



Ενέργεια για κάθε άνθρωπο

# ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Γ. ΔΑΜΑΣΚΟΣ

Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων



ΕΚΦΑ

## Α. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

# ΕΙΔΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΦΥΛΛΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΕΚΦΑ)



Πρόκειται για σύστημα αξιολόγησης ,  
το οποίο καθιερώθηκε με την με αρ.  
61/25.01.66 Απόφαση Δ.Σ ΔΕΗ,  
αφορά δε σε όλο το προσωπικό της  
Επιχείρησης.



## Γιατί προτείνεται αλλαγή του ΕΚΦΑ?

Το σύστημα αξιολόγησης στην πράξη δεν τηρείται.

Συγκεκριμένα, δεν εφαρμόζεται το προβλεπόμενο στον Κανονισμό κριτήριο ορθής κρίσης.



## ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΟΡΘΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

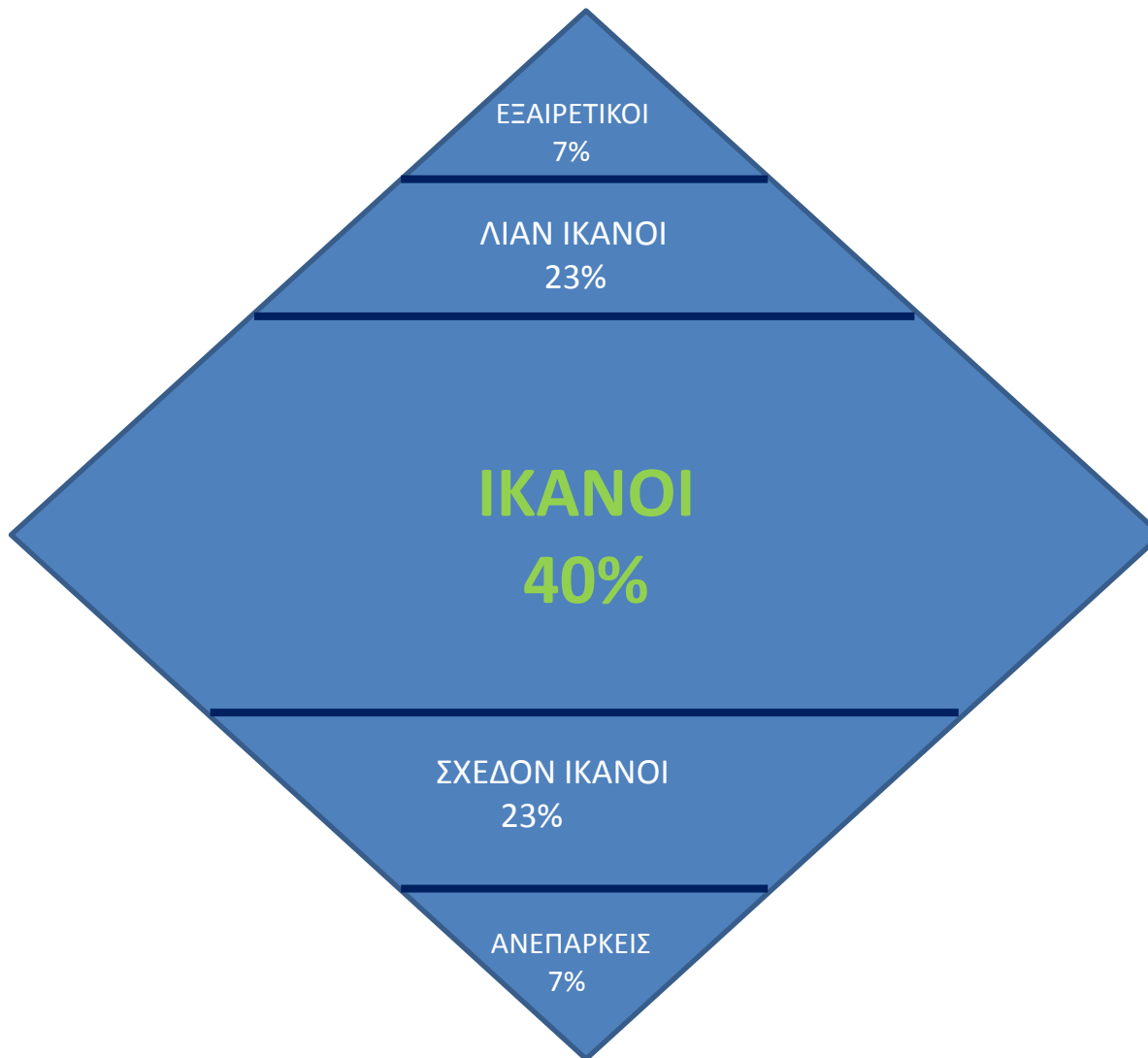
Το σύστημα κρίσης βασίζεται στην αρχή της φυσικής κατανομής των ανθρώπων από την άποψη των ποιοτικών ικανοτήτων και ιδιοτήτων τους. Έτσι ορίστηκαν πέντε διαβαθμίσεις απόδοσης, με τη μεσαία να αντιστοιχεί στην έννοια του «Ικανού» υπαλλήλου.

Υπ' αυτή την έννοια και υπό την προϋπόθεση μεγάλου αριθμού αξιολογούμενων\*, η ορθή εφαρμογή του συστήματος κρίσεως του προσωπικού, για καθένα από τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να αναμένεται ότι θα οδηγήσει στην παρακάτω κατανομή:

\* Η κατανομή αυτή μπορεί να ληφθεί και ως κριτήριο ορθής κρίσης και για τα μερικότερα σύνολα των Υπηρεσιακών Μονάδων (π.χ Διευθύνσεις, Τομείς)



## ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΟΡΘΗΣ ΚΡΙΣΗΣ





## ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΙΚΑΝΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Ο καθορισμός της έννοιας των διαβαθμίσεων προκύπτει από τον ορισμό της μεσαίας διαβάθμισης δηλ. του «ικανού». Ο εργαζόμενος που κατατάσσεται στα διάφορα κριτήρια στη διαβάθμιση αυτή εμφανίζει την ακόλουθη εικόνα:

Ο μέσος, ο ικανός γενικά υπάλληλος, δηλαδή ο επαρκώς καταρτισμένος επαγγελματικά και υπηρεσιακά, αυτός που αποδίδει ποσοτικά και ποιοτικά στη θεωρούμενη ως κανονική εργασία, ο ευσυνείδητος, ο πρόθυμος, ο πειθαρχικός, ο αξιοπρεπής, αυτός που συμπεριφέρεται καλά προς το κοινό και συνεργάζεται κανονικά με τους συναδέλφους του, προκειμένου δε για όσους ασκούν διοίκηση ή εποπτεία, αυτός που διευθύνει κανονικά την υπηρεσία ή την εργασία και επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τρόπο που ικανοποιεί γενικά την Επιχείρηση.

## Συνέπεια της μη εφαρμογής του κριτηρίου ορθής κρίσης

Η κατάταξη των εργαζομένων και στελεχών περιορίζεται κατά το πλείστον στις 2 «ανώτερες» διαβαθμίσεις, δηλ τις διαβαθμίσεις Β ή Α

### Λόγοι:

Το σύστημα αξιολόγησης είναι συνδεδεμένο με τις προαγωγές.

Η μη ύπαρξη ποσοστών των οργανικών θέσεων ανά βαθμίδα κατήργησε εν τοις πράγμασι την αναγκαιότητα τήρησης του κριτηρίου ορθής κρίσης.

Ουσιαστικά, εφαρμόζονται πλέον τα οριζόμενα στον ΚΚΠ/ΔΕΗ (για προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα επίδοση που υπερβαίνει σαφώς και καταδήλως τις βασικές απαιτήσεις της Επιχείρησης, δηλαδή > 700 Μονάδων).

Οι προϊστάμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να τοποθετήσουν τους μέσους στη διαβάθμιση Γ και να τους στερήσουν μισθολογικό κλιμάκιο.



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Α/ Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Συντελεστής Βαρύτητας	ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
			A	B	Γ	Δ	E
			ΒΑΘΜΟΙ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΩΝ				
			9	7	5	3	1
			ΑΡΙΘΜΟΙ ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΩΝ				
1.	Υπηρεσιακό Ήθος	13	117	91	65	39	13
2.	Διοικητική Ικανότητα	12	108	84	60	36	12
3.	Οργανωτικότητα	11	99	77	55	33	11
4.	Πρωτοβουλία	11	99	77	55	33	11
5.	Ποιότητα Εργασίας	11	99	77	55	33	11
6.	Ποσότητα Εργασίας	10	90	70	50	30	10
7.	Κρίση και Αντίληψη	10	90	70	50	30	10
8.	Υπηρεσιακή Κατάρτιση	8	72	56	40	24	8
9.	Επαγγελματική Κατάρτιση	8	72	56	40	24	8
10.	Κοινωνική Παράσταση & Ήθος	6	54	42	30	18	6
ΣΥΝΟΛΟ		100	900	700	500	300	100

**572**

**ΜΗ ΠΡΟΑΚΤΕΟΣ**

## Έτσι :

- Το σύστημα αξιολόγησης δεν επιτελεί το ρόλο του που είναι η πραγματική αποτύπωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Η διαδικασία αξιολόγησης έχει μετατραπεί εκ μέρους των στελεχών σε πάρεργο και δεν χρησιμοποιείται ως αναπτυξιακό εργαλείο.



## Άλλοι λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή του ΕΚΦΑ (1/2)

- ❖ Η εταιρεία μετά την απόσχιση των κλάδων μεταφοράς – διανομής έχει αλλάξει δομή και ο ΕΚΦΑ πρέπει να προσαρμοστεί (το Κεφάλαιο 3 που αφορά σε Κριτές – Επόπτες πρέπει να προσαρμοστεί στη νέα δομή της εταιρείας).
- ❖ Η εταιρεία λειτουργεί πλέον σε απολύτως ανταγωνιστικό περιβάλλον και κατά τούτο πρέπει να δοθεί έμφαση σε κριτήρια όπως η συμπεριφορά έναντι του πελάτη κλπ.
- ❖ Ο διαχωρισμός των κλάσεων δεν είναι δυνατό να βασίζεται στο μ.κ, ούτε να αξιολογούνται τα στελέχη και πρωτίστως τα διευθυντικά στελέχη στα ίδια κριτήρια με το προσωπικό, διότι είναι άλλης βαρύτητας ο ρόλος τους.



## Άλλοι λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή του ΕΚΦΑ (2/2)

- ❖ Τα κριτήρια αξιολόγησης χρήζουν εκσυγχρονισμού, διότι βιώνουμε εποχή που χαρακτηρίζεται από καταιγισμό πληροφοριών και τεχνολογίας και κατά τούτο πρέπει να δοθεί έμφαση σε κριτήρια όπως προσαρμοστικότητα /διάθεση για ανάπτυξη (να προσεγγίζει με θετικό τρόπο ο εργαζόμενος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογικές υποδομές).
- ❖ Ακόμη κι αν επιτευχθεί σωστή αξιολόγηση του προσωπικού βάσει του υφιστάμενου κανονισμού, αυτό θα προκαλέσει αντίδραση και δυσαρέσκεια εκ μέρους των εργαζομένων, διότι θα έχουν πολύ χαμηλότερη βαθμολογία με την ίδια απόδοση, χωρίς να υφίσταται αιτιολογία.
- ❖ Το λεκτικό των διαβαθμίσεων κάθε κριτηρίου στα Φύλλα αξιολόγησης δεν αντιστοιχίζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές/ ενέργειες που να βοηθούν τόσο τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τι απαιτείται από αυτόν όσο και τον αξιολογητή να τον κατατάξει με μεγαλύτερη ακρίβεια και ασφάλεια.

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Νάνσυ Παπαλεξανδρή  
Δημήτριος Μπουραντάς

### 9.4.2 Προσδιορισμός Τομέων Επίδοσης-Κριτηρίων Αξιολόγησης

Οι γενικοί τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι δύο:

- ➔ Η επίτευξη αποτελεσμάτων
- ➔ Οι ικανότητες ή επαγγελματικές δεξιότητες που όχι μόνο διαθέτουν αλλά κυρίως χρησιμοποιούν στην πράξη (competencies).

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει από μόνο του τους συγκεκριμένους στόχους-αποτελέσματα προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο. Θα πρέπει να προβλέπει όμως ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοσή του να μετράται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης. Ένα γνωστό σύστημα καθορισμού στόχων είναι το Σύστημα Διοίκησης δια Στόχων (Management by Objectives-MBO), το οποίο ουσιαστικά εκφράζει αυτή τη λογική. Το MBO στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του. Προκειμένου ο υπάλληλος να προβεί σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις είναι απαραίτητο να πληροφορείται σχετικά με τα αποτελέσματα της δράσης του ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον το MBO διευκολύνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και των αναγκών του εργαζομένου, πολλές φορές και από τον ίδιο, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη. Τα προβλήματα στο MBO σχετίζονται με το πόσο φιλόδοξοι ή μετριοπαθείς είναι οι στόχοι που τίθενται και με το αν στην ουσία οι στόχοι επιβάλλονται από τον προϊστάμενο και δε γίνονται πραγματικά αποδεκτοί από τον υπάλληλο.

Πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί και νεότερες, συστηματικές μεθοδολογίες στοχοθεσίας και μέτρησης της επίτευξης των στόχων όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών-συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα το

Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για 4 τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές.

Εκτός όμως από τις επιδόσεις αξιολογούνται και οι επαγγελματικές δεξιότητες/ικανότητες που πρέπει να επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αξίες, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων αφού η φύση της εργασίας ή του επαγγέλματός τους μπορεί να είναι διαφορετική. Επίσης, μια ικανότητα μπορεί να είναι ίδια για όλους τους εργαζομένους-θέσεις εργασίας, να αλλάζει όμως το περιεχόμενό της ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων-θέσεων. Επίσης οι ικανότητες για τις οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται τα στελέχη θα περιλαμβάνουν σαφώς και διοικητικές ικανότητες ενώ για απλούς εργαζομένους αυτές μπορεί να μην ισχύουν. Για παράδειγμα, η ικανότητα «δημιουργικής λήψης αποφάσεων» μπορεί και θα πρέπει να έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τους εργαζομένους που έχουν αναλάβει εξειδικευμένες και επαναλαμβανόμενες εργασίες από ότι για τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Στην πράξη συνήθως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν δυο ή τρεις κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό, υπόλοιποι εργαζόμενοι) και για κάθε μια από αυτές ορίζουν ανάλογες ικανότητες για αξιολόγηση. Αυτό επιτρέπει την προσαρμογή των ικανοτήτων στη φύση του περιεχομένου ή του επαγγέλματος της κάθε ομάδας εργαζομένων. Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν αρκετές διαφορές στα πλαίσια της κάθε ομάδας. Γι' αυτό τα πιο σύγχρονα συστήματα ικανοτήτων προσδιορίζουν ένα μεγάλο κατάλογο «ικανοτήτων» και «υπο-ικανοτήτων» από τις οποίες είναι στη διακριτική ευχέρεια των υπευθύνων να ορίσουν το κατάλληλο «μείγμα» για τον κάθε αξιολογούμενο. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι αυτό που παρουσιάζεται στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

Ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο του συστήματος αξιολόγησης δεν είναι μόνο η επιλογή των ικανοτήτων που θα αξιολογηθούν για κάθε ομάδα εργαζομένων αλλά ο σαφής ορισμός της έννοιας, περιεχομένου αυτών. Αν αυτό δε συμβεί τότε είναι σίγουρο ότι θα υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ αξιολογητών και μεταξύ αξιολογουμένων ως προς το περιεχόμενο αυτών.

**Πίνακας 9.3: Παραδείγματα Ικανοτήτων (Competencies) Διεθνών και Ελληνικών Επιχειρήσεων**

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Γ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Δ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ε
Innovation & Creativity	Technical/Business Mastery	Commitment to Results	Επίτευξη αποτελεσμάτων	Γνώση αντικειμένου εργασίας
Sense of Urgency	Results Orientation	Leadership	Λήψη αποφάσεων	Λήψη αποφάσεων/ Επίλυση προβλημάτων
Focus	Continuous Improvement/Learning	Interpersonal Effectiveness	Σχεδιασμός, Οργάνωση, Έλεγχος	Διοίκηση Υφισταμένων
Vision	Entrepreneurship/Innovation	People Development	Διαπραγμάτευση	Προγραμματισμός/ Έλεγχος/ Αποτελεσματικότητα
Managing Performance	Reasoning/Problem Solving	Problem Solving	Ανάπτυξη Υφισταμένων	Εξυπηρέτηση εσωτερικών/ εξωτερικών πελατών
Developing Colleagues	Interpersonal Effectiveness	Strategic Awareness and Capability	Ηγεσία	Επικοινωνία/Συνεργασιμότητα
Managing Diversity	Organizational Effectiveness/Commitment	International Perspective	Ομαδικότητα/ Συνεργασία	Προποβοιλία
Building Team Spirit	Personal Effectiveness/Excellence	Functional Competency	Εξυπηρέτηση Πελατών	Αντοχή στην πίεση/ Επιμονή
Interpersonal Effectiveness	Planning/Organization		Επικέντρωση στην Επιχείρηση	Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία
Professional Development	Leading/Developing People		Τακτικότητα/ Μεθοδικότητα	
Customer Focus			Γνώση Αντικειμένου	
			Προσαρμοστικότητα	
			Δημιουργικότητα	



# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- ΒΑΚΟΛΑ ΜΑΡΙΑ, ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ

Μέθοδοι Αξιολόγησης της  
Απόδοσης / Συνέντευξη  
Αξιολόγησης

Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης,  
περιορισμοί-λάθη

Αξιολόγηση και υποστήριξη της  
απόδοσης

Συνέντευξη Αξιολόγησης της Απόδοσης

# Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης
  - Απλή ιεράρχηση
    - Δεν περιγράφει το μέγεθος των διαφορών απόδοσης μεταξύ των αξιολογούμενων
    - Οι χαμηλότερα αξιολογούμενοι εργαζόμενοι δεν είναι υποχρεωτικά και χαμηλής απόδοσης.
    - Δυσκίνητη διαδικασία όταν είναι μεγάλος ο αριθμός των αξιολογούμενων
  - Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)
    - Εμφάνιση ή όχι της συμπεριφοράς
  - Ανά ζεύγος  $\frac{\nu(\nu-1)}{2}$

# Ανά ζεύγος

FOR THE TRAIT "QUALITY OF WORK"

Employee Rated:

As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-
B Maria	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

↑  
Maria Ranks Highest Here

FOR THE TRAIT "CREATIVITY"

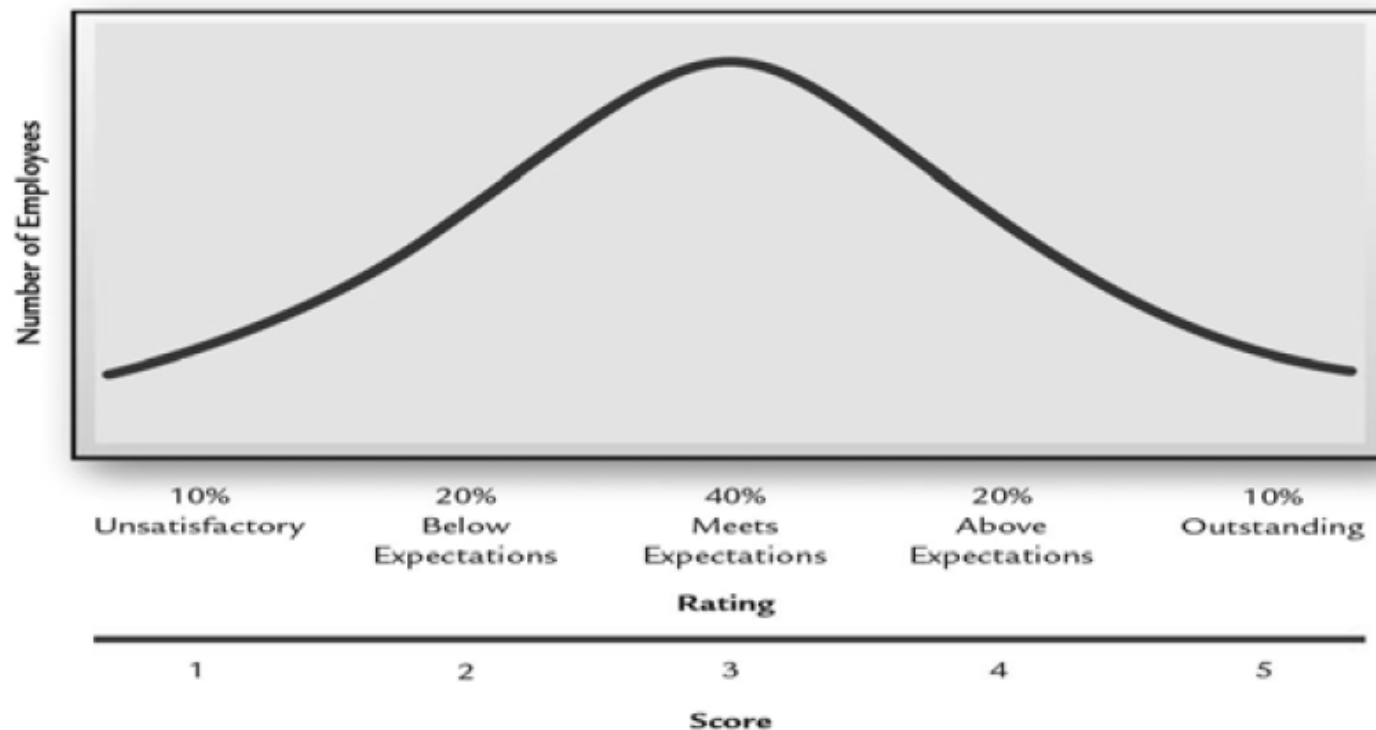
Employee Rated:

As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		-	-	-	-
B Maria	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	-	+		-
E José	+	-	-	+	

↑  
Art Ranks Highest Here

# Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης
  - Υποχρεωτική Κατανομή



# Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης
  - Υποχρεωτική Κατανομή

## Πλεονεκτήματα

- Περιορίζεται η επιείκεια των βαθμολογιών.
- Υποχρεώνει τους αξιολογητές να επιλέξουν υψηλής, μέτριας και χαμηλής απόδοσης αξιολογούμενους.
- Διασφαλίζει ότι αυξήσεις μισθού αντικατοπτρίζουν τις διαφορές απόδοσης

## Μειονεκτήματα

- Οι αξιολογητές δυσκολεύονται να τοποθετούν αξιολογούμενος στα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα απόδοσης.
- Η επεξήγηση μπορεί να είναι δύσκολη.
- Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να μην ακολουθεί την ομαλή κατανομή.

# Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Graphic Rating Scale
  - Αξιολόγηση των συμπεριφορών σε μια συνέχεια



# Μια προβληματική Graphic Rating Scale

	<b>Excellent</b>	<b>Good</b>	<b>Fair</b>	<b>Poor</b>
Quality of work				
Quantity of work				
Creativity				
Integrity				

*Τι ακριβώς σημαίνει καλή ή εξαιρετική ποιότητα εργασίας, κλπ;*



# Graphic Rating Scale

## Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΑΣ

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν στη δική σας γνώμη σχετικά με την εργασιακή απόδοση και τα επιτεύγματά σας. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

δε με χαρακτηρίζει καθόλου	με χαρακτηρίζει ελάχιστα	με χαρακτηρίζει κάπως	μάλλον με χαρακτηρίζει	με χαρακτηρίζει αρκετά	με χαρακτηρίζει πολύ	με χαρακτηρίζει απόλυτα
0	1	2	3	4	5	6

Σε ποιο βαθμό σας χαρακτηρίζουν οι παρακάτω δηλώσεις;

1	Βοηθάτε τους συναδέλφους σας με την δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από κάποια περίοδο απουσίας.	0	1	2	3	4	5	6
2	Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση.	0	1	2	3	4	5	6
3	Εκπληρώνετε τα κριτήρια απόδοσης.	0	1	2	3	4	5	6
4	Βοηθάτε τους συναδέλφους σας όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή όταν έχουν άλλα προβλήματα.	0	1	2	3	4	5	6
5	Εκπληρώνετε όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς.	0	1	2	3	4	5	6

## RATING IDENTIFICATION

**O—Outstanding**—Performance is exceptional in all areas and is recognizable as being far superior to others.

**V—Very Good**—Results clearly exceed most position requirements. Performance is of high quality and is achieved on a consistent basis.

**G—Good**—Competent and dependable level of performance. Meets performance standards of the job.

**I—Improvement Needed**—Performance is deficient in certain areas. Improvement is necessary.

**U—Unsatisfactory**—Results are generally unacceptable and require immediate improvement. No merit increase should be granted to individuals with this rating.

**N—Not Rated**—Not applicable or too soon to rate.

GENERAL FACTORS	RATING SCALE	Points	SUPPORTIVE DETAILS OR COMMENTS
<b>1. Quality</b> —The accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	_____ _____ _____
<b>2. Productivity</b> —The quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	_____ _____ _____
<b>3. Job Knowledge</b> —The practical/technical skills and information used on the job.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	_____ _____ _____
<b>4. Reliability</b> —The extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	_____ _____ _____

# Μέθοδοι Αξιολόγησης

- **Κλίμακες Συμπεριφορικής Περιγραφής**  
(Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)
  - Μία κλίμακα αξιολόγησης που αποτελείται από συγκεκριμένες (τις πιο σημαντικές) διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς που περιγράφουν τα διαφορετικά επίπεδα της κλίμακας.
- **Δημιουργία BARS**
  - Ανάπτυξη σημαντικών περιστατικών (critical incidents)
  - Καταγραφή σημαντικών διαστάσεων εργασιακής συμπεριφοράς
  - Συγγραφή σύντομων περιγραφών αυτών των συμπεριφορών
  - Αξιολόγηση (anchor) των συμπεριφορών
  - Ανάπτυξη του ερωτηματολογίου αξιολόγησης

# BARS

- Κλίμακες Συμπεριφορικής Περιγραφής  
Behaviorally Anchored Rating Scales-  
BARS
  - Πλεονεκτήματα
    - Πιο ακριβής μέτρηση
    - Ξεκάθαρα επίπεδα απόδοσης
    - Feedback
    - Ανεξάρτητες διαστάσεις
    - Συνέπεια

# BARS

## The Customer Service Representative

Outstanding

5

Used positive phrases to explain product

4

Offered additional pertinent information when asked questions by customer

Satisfactory

3

Referred customer to another product when requested item was not available

2

Discouraged customer from waiting for an out-of-stock item

Unsatisfactory

1

Argued with customer about suitability of requested product

## SALESMANSHIP SKILLS

Skillfully persuading prospects to join the navy; using navy benefits and opportunities effectively to sell the navy; closing skills; adapting selling techniques appropriately to different prospects; effectively overcoming objections to joining the navy.

- 9 — A prospect stated he wanted the nuclear power program or he would not sign up. When he did not qualify, the recruiter did not give up; instead, he talked this young man into electronics by emphasizing the technical training he would receive.
- 8 — The recruiter treats objections to joining the navy seriously; he works hard to counter the objections with relevant, positive arguments for a navy career.
- 7 — When talking to a high school senior, the recruiter mentions names of other seniors from that school who have already enlisted.
- 6 — When an applicant qualifies for only one program, the recruiter tries to convey to the applicant that is a desirable program.
- 5 — When a prospect is deciding on which service to enlist in, the recruiter tries to sell the navy by describing navy life at sea and adventures in port.
- 4 — During an interview, the recruiter said to the applicant. I'll try to get you the school you want, but frankly it probably won't be open for another three months, so why don't you take your second choice and leave now.
- 3 — The recruiter insisted on showing more brochures and films even though the applicant told him he wanted to sign up right now.
- 2 — When a prospect states an objection to being in the navy, the recruiter ends the conversation because he thinks the prospect must not be interested.
- 1 —

## Example of a Behaviorally Anchored Rating Scale for the Dimension *Salesmanship Skill*

Source: Walter C. Borman, "Behavior Based Rating," in Ronald A. Berk (ed.), *Performance Assessment: Methods and Applications* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 103.

Το δεύτερο στάδιο αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Σε αυτό το στάδιο παρεμβαίνουν μια σειρά θεμάτων που έχουν να κάνουν τόσο με τις μεθόδους αξιολόγησης που θα επιλέξουμε όσο επίσης και με τις πηγές απ' όπου θα αντλήσουμε πληροφορίες για την απόδοση των αξιολογούμενων, αλλά και τα συνηθισμένα σφάλματα και λάθη που συμβαίνουν στη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι Noe et al (2008) αναφέρουν τέσσερις βασικές μεθόδους. Η πρώτη, η **συγκριτική μέθοδος**, περιλαμβάνει τρεις τεχνικές οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

▶ **Αξιολογική κατάταξη**

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε μια ιεραρχική κλίμακα από τον καλύτερο ως το χειρότερο, είτε βάσει ενός συνολικού κριτηρίου (π.χ., συνολική εργασιακή απόδοση) είτε βάσει επί μέρους κριτηρίων-δεξιοτήτων.

▶ **Υποχρεωτική κατανομή**

Οι αξιολογητές υποχρεούνται να τοποθετήσουν τους αξιολογούμενους σε κατηγορίες με βάση κάποιους κανόνες κατάταξης, εκ των προτέρων ορισμένους, π.χ., ένα 5% των αξιολογούμενων θα αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί, ένα 10% ως πολύ καλοί, ένα 15% ως αρκετά καλοί, ένα 50% ως μέτριοι-κανονικοί κλπ. Με τον τρόπο αυτόν περιορίζονται φαινόμενα επιείκειας ή αυστηρότητας, αλλά μπορούν να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα, μεταξύ των αξιολογούμενων ή μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, λόγω της υποχρεωτικής κατάταξης σε κατηγορίες.

▶ **Σύγκριση κατά ζεύγη**

Ο αξιολογητής αξιολογεί κάθε αξιολογούμενο με κάθε άλλο συνάδελφό του, δίνοντάς του έναν βαθμό κάθε φορά που υπερισχύει στη σύγκριση. Στο τέλος, υπολογίζεται πόσες φορές πήρε βαθμό ο κάθε αξιολογούμενος. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα όταν υπάρχουν πολλοί αξιολογούμενοι.

Το δεύτερο στάδιο αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Σε αυτό το στάδιο παρεμβαίνουν μια σειρά θεμάτων που έχουν να κάνουν τόσο με τις μεθόδους αξιολόγησης που θα επιλέξουμε όσο επίσης και με τις πηγές απ' όπου θα αντλήσουμε πληροφορίες για την απόδοση των αξιολογούμενων, αλλά και τα συνηθισμένα σφάλματα και λάθη που συμβαίνουν στη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι Noe et al (2008) αναφέρουν τέσσερις βασικές μεθόδους. Η πρώτη, η **συγκριτική μέθοδος**, περιλαμβάνει τρεις τεχνικές οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

▶ **Αξιολογική κατάταξη**

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε μια ιεραρχική κλίμακα από τον καλύτερο ως το χειρότερο, είτε βάσει ενός συνολικού κριτηρίου (π.χ., συνολική εργασιακή απόδοση) είτε βάσει επί μέρους κριτηρίων-δεξιοτήτων.

▶ **Υποχρεωτική κατανομή**

Οι αξιολογητές υποχρεούνται να τοποθετήσουν τους αξιολογούμενους σε κατηγορίες με βάση κάποιους κανόνες κατάταξης, εκ των προτέρων ορισμένους, π.χ., ένα 5% των αξιολογούμενων θα αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί, ένα 10% ως πολύ καλοί, ένα 15% ως αρκετά καλοί, ένα 50% ως μέτριοι-κανονικοί κλπ. Με τον τρόπο αυτόν περιορίζονται φαινόμενα επιείκειας ή αυστηρότητας, αλλά μπορούν να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα, μεταξύ των αξιολογούμενων ή μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, λόγω της υποχρεωτικής κατάταξης σε κατηγορίες.

▶ **Σύγκριση κατά ζεύγη**

Ο αξιολογητής αξιολογεί κάθε αξιολογούμενο με κάθε άλλο συνάδελφό του, δίνοντάς του έναν βαθμό κάθε φορά που υπερिशύει στη σύγκριση. Στο τέλος, υπολογίζεται πόσες φορές πήρε βαθμό ο κάθε αξιολογούμενος. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα όταν υπάρχουν πολλοί αξιολογούμενοι.



Η δεύτερη μέθοδος που αναφέρουν οι Noe et al (2008) είναι η **μέθοδος με βάση τα προσόντα**, όπου περιλαμβάνονται δύο τεχνικές κυρίως:

- ▶ Οι γραφικές βαθμολογικές κλίμακες (*graphic rating scales*) περιλαμβάνουν την αξιολόγηση σε μια σειρά κριτηρίων/δεξιοτήτων, με τη χρήση συνήθως μιας συνεχούς κλίμακας ή/και με τη χρήση αντίστοιχων προσδιορισμών. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται ένα τέτοιο παράδειγμα. Το βασικότερο πρόβλημα αυτής της κλίμακας είναι ότι είναι δύσκολο για τους αξιολογητές να διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ των κοντινών σημείων της κλίμακας, με συνέπεια να κάνουν εύκολα τα κλασσικά λάθη αξιολόγησης που θα αναφέρουμε στη συνέχεια.

Διάσταση	Επίπεδα Απόδοσης				
	Χαμηλά	Επαρκή	Μέτρια	Αρκετά καλά	Εξαιρετικά
Ομαδικότητα	1	2	3	4	5
Επικοινωνία	1	2	3	4	5
Πρωτοβουλία	1	2	3	4	5
Δημιουργικότητα	1	2	3	4	5

Πίνακας 3.3: Παράδειγμα Γραφικής Βαθμολογικής Κλίμακας.

- ▶ Οι κλίμακες μεικτών κριτηρίων (*mixed standard rating scales*) αναπτύχθηκαν με σκοπό να περιοριστούν τα προβλήματα των γραφικών βαθμολογικών κλιμάκων. Σε αυτού του τύπου τις κλίμακες, ο αξιολογητής δε γνωρίζει ακριβώς αν αξιολογεί θετικά ή αρνητικά, και με τον τρόπο αυτόν περιορίζονται φαινόμενα μεροληψίας (Κάντας, 1997). Ο αξιολογητής αξιολογεί μια σειρά από προτάσεις, χωρίς να γνωρίζει ποια δεξιότητα αξιολογεί ούτε αν αυτή η αξιολόγηση συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.

Η τρίτη μέθοδος που αναφέρουν οι Noe et al (2008) είναι η μέθοδος με βάση τη συμπεριφορά, όπου περιλαμβάνονται κυρίως τρεις τεχνικές:

- ▶ Συμβάντα κρίσιμης σημασίας (*critical incidents technique*): Εδώ ο προϊστάμενος καλείται να καταγράψει ένα σύνολο κρίσιμων περιστατικών στα οποία διαφαίνεται η υψηλή ή χαμηλή απόδοση του αξιολογούμενου. Τηρεί, με άλλα λόγια, ένα αρχείο με συγκεκριμένα παραδείγματα απόδοσης των υφισταμένων του, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιεί

για να δώσει ανατροφοδότηση στους αξιολογούμενους σχετικά με την απόδοσή τους. Στην πράξη τα κρίσιμα συμβάντα δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνα τους ως τεχνική αξιολόγησης, εφόσον η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται βάσει κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων κοινών μεταξύ των αξιολογούμενων, και τα κρίσιμα συμβάντα μπορεί να είναι μοναδικά και να αφορούν μόνο συγκεκριμένα άτομα. Αντίθετα, η συγκεκριμένη τεχνική είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν έρχεται να συμπληρώσει άλλες τεχνικές αξιολόγησης, αν και, σε γενικές γραμμές, πολλοί προϊστάμενοι δυσσαρעτούνται όταν καλούνται να διατηρήσουν αρχείο για την απόδοση των υφισταμένων τους.

- ▶ Κλίμακες συμπεριφορικής αξιολόγησης (*Behaviorally anchored rating scales-BARS*): Αυτή η τεχνική αξιολόγησης είναι μια βελτιωμένη μορφή της γραφικής βαθμολογικής κλίμακας (graphic rating scale), με τη διαφορά ότι οι βαθμοί αξιολόγησης συνοδεύονται από πραγματικά παραδείγματα αναμενόμενων εργασιακών συμπεριφορών, τα οποία αντικατοπτρίζουν το αντίστοιχο επίπεδο αξιολόγησης. Οι συμπεριφορές αυτές προκύπτουν μέσα από την εφαρμογή της τεχνικής των κρίσιμων συμβάντων, συλλέγοντας από τους κατόχους της θέσης αλλά και από ειδικούς (subject matter experts) πληροφορίες για τα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης στις διαστάσεις προς αξιολόγηση. Με τον τρόπο αυτόν ο αξιολογητής έχει περισσότερες πληροφορίες, παρά απλώς έναν αριθμό, βελτιώνοντας έτσι τους δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας της διαδικασίας αξιολόγησης. Μια παραλλαγή των κλιμάκων συμπεριφορικής αξιολόγησης αποτελούν οι κλίμακες συμπεριφορικής παρατήρησης (*Behavioral Observation Scales*), στις οποίες δεν γίνεται αξιολόγηση μιας αναμενόμενης εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά μιας ήδη παρατηρηθείσας συμπεριφοράς (Κάντας, 1997). Μια άλλη διαφορά των κλιμάκων συμπεριφορικής παρατήρησης είναι ότι βαθμολογείται η συχνότητα πραγματοποίησης των συγκεκριμένων συμπεριφορών (Noe et al., 2008). Οι Noe et al. (2008) υποστηρίζουν ότι συγκρίνοντας τις δύο μεθόδους, η BOS φαίνεται να διαθέτει καλύτερη διακριτική ικανότητα της αξιολόγησης της απόδοσης μεταξύ των αξιολογουμένων και είναι περισσότερο χρήσιμη για τη συνέντευξη αξιολόγησης και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών που ακολουθούν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Στους ακόλουθους πίνακες 3.4 και 3.5 παρουσιάζονται παραδείγματα κλιμάκων συμπεριφορικής αξιολόγησης και συμπεριφορικής παρατήρησης.

## Κριτήριο Αξιολόγησης: Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία

	7
Επιδεικνύει υποστηρικτική συμπεριφορά στις αλλαγές. Προσαρμόζει με ευκολία, επιτυχία και ταχύτητα τον τρόπο εργασίας του/της, υποστηρίζοντας και τους συναδέλφους του/της εάν του/της το ζητήσουν	6
Δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτος και προσαρμοστικός στον τρόπο εργασίας του/της. Χωρίς να αντιδράει αρνητικά στις αλλαγές, η συμμετοχή του θα εξαρτηθεί ιδιαίτερα από τη φύση της αλλαγής.	5
Αντιμετωπίζει διστακτικά και αρνητικά τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό του/της περιβάλλον. Δεν τις υπονομεύει, αλλά δύσκολα βγαίνει από τη ρουτίνα του/της.	4
	3
	2
	1

Συμπεριφέρεται ιδιαίτερα θετικά και δεκτικά σε οτιδήποτε νέο, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την εφαρμογή τους και την υποστήριξή τους από τους συναδέλφους του/της

Προσαρμόζεται στις αλλαγές, αλλά χωρίς ιδιαίτερη προθυμία και μετά από κάποιο χρόνο. Όταν όμως αυτό συμβαίνει, τότε λειτουργεί αποτελεσματικά.

Προσαρμόζεται μάλλον διστακτικά στις αλλαγές. Παρόλα αυτά, εάν πειστεί για την αναγκαιότητά τους, μπορεί να τις «ανεχτεί»

Αντιδράει άσχημα, δείχνοντας ιδιαίτερα αρνητική συμπεριφορά σε οτιδήποτε μπορεί να τον/την βγάλει από τη ρουτίνα του/της, τοποθετώντας προσκόμματα στην εφαρμογή τους.

Πίνακας 3.4: Παράδειγμα κλίμακας συμπεριφορικής αξιολόγησης (BARS).

# Επιλεχθείσα μέθοδος αξιολόγησης

- Η εταιρεία επέλεξε την μέθοδο της αξιολόγησης με τη χρήση της κλίμακας συμπεριφορικής αξιολόγησης (BARS)



## Αρχές του προτεινόμενου συστήματος

**Το προτεινόμενο σύστημα βασίζεται στις αρχές:**

- ✓ Εντιμότητα/Δέσμευση
- ✓ Βελτίωση/Ανάπτυξη
- ✓ Επίγνωση
- ✓ Σεβασμός



## Στόχοι του νέου συστήματος

### Το προτεινόμενο σύστημα αποσκοπεί στο:

- ✓ Να προσαρμοστούν τα κριτήρια αξιολόγησης στο νέο περιβάλλον που λειτουργεί η εταιρεία και στους στόχους της στα πλαίσια αυτού.
- ✓ Να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι με σαφήνεια τι αναμένει η εταιρεία από αυτούς .
- ✓ Να βοηθήσει τα στελέχη στη διαδικασία αξιολόγησης.
- ✓ Να αποτελέσει εργαλείο εντοπισμού αδυναμιών και μέσο για την σύνταξη πλάνων ανάπτυξης προσωπικού και στελεχών.
- ✓ Να αποτελέσει εργαλείο εντοπισμού δυνητικών στελεχών και εξέλιξης αυτών στην ιεραρχία
- ✓ Να αποτελεί τη βάση για προαγωγή του προσωπικού σε ανώτερο μ.κ. και μεταθέσεις



**Είναι βέβαιο ότι:**

**ΤΟ ΠΙΟ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ  
ΕΙΝΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Δεν προτείνεται στο στάδιο αυτό η αυτοαξιολόγηση ή η αξιολόγηση από υφισταμένους των προϊσταμένων και τούτο διότι η τροποποίηση ενός συστήματος αξιολόγησης δεν πρέπει να είναι αλματώδης αλλά σταδιακή έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοχή της.

**Για να να ευοδωθεί η προσπάθεια αλλαγής του  
συστήματος αξιολόγησης  
χρειάζεται η δέσμευση όλων των εμπλεκομένων**





Ενέργεια για κάθε άνθρωπο

## **Β. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

---



## 1<sup>ο</sup> Βήμα

# Καθορισμός Κλάσεων/Επαναπροσδιορισμός Κριτηρίων Αξιολόγησης

---



## ΚΛΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>
<b>ΚΛΑΣΗ ΙΑ</b>	Δ/ντές ΒΟΚ και Δ/ντές Αυτόνομων Κλάδων ΒΟΚ (ΑΗΣ, Ορυχεία κ.λπ.)
<b>ΚΛΑΣΗ ΙΒ</b>	Βοηθοί Διευθυντές ΒΟΚ – Διευθυντές Κλάδου ΒΟΚ (πλην των ανηγμένων στην κλάση ΙΑ) – Τομεάρχες
<b>ΚΛΑΣΗ ΙΙ</b>	Τ1,Τ2, ΔΟ1,Υ1, Υποτομεάρχες & Ειδικά Στελέχη
<b>ΚΛΑΣΗ ΙΙΙ</b>	Τ3, ΔΟ3, Υ3
<b>ΚΛΑΣΗ ΙVα</b>	Τ4, Τ5
<b>ΚΛΑΣΗ ΙVβ</b>	ΔΟ2, Υ2
<b>ΚΛΑΣΗ V</b>	ΓΥ2,ΓΥ3,ΓΥ4,ΓΥ5



## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΛΑΣΗ ΙΑ	
Δ/ντές ΒΟΚ και Δ/ντές Αυτόνομων Κλάδων ΒΟΚ (ΑΗΣ, Ορυχεία κ.λπ.)	
<b>Δέσμευση στην εταιρεία</b>	Ενεργός στήριξη της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας. Σφυρηλάτηση των αξιών της εταιρείας, εμπέδωση και διάχυση της εταιρικής κουλτούρας στο χώρο ευθύνης τους. Περιφρούρηση του κύρους και υπεράσπιση της εταιρείας. Συμβολή στη συνοχή και τη συσπείρωση της διοικητικής ιεραρχίας. Προσήλωση στην εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και των πολιτικών της εταιρείας.
<b>Διοικητική Λειτουργία</b>	Όραμα και στρατηγική για το Κλιμάκιο σε εναρμόνιση με τη στρατηγική της εταιρείας. Στοχοθεσία. Δημιουργική εφαρμογή πολιτικών. Εσωτερική επικοινωνία. Εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Καθοδήγηση, παρακίνηση προσωπικού – συσπείρωσή του στους στόχους της εταιρείας. Ανάπτυξη προσωπικού - Ανάδειξη στελεχών. Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων.
<b>Διαχείριση Πόρων</b>	Βέλτιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέλτιστη διαχείριση υλικών πόρων. Προσανατολισμός στη μείωση του κόστους και στην οικονομικότητα των λύσεων. Αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων και φαινομένων που σχετίζονται με τη διαχείριση του Α.Δ. και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.
<b>Επιχειρηματικότητα</b>	Θεώρηση κλιμακίου ως οιονεί επιχείρησης με πελατοκεντρική αντίληψη και στόχο τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας για την εταιρεία. Γνώση του περιβάλλοντος και των εξελίξεων. Αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση μέσω καινοτομιών. Ανάληψη ευθυνών. Επικοινωνία για τη στήριξη της επίτευξης των στόχων του Κλιμακίου και την υπεράσπιση της εταιρείας. Ατομική ανάπτυξη (εμπλουτισμός γνώσεων και δεξιοτήτων, διάθεση για αλλαγή αντικειμένου ή και τόπου εργασίας).



Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης ΙΑ

Κλάση ΙΑ • Δ/ντές ΒΟΚ • Δ/ντές αυτόνομων κλάδων ΒΟΚ (ΑΗΣ, Ορυχεία, κ.λπ.)		Διαβαθμίσεις		
		3	2	1
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	Βαθμοί Διαβαθμίσεων		
		12	8	4
Δέσμευση στην εταιρεία	25	300	200	100
Διοικητική Λειτουργία	25	300	200	100
Διαχείριση Πόρων	25	300	200	100
Επιχειρηματικότητα	25	300	200	100
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>



<b>ΚΛΑΣΗ ΙΒ</b>	
<b>ΒΟΗΘΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΒΟΚ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΒΟΚ (ΠΛΗΝ ΤΩΝ ΑΝΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΛΑΣΗ ΙΑ) - ΤΟΜΕΑΡΧΕΣ</b>	
<b>Δέσμευση στην εταιρεία</b>	Στήριξη της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας. Σφυρηλάτηση των αξιών, εμπέδωση και διάχυση της εταιρικής κουλτούρας στο χώρο ευθύνης τους. Περιφρούρηση του κύρους και υπεράσπιση της εταιρείας. Προσήλωση στην εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και των πολιτικών της εταιρείας.
<b>Διοικητική Λειτουργία</b>	Στοχοθεσία. Δημιουργική εφαρμογή πολιτικών. Εσωτερική επικοινωνία. Κατανομή αρμοδιοτήτων. Καθοδήγηση, παρακίνηση προσωπικού - συσπείρωσή του στους στόχους του Κλιμακίου. Ανάπτυξη προσωπικού - Ανάδειξη στελεχών. Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων.
<b>Διαχείριση Πόρων</b>	Βέλτιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέλτιστη διαχείριση υλικών πόρων. Προσανατολισμός στη μείωση του κόστους και στην οικονομικότητα των λύσεων.
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	Επίτευξη στόχων - Αποτελεσμάτων σε καθορισμένους χρόνους. Πρωτοβουλία. Ανάλυση ευθυνών. Αντιμετώπιση δυσκολιών - προβλημάτων. Προσαρμογή σε αλλαγές και νέα δεδομένα. Πελατοκεντρική λειτουργία. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Ατομική ανάπτυξη ( εμπλουτισμός γνώσεων και δεξιοτήτων, διάθεση για αλλαγή αντικειμένου ή και τόπου εργασίας).



### Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης IB

Κλάση IB • Βοηθοί Δ/ντές • Κλαδάρχες (μη αυτόνομων Κλιμακίων) • Τομεάρχες		Διαβαθμίσεις		
		3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων		
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	8	4
Δέσμευση στην εταιρεία	25	300	200	100
Διοικητική Λειτουργία	25	300	200	100
Διαχείριση Πόρων	25	300	200	100
Αποτελεσματικότητα	25	300	200	100
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>



## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

<b>ΚΛΑΣΗ ΙΙ</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ T1,T2, ΔΟ1,Υ1, Υποτομεάρχες &amp; Ειδικά Στελέχη</b>	
<b>Αφοσίωση στην εταιρεία</b>	Διαφύλαξη των συμφερόντων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Αντιμετώπιση ζημιωγόνων καταστάσεων και φαινομένων. Έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας. Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Εμπέδωση και στήριξη των αξιών της εταιρείας.
<b>Κατάρτιση</b>	Γνώση της δομής και λειτουργίας του Κλιμακίου και της εταιρείας, των λειτουργικών ρυθμίσεων και διαδικασιών. Γνώση και ευχερής χρησιμοποίηση των κάθε είδους εργαλείων και μεθόδων που συνυφαινονται με την επιστήμη ή ειδικότητα που απαιτεί το αντικείμενο της δουλειάς. Χρήση γραπτού λόγου, πληροφορικής τεχνολογίας.
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Όγκος παραγόμενου έργου. Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Προθυμία. Ανταπόκριση όχι μόνο στην τρέχουσα αλλά και στην πρόσθετη εργασία που προκύπτει εκάστοτε.
<b>Ποιότητα εργασίας</b>	Αριότητα παραγόμενου έργου. Απαιτητικότητα για αυτοβελτίωση. Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα. Προσοχή και κατανόηση οδηγιών και εντολών. Αναζήτηση και επίτευξη οικονομικότερων λύσεων και μείωσης του κόστους.
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	Επιτυχής ολοκλήρωση έργων και εκπλήρωση καθηκόντων. Πρωτοβουλία. Συνέπεια και υπευθυνότητα για το αποτέλεσμα. Αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων ή απρόοπτων καταστάσεων. Πνεύμα οικονομίας στη χρήση των διατιθέμενων πόρων. Αποτελεσματική διοίκηση για τους ασκούντες καθήκοντα προϊσταμένου.
<b>Ανάπτυξη</b>	Εμπλουτισμός γνώσεων. Ανάπτυξη δεξιοτήτων. Προετοιμασία για ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης – διοικητικής ή επαγγελματικής (expert). Ανταπόκριση στο νέο ή διαφορετικό καθώς και στο έκτακτο. Διάθεση για αλλαγή αντικειμένου ή και τόπου εργασίας.
<b>Εργασιακή Λειτουργία</b>	Ομαδικότητα. Συνεργασία και επικοινωνία. Πνεύμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους και συνεργάτες. Πελατοκεντρική λειτουργία. Επαγγελματισμός. Επιμέλεια τήρησης κανόνων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία.





### Κλίμακας βαθμολόγησης Κλάσης II

Κλάση II (Κατηγορίες T1, T2, ΔΟ1, Υ1, Υποτομάρχες και Ειδικά Στελέχη)		Διαβαθμίσεις				
		5	4	3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων				
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	10	7	4	2
Αφοσίωση στην εταιρεία	11	132	110	77	44	22
Κατάρτιση	18	216	180	126	72	36
Ποσότητα εργασίας	11	132	110	77	44	22
Ποιότητα εργασίας	14	168	140	98	56	28
Αποτελεσματικότητα	18	216	180	126	72	36
Ανάπτυξη	17	204	170	119	68	34
Εργασιακή Λειτουργία	11	132	110	77	44	22
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	100	1.200	1.000	700	400	200



## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

<b>ΚΛΑΣΗ ΙΙΙ</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Τ3, ΔΟ3, Υ3</b>	
<b>Αφοσίωση στην εταιρεία</b>	Διαφύλαξη των συμφερόντων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Αντιμετώπιση ζημιωγόνων καταστάσεων και φαινομένων. Έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας. Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Εμπέδωση και στήριξη των αξιών της εταιρείας.
<b>Κατάρτιση</b>	Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες εφαρμογής τους στην εκτέλεση του έργου. Γνώση λειτουργικών ρυθμίσεων, διαδικασιών και πολιτικών συναφών με το αντικείμενο απασχόλησης. Γνώση της δομής, λειτουργίας και αποστολής του Κλιμακίου και της εταιρείας.
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Όγκος παραγόμενου έργου. Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Προθυμία. Ανταπόκριση όχι μόνο στην τρέχουσα αλλά και στην πρόσθετη εργασία που προκύπτει εκάστοτε.
<b>Ποιότητα εργασίας/ Αποτελεσματικότητα</b>	Αρτιότητα παραγόμενου έργου. Οργάνωση εργασίας- διαχείριση χρόνου. Απαιτητικότητα για αυτοβελτίωση - ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα. Πρωτοβουλία. Αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων για αντιμετώπιση δυσκολιών και απρόοπτων καταστάσεων. Πνεύμα οικονομίας – μείωσης του κόστους. Αποτελεσματική διοίκηση για τους ασκούντες καθήκοντα προϊσταμένου.
<b>Ανάπτυξη</b>	Εμπλουτισμός γνώσεων. Ανάπτυξη δεξιοτήτων. Προετοιμασία για ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης – διοικητικής ή επαγγελματικής (expert). Ανταπόκριση στο νέο ή διαφορετικό καθώς και στο έκτακτο. Διάθεση για αλλαγή αντικειμένου ή και τόπου εργασίας.
<b>Εργασιακή Λειτουργία</b>	Ομαδικότητα. Συνεργασία και επικοινωνία. Πνεύμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους και συνεργάτες. Πελατοκεντρική λειτουργία. Επαγγελματισμός. Επιμέλεια τήρησης κανόνων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία.



### Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης III

Κλάση III (Κατηγορίες Τ3, ΔΟ3, Υ3)		Διαβαθμίσεις				
		5	4	3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων				
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	10	7	4	2
Αφοσίωση στην εταιρεία	15	180	150	105	60	30
Κατάρτιση	15	180	150	105	60	30
Ποσότητα εργασίας	15	180	150	105	60	30
Ποιότητα εργασίας/ Αποτελεσματικότητα	20	240	200	140	80	40
Ανάπτυξη	20	240	200	140	80	40
Εργασιακή Λειτουργία	15	180	150	105	60	30
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>1.000</b>	<b>700</b>	<b>400</b>	<b>200</b>



<b>ΚΛΑΣΗ IVa</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ T4, T5</b>	
<b>Αφοσίωση στην εταιρεία</b>	Διαφύλαξη των συμφερόντων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας. Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Κατανόηση - τήρηση οδηγιών, εντολών των προϊσταμένων. Αφοσίωση στις αξίες της εταιρείας.
<b>Κατάρτιση</b>	Επαγγελματική γνώση και δεξιότητες σχετικές με το αντικείμενο εργασίας. Γνώση κανόνων, ρυθμίσεων και διαδικασιών της εταιρείας, απαραίτητων για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Γνώση της δομής και λειτουργίας της εταιρείας και του Κλιμακίου. Επίγνωση του ρόλου του στην παραγωγική διαδικασία.
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Όγκος παραγόμενου έργου. Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Προθυμία. Ανταπόκριση όχι μόνο στην τρέχουσα αλλά και σε πρόσθετη εργασία που προκύπτει εκάστοτε.
<b>Ποιότητα εργασίας/ Αποτελεσματικότητα</b>	Αριότητα παραγόμενου έργου. Οργάνωση εργασίας- διαχείριση χρόνου. Απαιτητικότητα για αυτοβελτίωση. Ανάλυση ευθύνης για το αποτέλεσμα. Πρωτοβουλία. Αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων για αντιμετώπιση δυσκολιών και απρόοπτων καταστάσεων. Πνεύμα οικονομίας - μείωσης του κόστους. Αποτελεσματική διοίκηση για τους επικεφαλής συνεργείων.
<b>Προσαρμοστικότητα /Ανάπτυξη</b>	Ανταπόκριση σε νέα αντικείμενα, νέες διαδικασίες και νέες τεχνικές. Χρήση νέας τεχνολογίας. Εμβάθυνση και εμπλουτισμός γνώσεων για βελτίωση της απόδοσης και των επαγγελματικών δεξιοτήτων.
<b>Εργασιακή Λειτουργία</b>	Ομαδικότητα. Συνεργασία και επικοινωνία. Πνεύμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους, συνεργάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Κατανόηση - τήρηση κανόνων υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Χρήση μέσων ατομικής προστασίας. Επαγγελματισμός.



Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης IVα

Κλάση IVα (Κατηγορίες T4,T5)		Διαβαθμίσεις				
		5	4	3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων				
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	10	7	4	2
Αφοσίωση στην εταιρεία	15	180	150	105	60	30
Κατάρτιση	15	180	150	105	60	30
Ποσότητα εργασίας	20	240	200	140	80	40
Ποιότητα εργασίας/Αποτελεσματικότητα	20	240	200	140	80	40
Προσαρμοστικότητα / Ανάπτυξη	15	180	150	105	60	30
Εργασιακή Λειτουργία	15	180	150	105	60	30
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>1.000</b>	<b>700</b>	<b>400</b>	<b>200</b>



<b>ΚΛΑΣΗ IVB</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Δ02, Υ2</b>	
<b>Αφοσίωση στην εταιρεία</b>	Διαφύλαξη των συμφερόντων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας. Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Κατανόηση – τήρηση οδηγιών, εντολών των προϊσταμένων. Αφοσίωση στις αξίες της εταιρείας.
<b>Κατάρτιση</b>	Επαγγελματική γνώση και δεξιότητες σχετικές με το αντικείμενο εργασίας. Γνώση κανόνων, ρυθμίσεων και διαδικασιών της εταιρείας, απαραίτητων για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Γνώση της δομής και λειτουργίας της εταιρείας και του Κλιμακίου. Επίγνωση του ρόλου του στην παραγωγική διαδικασία.
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Όγκος παραγόμενου έργου. Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Προθυμία. Ανταπόκριση όχι μόνο στην τρέχουσα αλλά και σε πρόσθετη εργασία που προκύπτει εκάστοτε.
<b>Ποιότητα εργασίας/ Αποτελεσματικότητα</b>	Αριότητα παραγόμενου έργου. Οργάνωση εργασίας- διαχείριση χρόνου. Απατητικότητα για αυτοβελτίωση - ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα. Πρωτοβουλία. Αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων για αντιμετώπιση δυσκολιών και απρόοπτων καταστάσεων. Πνεύμα οικονομίας – μείωσης του κόστους. Αποτελεσματική διοίκηση για τους ασκούντες καθήκοντα προϊσταμένου.
<b>Προσαρμοστικότητα/Ανάπτυξη</b>	Ανταπόκριση σε νέα αντικείμενα, νέες διαδικασίες και νέες τεχνικές. Χρήση νέας τεχνολογίας. Εμβάθυνση και εμπλουτισμός γνώσεων για βελτίωση της απόδοσης και των επαγγελματικών δεξιοτήτων.
<b>Εργασιακή Λειτουργία</b>	Ομαδικότητα. Συνεργασία και επικοινωνία. Πνεύμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους και συνεργάτες. Πελατοκεντρική λειτουργία. Επαγγελματισμός. Επιμέλεια τήρησης κανόνων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία.



Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης IVβ

Κλάση IVβ (Κατηγορίες ΔΟ2,Υ2)		Διαβαθμίσεις				
		5	4	3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων				
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	10	7	4	2
Αφοσίωση στην εταιρεία	15	180	150	105	60	30
Κατάρτιση	15	180	150	105	60	30
Ποσότητα εργασίας	20	240	200	140	80	40
Ποιότητα εργασίας/ Αποτελεσματικότητα	20	240	200	140	80	40
Προσαρμοστικότητα / Ανάπτυξη	15	180	150	105	60	30
Εργασιακή Λειτουργία	15	180	150	105	60	30
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>1.000</b>	<b>700</b>	<b>400</b>	<b>200</b>



<b>ΚΛΑΣΗ V</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΓΥ2,ΓΥ3,ΓΥ4,ΓΥ5</b>	
<b>Αφοσίωση στην εταιρεία</b>	Διαφύλαξη των συμφερόντων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας. Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Προθυμία. Κατανόηση – τήρηση οδηγιών, εντολών των προϊσταμένων.
<b>Κατάρτιση</b>	Γνώση αντικειμένου, κανόνων και μεθόδων εργασίας. Γνώση βασικών στοιχείων της δομής και λειτουργίας της εταιρείας, του ρόλου και της αποστολής της.
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Όγκος του παραγόμενου έργου. Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Προθυμία. Ανταπόκριση όχι μόνο στην τρέχουσα αλλά και σε πρόσθετη εργασία που προκύπτει εκάστοτε.
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	Αριότητα παραγόμενου έργου. Απαιτητικότητα για αυτοβελτίωση . Μεθοδικότητα. Χρήση νέων υλικών και εφοδίων. Πνεύμα οικονομίας – μείωσης του κόστους. Πρωτοβουλία.
<b>Εργασιακή Λειτουργία</b>	Ομαδικότητα. Συνεργασία και επικοινωνία. Πνεύμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης. Συμβολή στο βέλτιστο εργασιακό κλίμα. Κατανόηση - τήρηση κανόνων υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Χρήση μέσων ατομικής προστασίας. Επαγγελματισμός στην εκπλήρωση των καθηκόντων. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους, συνεργάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.





Κλίμακα βαθμολόγησης Κλάσης V

Κλάση V (Κατηγορίες ΓΥ2,ΓΥ3,ΓΥ4,ΓΥ5)		Διαβαθμίσεις				
		5	4	3	2	1
		Βαθμοί Διαβαθμίσεων				
Κριτήρια	Συντελεστές Βαρύτητας	12	10	7	4	2
Αφοσίωση στην εταιρεία	16	192	160	112	64	32
Κατάρτιση	16	192	160	112	64	32
Ποσότητα εργασίας	26	312	260	182	104	52
Αποτελεσματικότητα	26	312	260	182	104	52
Εργασιακή Λειτουργία	16	192	160	112	64	32
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>1.200</b>	<b>1.000</b>	<b>700</b>	<b>400</b>	<b>200</b>



# ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (παράδειγμα διαβάθμισης κριτηρίου)

Ενεργός στήριξη της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας. Σφυρηλάτηση των αξιών της εταιρείας, εμπέδωση και διάχυση της εταιρικής κουλτούρας στο χώρο ευθύνης τους. Περιφρούρηση του κύρους και υπεράσπιση της εταιρείας. Συμβολή στη συνοχή και τη συσπείρωση της διοικητικής ιεραρχίας. Προσήλωση στην εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και των πολιτικών της εταιρείας.

## **ΕΠΙΠΕΔΟ I (κατώτερο)**

- Μη ενεργός υποστήριξη στρατηγικής της εταιρείας και αποφάσεων διοικητικών οργάνων.
- Χαλαρότητα ή / και αμέλεια τήρησης των αξιών της εταιρείας στους διάφορους τομείς λειτουργίας και στις δραστηριότητες του Κλιμακίου.
- Υποτίμηση και παράλειψη καλλιέργειας και διάχυσης της εταιρικής κουλτούρας στους εργαζομένους και στα στελέχη του Κλιμακίου.
- Συμβιβασμός με φαινόμενα, συμπεριφορές και πρακτικές που θίγουν το κύρος της εταιρείας.
- Χαλαρή αντίδραση ή/και αποφυγή δράσεων υπεράσπισης της εταιρείας, σε αντιστοιχία με το πεδίο ευθύνης, έναντι επιθέσεων κάθε είδους.
- Αποστασιοποίηση έναντι των πολιτικών και των αποφάσεων των διοικητικών οργάνων, τυπική, μη ενεργός συμμετοχή στις εταιρικές εκδηλώσεις και ειδικότερα στις συσκέψεις και συναντήσεις των στελεχών.
- Μηδαμινή ή / και καμία συμβολή στη διαμόρφωση των πολιτικών και των γενικότερων στόχων, καθώς και ελλιπής ενεργοποίηση ή αδράνεια στην υλοποίηση προγραμμάτων βελτίωσης ή αλλαγής.
- Ελλιπής εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και πολιτικών της εταιρείας.

## **ΕΠΙΠΕΔΟ II (αποδεκτό)**

- Ενεργός υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρείας και μέριμνα ώστε οι δραστηριότητες του Κλιμακίου να συμβάλλουν στην επίτευξή της και γενικά στην ανάπτυξη της εταιρείας.
- Προσωπική λειτουργία σύμφωνα με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας και μέριμνα για την ανάλογη λειτουργία των υφιστάμενων στελεχών και των εργαζομένων του Κλιμακίου.
- Συστηματική και αυστηρή αντιμετώπιση, με λήψη υπηρεσιακών μέτρων, φαινομένων, καταστάσεων και πρακτικών που θίγουν το κύρος της εταιρείας.
- Απάντηση με υπηρεσιακό τρόπο σε κάθε είδους επιθέσεις και ενέργειες εναντίον της εταιρείας, στο μέτρο ευθύνης του Κλιμακίου.
- Ενεργός συμμετοχή σε εταιρικές εκδηλώσεις, συσκέψεις και συναντήσεις στελεχών, υποστήριξη των αποφάσεων και των πολιτικών των διοικητικών οργάνων της εταιρείας, και διατύπωση γνώμης ή κριτικών παρατηρήσεων με παρηρησία για τον εμπλουτισμό ή και την τροποποίησή τους.
- Ενεργός στήριξη προγραμμάτων βελτίωσης ή και αλλαγής της λειτουργίας της εταιρείας, και συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων, των πολιτικών και του σχεδιασμού.

Μέριμνα για πιστή εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και πολιτικών της εταιρείας σε όλες τις δραστηριότητες του Κλιμακίου



# ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

## **ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΙΙ (άριστο)**

- Η λειτουργία του αποτελεί πρότυπο, πηγή έμπνευσης και κινητήρια δύναμη για τα στελέχη και τους εργαζομένους του Κλιμακίου, ώστε να ενδιαφέρονται και να ενεργούν για την ανάπτυξη και τη στρατηγική της εταιρείας, συμπεριφερόμενοι σύμφωνα με τις αξίες και καλλιεργώντας την κουλτούρα της εταιρείας στο χώρο τους.
- Ανάλυση όλων των παραμέτρων και λήψη έγκαιρα μέτρων για την αποφυγή εμφάνισης φαινομένων, πρακτικών και καταστάσεων που θίγουν το κύρος της εταιρείας. Υποδειγματική – παιδευτική αντιμετώπισή τους ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες επανεμφάνισής τους.
- Θαρραλέα και ουσιαστική απάντηση σε κάθε είδους επιθέσεις ή ενέργειες σε βάρος της εταιρείας. Αξιοποίηση κατάλληλων μεθόδων και μέσων για την αντιμετώπισή τους.
- Πρωταγωνιστικός ρόλος στην επιτυχία των εταιρικών εκδηλώσεων, συσκέψεων και συναντήσεων στελεχών, ουσιαστική συμβολή στον προβληματισμό με προτάσεις και μεταφορά της εμπειρίας από τον χώρο ευθύνης, δημιουργική, ελεύθερη, εποικοδομητική κριτική, υποστήριξη των αποφάσεων των διοικητικών οργάνων, καλλιέργεια κλίματος αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης των στελεχών.
- Ρόλος πρωτεργάτη στην εφαρμογή των προγραμμάτων αλλαγής και βελτίωσης, ενεργός συμμετοχή στη διαμόρφωσή τους.
- Βαθεία γνώση και μέριμνα για πιστή εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών και πολιτικών της εταιρείας σε όλες τις βαθμίδες και δραστηριότητες του Κλιμακίου, αλλά και διατύπωση παρατηρήσεων και προτάσεων για τροποποίηση – εμπλουτισμό τους.



**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ  
ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ**