

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ  
ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ  
ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙ

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΚΔΟΣΗΣ /  
ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

ΕΚΔΟΣΗ  
1.0

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΙΣΧΥΟΣ  
29-04-2024



## **A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον λειτουργίας της Εταιρείας, αναδεικνύεται η ανάγκη προσέλκυσης και διατήρησης ικανών στελεχών και αξιολόγησης της απόδοσής τους. Η παρούσα διαδικασία Πρόσληψης και Αξιολόγησης Διευθυντικών - Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών (εφεξής «Διαδικασία»), διαμορφώνει ένα σαφές πλαίσιο πρόσληψης τυχόν νέων ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και συμπληρώνει τις υφιστάμενες πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης αυτών.

Σημειώνεται ότι σύνοψη της Διαδικασίας, ενσωματώνεται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας, όπως ορίζεται από το άρθρο 14 του Ν. 4706/2020 περί εταιρικής διακυβέρνησης.

## **B. ΟΡΙΣΜΟΙ**

### **Διευθυντικό Στέλεχος:**

**Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος:** Στο πλαίσιο λειτουργίας της Εταιρείας, ως ανώτατα διευθυντικά στελέχη ορίζονται τα στελέχη με γραμμή αναφοράς στον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO), ενδεικτικά ο Γενικός Διευθυντής, όπως και οι Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

## **Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ**

Η διαδικασία πρόσληψης (κάλυψης θέσης) εκκινεί με την αναγνώριση της ανάγκης για την κάλυψη διευθυντικής ή ανώτατης διευθυντικής θέσης.

Η ανάγκη πρόσληψης Διευθυντικού και ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, δύναται να προκύψει κατόπιν, ενδεικτικά αναφερόμενης, της αποχώρησης κάποιου στελέχους για οποιοδήποτε λόγο.

Η αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού, γίνεται από τον Γενικό Διευθυντή ή, στην περίπτωση πρόσληψης Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, οι οποίοι υποβάλλουν εισηγήσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η αναζήτηση των υποψηφίων πραγματοποιείται, κατ' επιλογή του εκάστοτε αρμόδιου οργάνου, μέσω αγγελιών στον ελληνικό ή ξένο, έντυπο ή ηλεκτρονικό τύπο, μέσω ανάθεσης σε εξωτερικούς συμβούλους ή μέσω παραληφθέντων βιογραφικών.



Η σύναψη και καταγγελία της σύμβασης των Διευθυντικών και Ανώτατων Διευθυντικών στελεχών αποτελεί αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο λαμβάνει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση ειδική απόφαση, μετά από σχετική εισήγηση των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ειδικότερα, η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει τα παρακάτω:

### **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΦΙΛ ΘΕΣΗΣ**

Πρώτο βήμα, μετά την αναγνώριση της ανάγκης κάλυψης της θέσης, αποτελεί ο προσδιορισμός του προφίλ της θέσης που γίνεται αρμοδίως από τον Γενικό Διευθυντή ή, στην περίπτωση πρόσληψης Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Το προφίλ διαμορφώνεται με βάση την εμπειρία, τις γνώσεις, τις συμπεριφορικές δεξιότητες που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης και αποτυπώνει τη φύση και το εύρος των εργασιών της θέσης, τις κύριες και δευτερεύουσες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, το διοικητικό επίπεδο, τις γραμμές αναφοράς.

Έχοντας το προφίλ ως βάση, αξιολογούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο κατόπιν εισηγήσεως του Γενικού Διευθυντή ή, στην περίπτωση πρόσληψης Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, του Διευθύνοντος Συμβούλου-, τα ακόλουθα:

- η δυνατότητα αξιοποίησης και εξέλιξης υφιστάμενου μέλους της Εταιρείας για την κάλυψη της νέας θέσης (εσωτερική διαδοχή – βλ.παρακάτω),
- η επιλογή εξωτερικού υποψηφίου (με αναζήτηση υποψηφίων είτε μέσω εξωτερικού συμβούλου, είτε απευθείας από την Εταιρεία),
- εφόσον κρίνεται απαραίτητη η άμεση κάλυψη της θέσης, ο ορισμός προσωρινού (interim) διαδόχου, που μπορεί να ανταποκριθεί προσωρινά στα καθήκοντα της θέσης από το υφιστάμενο στελεχιακό δυναμικό της Εταιρείας.

Βάσει των αποτελεσμάτων της ανωτέρω αξιολόγησης, αποφασίζεται η μέθοδος πλήρωσης της θέσης και εκκινεί η αντίστοιχη διαδικασία εσωτερικής ή εξωτερικής αναπλήρωσης της θέσης.



## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Για την αξιολόγηση της δυνατότητας εσωτερικής διαδοχής σε διευθυντική/ ανώτατη διευθυντική θέση, εξετάζονται κριτήρια όπως η απόδοση/ επιτυχίες του υποψηφίου, ο βαθμός ετοιμότητάς του για την κάλυψη της θέσης, καθώς και προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του στην μέχρι τώρα πορεία του στην Εταιρεία.

## **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ**

Στην περίπτωση που αποφασιστεί πως η θέση του υποψήφιου ανώτατου στελέχους δε θα καλυφθεί εσωτερικά, προσδιορίζονται οι πηγές ανεύρεσης των υποψηφίων με απόφαση του Γενικού Διευθυντή ή, στην περίπτωση πρόσληψης Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, του Διευθύνοντος Συμβούλου.

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Τα βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης υποψηφίων είναι τα ακόλουθα:

- έλεγχος των βιογραφικών που παραλήφθηκαν για περαιτέρω αξιολόγηση σχετικά με την πλήρη ικανοποίηση των απαιτούμενων προσόντων για την κάλυψη των απαιτήσεων βάσει του προφίλ της θέσης όπως είχε προσδιοριστεί κατά την εκκίνηση της διαδικασίας.

- αξιολόγηση των βιογραφικών λαμβάνοντας υπόψη και κριτήρια πολυμορφίας, όπως η επαρκής εκπροσώπηση ανά φύλο, η εξασφάλιση ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτως χαρακτηριστικών όπως θρησκεία, πεποιθήσεις, οικογενειακή κατάσταση, αναπηρία κτλ., η διαφοροποίηση ως προς την εργασιακή/ ακαδημαϊκή εμπειρία, καθώς και με βάση τις αρχές :

- ηθικής και δεοντολογίας του υποψήφιου στελέχους, καθώς και
- δυνατότητας και ευκολίας προσαρμογής στις εξελίξεις του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρεία.

Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι οι ικανότητες των κρινόμενων αξιολογούνται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο, έτσι ώστε να επιλέγονται και να αξιοποιούνται κατά προτεραιότητα οι καταλληλότεροι.

Σε κάθε περίπτωση, τα βιογραφικά τίθενται υπόψη και της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων της Εταιρείας.



- οι επικρατέστεροι υποψήφιοι καλούνται σε συνέντευξη από την υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού και όπου απαιτείται, ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος (στην περίπτωση πρόσληψης Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους) πραγματοποιεί επιπλέον συνέντευξη με τον υποψήφιο για περαιτέρω συζήτηση επί σημαντικών ζητημάτων ως προς τις ανάγκες της θέσης. Η συνέντευξη αξιολόγησης στοχεύει στη διεξοδική διερεύνηση της καταλληλότητας, εμπειρίας, σπουδών, κινήτρων και δεξιοτήτων του υποψηφίου για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης εργασίας.

Δύναται πριν την παραπάνω διαδικασία, και με εξωτερική ανάθεση, να συμπληρώνουν εργαλεία αξιολόγησης στελεχών κατάλληλα διαμορφωμένα στις προδιαγραφές των απαιτήσεων της θέσης του ανώτερου στελέχους, όπως:

- ψυχομετρικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο επαγγελματικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ή/και τεστ ικανοτήτων για το συγκεκριμένο επίπεδο θέσης),
- ασκήσεις προσομοίωσης (ασκήσεις ρόλων, ανάλυση επιχειρηματικού σεναρίου και παρουσίαση κ.α.) στο πλαίσιο διαδικασίας Κέντρου Αξιολόγησης (Assessment Center).

Κατά περίπτωση, κατόπιν συγκατάθεσης του υποψηφίου και προσκόμισης από τον ίδιο των πληροφοριών επικοινωνίας, δύναται να πραγματοποιηθεί επιβεβαίωση συστάσεων (reference checking) και προηγούμενης εμπειρίας (πχ. επικοινωνία με προηγούμενους εργοδότες/ συστατικές επιστολές) του υποψηφίου.

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ**

Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδιος για την σύνταξη σχετικής προσφοράς, συλλογή όλων των απαραίτητων εγγράφων όπως ενδεικτικά τα αντίγραφα πτυχίων, και επικοινωνίας με τον υποψήφιο για την ανακοίνωση της πρότασης εργασίας.

Μετά την αποδοχή της προσφοράς από το στέλεχος, ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνει τα λοιπά στελέχη της Εταιρείας και εκκινεί τις διαδικασίες για την υπογραφή της σύμβασης εργασίας και για την ένταξη του στελέχους (on-boarding).



Στην περίπτωση μη αποδοχής της προσφοράς από τον επιλεγμένο υποψήφιο, δύναται να συνταχθεί προσφορά εκ νέου ή να πραγματοποιηθεί επικοινωνία με τον επόμενο επικρατέστερο υποψήφιο ή να εκκινήσει εκ νέου η διαδικασία επιλογής.

Η όποια πρόταση ή αναπροσαρμογή των αποδοχών πραγματοποιείται μετά την εισήγηση της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων και την εκτέλεση της οποίας αναλαμβάνει ο Διευθύνων Σύμβουλος.

#### **Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Η αξιολόγηση των Διευθυντικών και Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών πραγματοποιείται ετησίως.

Πιο συγκεκριμένα στο τέλος του έτους, το στέλεχος αξιολογείται βάσει των πεπραγμένων της χρονιάς που προηγήθηκε από τον Γενικό Διευθυντή ή σε περίπτωση Ανώτατου Διευθυντικού Στελέχους, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η αξιολόγηση εστιάζει σε αντικειμενικά δεδομένα και αποτύπωση συγκεκριμένων περιστατικών, συμπεριφορών, επιτευγμάτων. Η εκτίμηση του έργου των αξιολογούμενων προσώπων, βασίζεται στη συνολική τους εικόνα, και όχι αποκλειστικά σε μεμονωμένα γεγονότα.

Η Εταιρεία υιοθετεί πρακτικές αξιολόγησης βάσει συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων ικανοτήτων και απόδοσης, τα οποία απορρέουν από την επιχειρηματική δράση της Εταιρείας και αντανακλούν τις αξίες της.

Τέτοια κριτήρια αποτελούν ενδεικτικά ο βαθμός εκπλήρωσης των υποχρεώσεων έτσι όπως αυτές απορρέουν από τις σχετικές περιγραφές θέσεων εργασίας (π.χ. επιτυχής εκτέλεση εργασιών, συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της Εταιρείας κλπ.) και οι δεξιότητες/ συμπεριφορές (ενδεικτικά αναφέρονται ο επιχειρηματικός προσανατολισμός, η αξιοποίηση και ανάπτυξη συνεργατών, η διαχείριση γνώσης και οργάνωσης εργασιών, η διαχείριση και συνεχής βελτίωση της απόδοσης και η πίστη και ο σεβασμός στις αρχές της Εταιρείας).

Δεν αποκλείεται αλλά και δεν είναι υποχρεωτική η πραγματοποίηση κατ' ιδίαν συνάντησης του στελέχους με τον αξιολογητή για συζήτηση επί της αξιολόγησης, η οποία σε κάθε περίπτωση δύναται να επικοινωνηθεί με



ηλεκτρονικό τρόπο, με τη χρήση ειδικού εντύπου, επί του οποίου το στέλεχος έχει τη δυνατότητα να σχολιάσει επί της αξιολόγησης.

#### **Ε. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης προσδιορίζεται από τον Γενικό Διευθυντή ή, αντίστοιχα, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Αυτό βασίζεται στην εκάστοτε κλίμακα αξιολόγησης που εφαρμόζει η Εταιρεία, καταγράφεται, επικοινωνείται στο στέλεχος και τηρείται από τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο πλαίσιο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης γίνεται συζήτηση για το πλάνο ανάπτυξης του στελέχους για την επιτυχή κάλυψη του ρόλου του.

Σημειώνεται ότι βάσει του παραπάνω αποτελέσματος, το στέλεχος δύναται να λαμβάνει ετήσιες μεταβλητές αποδοχές (bonus), όχι απαραίτητως κατ' αναλογία με τη μισθολογική κατηγορία που ανήκει, βάσει του πλαισίου αποδοχών όπως αυτές είναι διαμορφωμένες στην πολιτική αποδοχών Εργαζομένων της Εταιρείας.

Για το αποτέλεσμα της ετήσιας αξιολόγησης των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών λαμβάνει γνώση η Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

#### **ΣΤ. ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ**

Η Διαδικασία αξιολογείται περιοδικά και επικαιροποιείται, όταν κρίνεται σκόπιμο, από το Διοικητικό Συμβούλιο.