπεριφορές που επιδεικνύει κατά την εργασία του.
- Τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και τον προσδιορισμό των ενεργειών ανάπτυξής του.
- Την καθοδήγηση του εργαζομένου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.



Τα check-ins πραγματοποιούνται κάθε φορά που κρίνεται απαραίτητο και ενεργοποιούνται είτε από τον εργαζόμενο, είτε από τον άμεσο προϊστάμενό του.

Μετά την ολοκλήρωση του κάθε check-in, ο άμεσος προϊστάμενος καταγράφει συνοπτικά την ανατροφοδότησή του, η οποία αφορά στην προσωπική συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και στις δεξιότητες του εργαζομένου.

Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος έχει δυνατότητα καταγραφής σχολίων ή της διαφωνίας του, εφόσον το επιθυμεί.

Αν κριθεί αναγκαίο από τον εργαζόμενο ή/και τον προϊστάμενο, παρέχονται όλες οι αναγκαίες αναπτυξιακές ενέργειες, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να έχει τα απαραίτητα εφόδια για την καλύτερη δυνατή απόδοσή του.

### Γ. Peer/Team feedback

Ο εργαζόμενος ζητά ανατροφοδότηση από άλλους συναδέλφους, με τους οποίους συνεργάζεται άμεσα (υφιστάμενος), ή τακτικά (συνεργάτες). Συγκεκριμένα, ο κάθε συνάδελφος θα πρέπει να δώσει στον εργαζόμενο την ανατροφοδότησή του σχετικά με τις συμπεριφορές που θα πρέπει να αναπτύξει, να διατηρήσει ή/ και να ενισχύσει περαιτέρω.

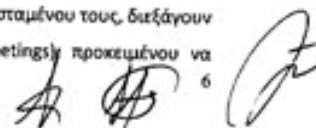
Η διαδικασία είναι υποχρεωτική για τους εργαζόμενους που έχουν ευθύνη ομάδας ή διαχείρισης έργων, ενώ για τους υπόλοιπους εργαζόμενους είναι προαιρετική.

### Δ. Συνολική αποτίμηση της απόδοσης – συναντήσεις calibration

Ο άμεσος προϊστάμενος προσδιορίζει το επίπεδο της απόδοσης του εκάστοτε εργαζομένου, συνυπολογίζοντας και τις δύο διαστάσεις αξιολόγησης – την προσωπική συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και τις αξίες. Η αποτίμηση της απόδοσης γίνεται συνολικά – και όχι ανά διάσταση – και διεξάγεται μια φορά, μετά το πέρας της περιόδου αξιολόγησης. Τα επίπεδα της απόδοσης είναι τρία, δεν προκύπτουν από αριθμητικό υπολογισμό, και αποτυπώνουν τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου για το έτος. Τα επίπεδα αξιολόγησης αποτυπώνονται σε περιγραφική κλίμακα.

Ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά σε όλη τη διαδικασία και καταγράφει τα σχόλιά του.

Οι προϊστάμενοι του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, παρουσία του προϊσταμένου τους, διεξάγουν προγραμματισμένες συναντήσεις ευθυγράμμισης (Calibration Meetings) προκειμένου να



συζητήσουν και να υποστηρίξουν τη συνολική αξιολόγηση των εργαζομένων της ομάδας τους. Σκοπός των συναντήσεων είναι, η ευθυγράμμιση και ο εναρμονισμός με τα πρότυπα της Τράπεζας, καθώς και η διασφάλιση της αξιοκρατικής διαδικασίας αξιολόγησης.

#### **Ε. Ολοκλήρωση διαδικασίας**

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω συναντήσεων, ο άμεσος προϊστάμενος συζητά με τον εργαζόμενο τη συνολική απόδοση του για το έτος και τα συμπεράσματά τους καταγράφονται στο σύστημα. Ο εργαζόμενος συμπληρώνει τα σχόλιά του ή τις ενστάσεις του, εφόσον έχει.

#### **Άρθρο 6. Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης**

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο, σχεδιάζουν το ατομικό πλάνο ανάπτυξης, καταγράφουν τους αναπτυξιακούς στόχους του εργαζόμενου, στα πλαίσια της ομάδας και τις ενέργειες με τις οποίες θα τους πετύχει.

Ο άμεσος προϊστάμενος καθοδηγεί τον εργαζόμενο για το σχεδιασμό του πλάνου και τον διευκολύνει για την υλοποίηση, παρέχοντας του τα μέσα και τις κατάλληλες κατευθύνσεις τόσο στο επίπεδο της εκπαίδευσης όσο και στο επίπεδο των οδηγιών.

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος χρειάζεται περαιτέρω ενδυνάμωση, ο άμεσος προϊστάμενος οφείλει με πιο δομημένο και συστηματικό τρόπο να υποστηρίξει τον εργαζόμενο με κάθε πρόσφορο μέσο για να βελτιώσει την απόδοσή του.

#### **Άρθρο 7. Υποβολή Ένστασης**

Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει ένσταση σχετικά με την αξιολόγησή του, σε περίπτωση που εκτιμά ότι δεν αποτυπώνει την πραγματική εικόνα της απόδοσής του ή δεν τηρήθηκαν οι προβλεπόμενες αρχές.

Η ένσταση υποβάλλεται από τον εργαζόμενο, εγγράφως, με σαφή, συγκεκριμένο και πλήρως τεκμηριωμένο τρόπο και αποστέλλεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωσιακή Μάθηση Ομίλου, εντός δέκα πέντε (15) εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία που έλαβε γνώση της αξιολόγησής του.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωσιακή Μάθηση Ομίλου – Διαχείριση Απόδοσης εξετάζει όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και συντάσσει σχετική εισήγηση, προκειμένου να υποστηρίξει το έργο της Επιτροπής Εξέτασης Ενστάσεων και στη συνέχεια συγκαλεί τα μέλη της Επιτροπής.

Η Επιτροπή απαρτίζεται από τους εκάστοτε:

Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργανωσιακής Μάθησης Ομίλου ως Πρόεδρο

Επικεφαλής Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Επικεφαλής Αμοιβών & Εργασιακών Σχέσεων Ομίλου

HR Business Partner στη δικαιοδοσία του οποίου ανήκει ο εργαζόμενος

Πρόεδρο ή Γενικό Γραμματέα του Αντιπροσωπευτικού Συλλόγου

Σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας κάποιου μέλους της Επιτροπής, ορίζει τον αναπληρωτή του σε συνεννόηση με το Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωσιακή Μάθηση Ομίλου. Εισηγητής της Επιτροπής είναι ο Επικεφαλής της Ομάδας Διαχείρισης Απόδοσης, ο οποίος δεν έχει δικαίωμα ψήφου.

Η Επιτροπή Ενστάσεων, για την εκτέλεση του έργου της, συνυπολογίζει τα σχετικά στοιχεία που προσκομίζει ο εισηγητής.

Η Επιτροπή αποφασίζει τελεσίδικα και συντάσσει πρακτικό, στο οποίο καταγράφει και τεκμηριώνει τις αποφάσεις της.

Μετά την εξέταση των ενστάσεων, το Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωσιακή Μάθηση Ομίλου ενημερώνει τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο για την απόφαση της Επιτροπής.

Σε περίπτωση αδυναμίας του εργαζόμενου να ανταποκριθεί με επιτυχία στο ρόλο που του ανατίθεται εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα από τον Οργανισμό Προσωπικού, αποκλειόμενης οποιασδήποτε άλλης διαδικασίας.

#### **Άρθρο 8 – Απόρρητα στοιχεία αξιολόγησης**

Τα στοιχεία των δελτίων αξιολόγησης είναι απόρρητα και η κοινοποίησή τους αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα.

#### **Άρθρο 9 – Τροποποίηση του Κανονισμού**

Ο παρών κανονισμός δύναται να τροποποιηθεί κατόπιν εισήγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργανωσιακής Μάθησης Ομίλου ή του Αντιπροσωπευτικού Συλλόγου των εργαζομένων, με τη σύμφωνη γνώμη αμφοτέρων των μερών.

Χατίνα Τσίρα  
Αντιπρόεδρος Γενική Διεύθυνση