

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ  
ΙΔΡΥΜΑΤΑ (Τράπεζα Κύπρου)*

*Φοιτήτρια : Παράσχου Βασιλική  
Φοιτήτρια : Αθανασοπούλου Πηνελόπη  
Επιβλέπων Καθηγητής : Κοκοράκης Γρηγόριος*

*ΠΑΤΡΑ, 2012*



# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Συνοπτική Περίληψη.....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
<b>2.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ</b>	
2.1.1 Ορισμοί.....	12
2.1.2 Διαδικασία και στόχοι εκπαίδευσης.....	14
2.1.3 Αναγκαιότητα και σκοπιμότητα εκπαίδευσης προσωπικού.....	17
2.1.3.1 Προϋποθέσεις.....	18
2.1.4 Φιλοσοφία εκπαίδευσης.....	19
<b>2.2 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ- ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ</b>	
2.2.1 Βασικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης.....	21
2.2.2 Εμπειρική εκπαίδευση.....	23
2.2.3 Ο κύκλος μάθησης του D.Kolb .....	24
2.2.4 Επιπλέον προσεγγίσεις ερευνητών.....	27
<b>2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ</b>	
2.3.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	28
2.3.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης .....	35

2.3.2.1 Αρχές μάθησης .....	36
2.3.2.2 Χρόνος Επιλογή τοποθεσίας .....	39
2.3.2.3 Ο ρόλος του εκπαιδευτή.....	39
2.3.2.4 Τεχνικές που αποσκοπούν στην οικοδόμηση πνεύματος ομάδας και αλληλοεκτίμησης.....	41
2.3.2.5 Τεχνικές που έχουν ως στόχο να συζητηθεί το πρόγραμμα και να εμπλακούν ενεργητικά οι εργαζόμενοι.....	43
<b>2.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ</b>	
2.4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων .....	45
2.4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών .....	47
2.4.2.1 Ορισμοί και στόχοι ανάπτυξης στελεχών .....	50
2.4.2.2 Ένδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση .....	51
2.4.2.3 Έξω-επιχειρησιακή εκπαίδευση .....	59
2.4.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	67
<b>2.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	
2.5.1 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	
3.1 Στόχοι μεθοδολογίας .....	73
3.2 Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	74
3.3 Περιγραφή μεθόδου και συλλογής δεδομένων.....	75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ.</b>	
4.1 Προφίλ της τράπεζας Κύπρου.....	76
4.2 Όραμα της τράπεζας Κύπρου. ....	78

4.3 Ιστορική αναδρομή.....	79
4.4 Φιλοσοφία και δομή της εκπαίδευσης. ....	81
4.5 Αναγκαιότητα της εκπαίδευσης.....	82
4.6 Στάδια της εκπαίδευσης. ....	83
4.6.1 Οργάνωση της εκπαιδευτικής λειτουργίας.....	83
4.6.2 Συντονιστής της εκπαίδευσης- σύστημα <i>hoc-training</i> .....	84
4.6.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.....	85
4.6.4 Αίθουσες εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	87
4.6.5 <i>Institute of financial services</i> . ....	88
4.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού. ....	90
4.7.1 Για προϊόντα και υπηρεσίες.....	90
4.7.2 Παραδοσεις – Ομιλίες – Συζητήσεις στη Τράπεζα κυπρου.....	95
4.7.3 <i>credit Δανεια</i> .....	96
4.7.4 Λογιστικά- οικονομικά.....	99
4.7.5 Διαδικασίες.....	100
4.7.6 Νομικά ζητήματα.....	101
4.7.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης για απλούς υπαλληλους.....	103
4.7.8 Μέθοδοι εκπαίδευσης για διευθυντικά στελέχη.....	107
4.8 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. ....	110
4.9 Κοινωνική ευθύνη. ....	112
4.9.1 Για το περιβάλλον.....	112
4.9.2 Για τον πολιτισμό.....	113
4.9.3 Για το ανθρώπινο δυναμικό.....	114

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	<b>115</b>
--	------------

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....120**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....121**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....123**

---

## Συνοπτική περίληψη

---

Πρωταρχική σημασία δίνεται σήμερα στο ανθρώπινο δυναμικό για τον εκσυγχρονισμό και την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και η ικανότητα προσαρμογής στα νέα πρότυπα εργασίας αποτελούν απαραίτητα εφόδια για την επιτυχία στην προσπάθεια αυτή. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την κρισιμότερη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό επίσης συμβάλλει αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που προβάλλονται καθημερινά στο κόσμο των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, η απελευθέρωση της αγοράς, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και η επένδυση της Ευρώπης στη διαβίου μάθηση υπαγορεύουν τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία και στη παροχή υπηρεσιών, με στόχο την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, την αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και την απόκτηση νέας αντίληψης και προσέγγισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας. Για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις συνεπώς είναι συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της.

Οι μεταβολές στη παραγωγική διαδικασία βασίζονται κατά κύριο λόγο στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που μπορεί να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης και να συμβάλλει στο λεγόμενο «συγκριτικό πλεονέκτημα», το οποίο επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη των «βασικών επιχειρησιακών δυνατοτήτων», που αναπτύσσονται και ενισχύονται με:

- Την έμφαση στην εκπαίδευση.
- Την προτεραιότητα στην ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων.
- Την υιοθέτηση «φιλοσοφίας» που ευνοεί τη μάθηση.
- Την προώθηση της δια βίου μάθησης των ατόμων.

Συνεπώς κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει στελέχη καταρτισμένα, καθώς η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει στο τμήμα όπου ανήκει ένα στέλεχος, αλλά κατά κύριο λόγο στο τμήμα ή τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, που οφείλει να μεριμνά για τη συνολική διαρκή βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, που ασχολείται αποκλειστικά με τα θέματα της εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων.

Το κάθε τμήμα μέσα στην επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρουσιάζει τις ανάγκες του σε επιμόρφωση και να εισηγείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης στο τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο, από την πλευρά του, αποφασίζει το χώρο, το χρόνο έναρξης και τη διάρκεια της επιμόρφωσης, τον αριθμό των εργαζομένων και τις ειδικότητες που θα επιμορφωθούν, τις μεθόδους και τα μέσα επιμόρφωσης αλλά και τους εκπαιδευτές, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό μορφωτικό επίπεδο των στελεχών στην επιχείρηση και τις συνολικές ανάγκες επιμόρφωσης.

Επιπλέον, το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να ενημερώνεται πάνω στις νέες και εναλλακτικές μορφές εκπαίδευσης, παρακολουθώντας αντίστοιχες εμπειρίες από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων των ανθρώπινων πόρων, με το μικρότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται μια συνοπτική περίληψη ενώ στο κεφάλαιο 2 αρχικά οι ορισμοί της εκπαίδευσης, τα είδη της, αλλά και η φιλοσοφία που επικρατεί γύρω από αυτό τον όρο. Η παροχή της εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των

επιμέρους στόχων της. Προς τούτο οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και απασχολούν ανάλογους πόρους. Υπογραμμίζονται τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης, καθώς μπροστά στα νέα δεδομένα τεχνολογίας η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς ενισχύεται ο ρόλος των επιχειρήσεων στη μαθησιακή διδασκαλία, οι οποίες για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της ανταγωνιστικότητας καλούνται να επενδύσουν όλο και περισσότερο στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2.2 γίνεται αναφορά σε ένα είδος μάθησης γνωστό ως εμπειρική μάθηση και δίνονται επιπλέον προσεγγίσεις και απόψεις άλλων ερευνητών όπως ο D.KOLB του Lewis και του Williams. Σύμφωνα με τους Lewis και Williams η εμπορική εκπαίδευση είναι εκείνη που εκθέτει τους εκπαιδευομένους σε μια νέα εμπειρία σε μια εμπειρία και στη συνέχεια ενθαρρύνει το στοχασμό επάνω σε αυτή ώστε να αναπτυχθούν νέες ικανότητες, νέες στάσεις ή νέοι τρόποι σκέψης. Αντίθετα ο Jarvis έχει κάνει μια συστηματική θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος. Εξηγεί ότι υπάρχουν δυο ειδών εκπαιδευτικές εμπειρίες. Το πρώτο είδος είναι οι πρωτογενείς εμπειρίες, όπου οι εκπαιδευόμενοι εισέρχονται σε μια κατάσταση, τη βιώνουν άμεσα μέσω των αισθητήριων οργάνων και μπορούν είτε να ενεργήσουν είτε να σκεφτούν γύρω από αυτή. Τέλος ο Kolb συγκεκριμενοποίησε τις απόψεις του διατυπώνοντας ένα μοντέλο (κύκλος μάθησης) με τέσσερα στάδια μέσω του οποίου μπορεί η μάθηση να πραγματοποιείται αποτελεσματικά.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2.3 και 2.4 αναφέρονται τα στάδια της εκπαιδευτικής λειτουργιάς δηλαδή :

- Εντοπισμός και ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού υλικού.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λεπτομερής αναφορά κάθε σταδίου ξεχωριστά. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι αρχές μάθησης, ο ρόλος του εκπαιδευτή, η σπουδαιότητα της σωστής επιλογής του χώρου εκπαίδευσης, ο χρόνος της εκπαιδευτικής λειτουργιάς αλλά και διάφορες τεχνικές που έχουν ως σκοπό την οικοδόμηση πνεύματος αλληλεγγύης και συνεργασίας. Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 2.4 ,τα 2 τελευταία στάδια είναι οι μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπάλληλων-στελεχών αλλά και η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Γίνεται επίσης βήμα βήμα αναφορά στην εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτή δηλαδή στην ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Τέλος



όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπου είναι ένα εργαλείο της σύγχρονης επιστήμης για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, που εξυπηρετούν διάφορες ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, από το μέγεθος της επιχείρησης και από το σκοπό για τον οποίο διενεργείται.

Στο τέλος της θεωρητικής επισκόπησης παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα για τα πλεονεκτήματα αναφέρονται η αυξημένη παραγωγικότητα, η ανύψωση ηθικού, η μειωμένη επίβλεψη αλλά και άλλα πολλά καθώς και η σπουδαιότητα τους για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας καθώς και του ερωτηματολογίου με σκοπό τις απόψεις ατόμων για την εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 4 αναφέρονται όσα αναφέραμε σε θεωρητικό επίπεδο τώρα σε πρακτικό δηλαδή στη τράπεζα Κύπρου. Αρχικά αναφέρονται γενικότητες για την τράπεζα Κύπρου όπως είναι η ιστορική αναδρομή, όραμα, προφίλ φιλοσοφία. Στη συνέχεια ακολουθούν τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας με λεπτομερές αναφορές στους συντονιστές, στη τοποθεσία κτλ. καθώς και οι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού της τράπεζας Κύπρου ανάλογα με το θέμα του σεμιναρίου. Τα σεμινάρια στη τράπεζα Κύπρου διακρίνονται ανάλογα τη θεματολογία(νομικά, λογιστικά, δάνεια) αλλά και τη θέση των υπαλλήλων στην τράπεζα διευθυντικά στελέχη – απλοί υπάλληλοι.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και η κοινωνική ευθύνη της προς το περιβάλλον, το πολιτισμό και το ανθρώπινο δυναμικό.

Ακόμη, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας που αφορούν τις δυσκολίες που υπήρξαν στην διενέργεια της παρούσας εργασίας όπως η έλλειψη πληροφοριών για την τράπεζα στο διαδίκτυο αλλά και η έλλειψη χρόνου των ατόμων της τράπεζας που ήρθα σε συνεννόηση.

Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στις μελέτες που θα μπορούσε να πραγματοποιήσει η εταιρία, όπως : μελέτη για την ανίχνευση των κινδύνων που μπορούν να επιφέρουν οι μέθοδοι εκπαίδευσης & ανάπτυξης προσωπικού έτσι ώστε να γλυτώσει τυχόν προβλήματα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον και τέλος, στις δύο τελευταίες ενότητες αναγράφεται η βιβλιογραφία καθώς και οι διαδικτυακές πηγές από όπου αντλήθηκαν τα δευτερογενή στοιχεία για την

υλοποίηση της εργασίας, καθώς επίσης τα σχήματα, διαγράμματα, πίνακες τα οποία συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της εκπαίδευσης & ανάπτυξης προσωπικού.

Από όλα τα παραπάνω συνεπάγεται πως η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση αλλά συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει τη τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Σημαντικός και απαραίτητος παράγοντας για την θετική εξέλιξη και εδραίωση μια επιχείρησης είναι εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού. Ακολουθεί λοιπόν λεπτομερής ανάλυση της συγκεκριμένης άποψης. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται μια συνοπτική περίληψη των όσων θα ακολουθήσουν ώστε να δίνεται η δυνατότητα εξ αρχής στον αναγνώστη του τι θα επακολουθήσει.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2 δίνονται θεωρητικές έννοιες γύρω από την εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνου παράγοντα όπως είναι ορισμοί, σπουδαιότητα, προϋποθέσεις, φιλοσοφία εκπαίδευσης. Ακολουθούν απόψεις ερευνητών όπως του D.Kolb με τον κύκλο της μάθησης για την εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσα στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρονται τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας εντοπισμός- σχεδιασμός – υλοποίηση αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου. Κάθε στάδιο αναλύεται διεξοδικά. Σημαντικό στοιχείο είναι ο διαχωρισμός της εκπαίδευσης ανάλογα τον χώρο

(ενδοεπιχειρησιακή, εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση) και ανάλογα τη θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση( εργατοϋπάλληλος-στέλεχος). Τέλος γίνεται παρουσίαση των πλεονεκτημάτων.

Στο κεφάλαιο 3 δίνεται η μεθοδολογία και η παρουσίαση του ερωτηματολογίου ενώ στο κεφάλαιο 4 μπαίνουμε σε πρακτικό επίπεδο εφαρμόζοντας την εκπαίδευση και ανάπτυξη στη τράπεζα Κύπρου. Αρχικά αναφέρονται θεωρητικοί όροι όπως φιλοσοφία, όραμα, στόχοι ενώ στη συνέχεια αναφέρονται τα στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού ανάλογα τη θέση τους στην επιχείρηση. Ακολούθως γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και αναφορά στη κοινωνική της ευθύνη.

Τέλος στα τελευταία κεφάλαια αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της δηλαδή ποια προβλήματα αντιμετώπισε ο δημιουργός για την διεκπεραίωση της, προτάσεις για μελλοντική έρευνα ,παραρτήματα και βιβλιογραφία που αναφέρονται όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν και τέλος το ευρετήριο πινάκων και σχημάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1** **Έννοιες και περιεχόμενο**

### **2.2.1 Ορισμοί**

#### **Ορισμός εκπαίδευσης**

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της λοιπόν είναι η μεταφορά η δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας(διδασκαλίας) πάνω σε ένα η περισσότερα αντικείμενα. . ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002 )

Τα τελευταία χρόνια το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Παλαιότερα η εκπαίδευση έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων όπως για παράδειγμα πως οι δάσκαλοι να καταρτίζουν ένα πρόγραμμα διδασκαλίας του μαθήματος. Αντίθετα όμως τη σημερινή εποχή εκπαίδευση σημαίνει πρόσθετη επιμόρφωση .Οι εργαζόμενοι πιθανόν να χρειάζονται εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η συγκρότηση της ομάδας η λήψη αποφάσεων οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Η εκπαίδευση λοιπόν παίζει ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη.

#### **Ορισμός Εκπαίδευσης προσωπικού**

Εκπαίδευση προσωπικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα για την επίτευξη αυτή χρησιμοποιεί την διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία. Σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό. . ( Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2002 )

### **Ορισμός Ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων**

Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και στόχος της είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον ,σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχτεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον, να αντιμετωπίσει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. (Βακόλα Μ. ,2005)

### **Ορισμός Επαγγελματικής Κατάρτισης**

Η Επαγγελματική Κατάρτιση τονίζει τον τεχνικό η εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους ενώ ο όρος παιδεία ανηλίκων έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την εκπαίδευση προσωπικού και στοχεύει γενικότερα στην άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Σ αυτό το σημείο θα μπορούσε να ενταχθεί ο όρος δια βίου εκπαίδευση όπου αποτελεί ένα σχετικά νέο θεσμό στην Ελλάδα ο οποίος τείνει να καλύψει τη σύγχρονη ανάγκη για δια βίου επιμόρφωση σε μια διαρκώς αναπτυσσόμενη κοινωνία .Πρόκειται για την παροχή προγραμμάτων σπουδών και σεμιναρίων κατάρτισης τα οποία απευθύνονται σε ενηλίκους και είτε απαιτούν τη φυσική παρουσία των εκπαιδευόμενων, είτε ακολουθούν μεθοδολογίες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης .Δίνεται έτσι η δυνατότητα να επιμορφωθούν σε σύγχρονα θέματα ,αλλά και μια «δεύτερη ευκαιρία» σε ενηλίκους οι οποίοι δεν έχουν προηγούμενες σπουδές, να παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα σπουδών το οποίο να εναρμονίζεται με τις επαγγελματικές τους δραστηριότητες. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

### **Ορισμός επιμόρφωσης**

Ο όρος επιμόρφωση αναφέρεται στην εξωσχολική και μετασχολική μόρφωση των ατόμων για συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσης και στη συνεχή ενημέρωση τους επί των νέων εξελίξεων και στάσεων της ανθρώπινης δημιουργίας, με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής, οικογενειακής ,και κοινωνικής διαβίωσης και συμπεριφοράς, ως και της επαγγελματικής τους απασχόλησης. Συνήθως αφορά

ανθρώπινο δυναμικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων στην ιεραρχική πυραμίδα. Επειδή ο όρος είναι πολύ ευρύς και καλύπτει κάθε δραστηριότητα πρόσθετης εκπαίδευσης προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και σκοπεύει στην βελτίωση και ανανέωση των γνώσεων. (Ζαβλανός Μ. , 2002)

---

### **2.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

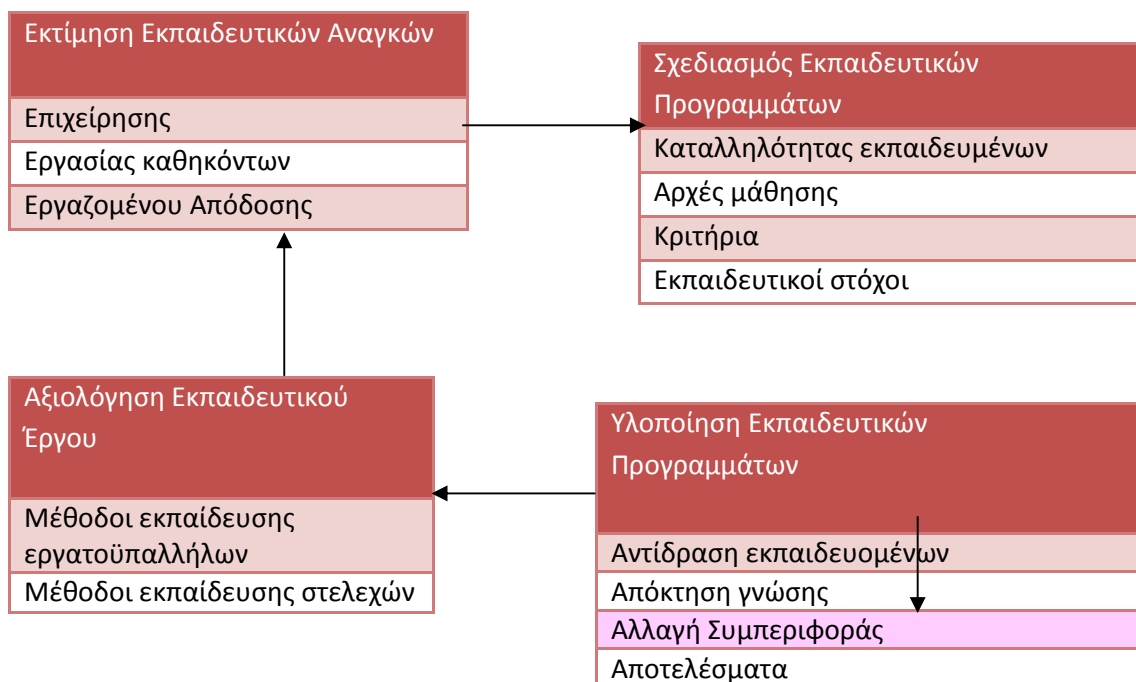
---

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Αυτός είναι λοιπόν ο λόγος οπου οι επιχειρήσεις επενδύουν σπουδαία ποσά για αυτήν τη διαδικασία. Το αποτέλεσμα όμως δεν είναι πάντα το επιθυμητό, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μην συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Δεν είναι ασυνήθιστο λοιπόν οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα η καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους η την αποδοτικότητα τους. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι λόγοι που τους οδηγούν στο να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα είναι οι εξής :

1. Υπακοή σε συμβουλές κάποιων
2. Επιρροή από ενέργειες άλλων ανταγωνιστών
3. Η διεκπεραίωση των προγραμμάτων είναι εύκολη στην υλοποίηση τους
4. Τα προγράμματα χρηματοδοτούνται
5. Ελπίδες πως η εκπαίδευση θα καλύψει τις ανάγκες και θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
6. Απαιτείται από τις σύγχρονες τάσεις τις εποχής.

Η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης .Γι αυτό το λόγο λοιπόν κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής και απεικονίζονται στο σχήμα 1:

- Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών
- Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου



Σχήμα 1. Στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Ως αποτέλεσμα λοιπόν **θεμελιώδης στόχος** της επιχείρησης είναι να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους. Συνάμα η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής και τέλος η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα όπως επίσης να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές τους ανάγκες όσο το δυνατόν καλύτερα από το υπάρχον προσωπικό. (Κουφίδου και Ξηροτύρη Σ., 2001)

Συγκεκριμένα υπάρχουν ορισμένοι τομείς όπου μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα διάφορα έμφυτα προσόντα κάθε στελέχους. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη των **ικανοτήτων** περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης

του υπαλλήλου π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων , λήψης αποφάσεων , διαπροσωπικής επικοινωνίας κτλ. . (Κουφίδου και Ξηροτύρη Σ. , 2001)

Στη συνέχεια ένας άλλος τομέας όπου μπορεί επίσης να αναπτυχθεί είναι ο τομέας της **γνώσης**. Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων , γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά την εκάστοτε θέση εργασίας, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν. . ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002 )

Οι **συμπεριφορές** (attitude) περιλαμβάνουν τη προδιάθεση του ατόμου να δρα η να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές. . (Μακρυδημήτρης Α. ,2004)

Τα τελευταία χρόνια πολύ συχνά συναντάται ο όρος «επαγγελματικές δεξιότητες». Μπορεί να θεωρηθεί πως οι **επαγγελματικές δεξιότητες** περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών ,γνώσεων ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά του. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency – based training. (Μακρυδημήτρης Α. ,2004)



---

### **2.1.3 Αναγκαιότητα και σκοπιμότητα εκπαίδευσης**

---

Στην σημερινή εποχή η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί βασικό συστατικό για την εδραίωση μιας επιχείρησης. Μπροστά σ αυτά τα νέα δεδομένα η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς δίνεται η δυνατότητα διάχυσης της υψηλής τεχνογνωσίας, δεδομένου ότι διαρκώς αυξάνεται η ζήτηση για υψηλά ειδικευόμενο ανθρώπινο δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια συντελέστηκε ένας ουσιώδης μετασχηματισμός στην οικονομική δραστηριότητα, σε διεθνή κλίμακα, που οδήγησε στη διαμόρφωση της οικονομίας της γνώσης. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορικής καθώς επίσης η επεξεργασμένη πληροφορία που προκύπτει από ένα τεράστιο όγκο δεδομένων, αποκτά βαρύνουσα σημασία στη παραγωγική διαδικασία και αποτελεί τον τρίτο συντελεστή παραγωγής μαζί με το φυσικό κεφάλαιο και την εργασία.

- Τελευταία παρατηρείται πως το έντονα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη εσωτερική κινητικότητα των εργαζομένων, ομαδική εργασία και απουσία ενδιάμεσων ιεραρχικών επιπέδων. Επιτυγχάνεται η μετάβαση σε μια πιο ευέλικτη οργάνωση των επιχειρήσεων και η έμφαση στην καινοτομία έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, εκτός από τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, να χρειάζονται γενικές γνώσεις και ικανότητες προσαρμογής, συνεργασίας, κριτικής σκέψης, συστηματικής θεώρησης των προβλημάτων αυτομάθησης κτλ.. Πλέον ο κύκλος ζωής του εργαζομένου έχει αλλάξει. Η εφ όρου ζωής άσκηση ενός επαγγέλματος τείνει να αποτελέσει παρελθόν για σημαντικά τμήματα του εργατικού δυναμικού. Κάτω από τις νέες συνθήκες, ο εργαζόμενος μπορεί να κληθεί να αλλάξει πολλές φορές στη ζωή του επαγγελματική κατεύθυνση οπότε για να μπορέσει να ανταποκριθεί χρειάζεται δια βίου εκπαίδευση. (Κώστας Τερζίδης και Κώστας Τζωρτζάκης 2004)

Όπως είναι γνωστό η γνώση αποτελεί και το ίδιο το αντικείμενο της ανάπτυξης «το τελικό προϊόν» ως αποτέλεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποτελεί η γνώση καθαυτή αλλά η ικανότητα αξιοποίησης της προς όφελος της απασχόλησης της παραγωγής και της ποιότητας ζωής. Εμφανίζεται λοιπόν ένα νέο είδος γνώσης η γνώση της διαχείρισης των πληροφοριών σε ποικίλες καταστάσεις.

Δυο είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνέβαλαν στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης :

1. **Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών** όπου έδωσε τη δυνατότητα για απεριόριστη προσπέλαση σε πληροφορίες και δεδομένα.
2. **Η διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας και του οικονομικού ανταγωνισμού** διότι οι επιχειρήσεις έχουν επιδοθεί σε έναν αγώνα εξειδίκευσης των προϊόντων τους δίνοντας έμφαση στη διαρκή τροποποίηση των χαρακτηριστικών τους και στη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας. Ως αποτέλεσμα η επένδυση σε γνώσεις αποτελεί επιχειρηματική προτεραιότητα. (Μπουραντάς Δ. ,2001)

### **2.1.3.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία άκρως αποτελεσματική, ειδικά όταν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όπου είναι οι εξής :

1. Η εδραίωση πάγιων διαδικασιών αξιολόγησης και μέτρησης της αξιοποίησης της επιμόρφωσης.
2. Η εδραίωση της εκπαίδευσης βάση στόχων, που προσανατολίζεται στη χρήση νέων τεχνολογιών και στην ανάδειξη νέων ειδικοτήτων.
3. Η καθιέρωση συνολικής εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους, πάνω σε εξειδικευμένες και βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.
4. Η υιοθέτηση της προαγωγικής εκπαίδευσης ως βασικού συντελεστή επιλογής σε θέσεις ευθύνης.
5. Η εδραίωση μεθοδολογίας και εργαλείων συστηματικής ανίχνευσης των αναγκών εκπαίδευσης.
6. Η επεξεργασία συνολικής πολιτικής και σχεδίου δράσης για την εκπαιδευτική διαδικασία
7. Η βαθμολόγηση της εμπειρίας και των γνώσεων που αποκτούνται, καθώς και των αποτελεσμάτων στη λειτουργία της επιχείρησης.

8. Η ενίσχυση των μηχανισμών και διαδικασιών σχεδιασμού της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και στον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης.
9. Οι ανάγκες, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες ως πρωτεύοντα στοιχεία στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
10. Η ενδυνάμωση των εσωτερικών δομών εκπαίδευσης και η εισαγωγή και καθιέρωση της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης, με την εισαγωγή πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων σε συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης.
11. Υποχρεωτική η εκπαίδευση σε θέματα management των στελεχών που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης.
12. Εισαγωγή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης των υπαλλήλων που συμβάλλει στη μείωση του κόστους.
13. Εδραίωση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων με σκοπό τη διαρκή τους βελτίωση.

Η σταδιακή αύξηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η εφαρμογή της δια βίου εκπαίδευσης, με τελικό στόχο τη συμμετοχή κάθε εργαζομένου σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά μέσο όρο 5 ημέρες το χρόνο. *(Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)*

---

#### **2.1.4 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

---

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει το βάρος που δίνει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Πολλές φορές παρατηρείται από ορισμένες επιχειρήσεις να προσελκύουν εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων όταν παρατηρήσουν έλλειψη ικανοτήτων από τους δικούς τους εργαζόμενους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να ανακαλύψουν τα καθήκοντα τους. Αντιθέτως κάποιες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αναπτύξει μια σωστή φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τον υπάρχον ανταγωνισμό να απασχολούν ανθρώπους που έχουν υψηλότερα προσόντα από αυτούς άλλων επιχειρήσεων. Έτσι επενδύουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Ουσιαστικά αυτές οι επιχειρήσεις

αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ως μία επένδυση , μακροχρόνια μεν αλλά σίγουρα κερδοφόρα αφού τα οφέλη που θα αποκομίσουν θα υπερκαλύψουν το κόστος. (Jackson S. & Schuler R. ,2003)

Δεν είναι όμως αρκετό να υπάρχει η πεποίθηση ότι τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι θετικά, θα πρέπει η εφαρμογή της εκπαίδευσης να συνοδεύεται και από μία θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση βοηθά στα τελικά αποτελέσματα. Συνεπώς εμφανίζεται η ανάγκη να θέτονται υψηλοί στόχοι για την απόδοση της εκπαίδευσης. Οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μία φιλοσοφία εκπαίδευσης επικεντρωμένη στα αποτελέσματα είναι οι εξής:

### **Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση**

Η εκπαίδευση θα πρέπει να προγραμματίζεται σύμφωνα με συγκεκριμένες και κυρίως με τις σημαντικότερες ανάγκες της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μιας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του εργαζομένου καθώς και την κάλυψη κάποιων αναγκών για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων. Παρατηρείται βέβαια και το φαινόμενο κάποιες επιχειρήσεις να επενδύουν στην εκπαίδευση απλά και μόνο από συνήθεια ή για την ιδέα της εκπαίδευσης (training for training's sake) .Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται σε μικρότερο βαθμό βέβαια ακόμα και σε περιόδους κρίσης και το αποτέλεσμα που αποφέρει δεν είναι κάποια βελτίωση στην απόδοση των υπαλλήλων. (Luthans F. ,2008)

### **Συνεχής ανάπτυξη**

Η σωστή φιλοσοφία εκπαίδευσης είναι να αποτελεί μια συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία και όχι να αντιμετωπίζεται με την παροχή κάποιων μαθημάτων-σεμιναρίων σε αραιά χρονικά διαστήματα και ανάλογα τα διαφορετικά στάδια καριέρας του εργαζόμενου. (Μπουραντάς Δ. ,2005)

### **Πολιτικές εκπαίδευσης**

Πολιτικές εκπαίδευσης είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνεται κάθε επιχείρηση την φιλοσοφία της εκπαίδευσης. Ορίζουν την ποιότητα, την ποσότητα, το κόστος της επένδυσης, τον σχεδιασμό αλλά και το βάρος της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα μία πολιτική εκπαίδευσης μπορεί να προβλέπει ότι τα άτομα που βρίσκονται σε νευραλγικές θέσει , όπως διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να παρακολουθούν κάποια επίσημα σεμινάρια τουλάχιστον πέντε ημερών κάθε χρόνο. Το κόστος για την

εκπαίδευση υπολογίζεται σε σχέση με το συνολικό κόστος μισθοδοσίας και συνήθως κυμαίνεται στο 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας. Ο προγραμματισμός αλλά και οι στόχοι της εκπαίδευσης αποτελούν αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ενώ κάποιες μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ειδικό Τμήμα ή Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξη.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης που συνδέεται με την διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να συγκρίνουν συνεχώς τα τελικά αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους να εξετάζουν τους παράγοντες στους οποίους οφείλονται τυχόν αποκλίσεις καθώς και να προσδιορίζουν την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί ταυτόχρονη συμμετοχή και συνεργασία των στελεχών, των ομάδων αλλά και μεμονωμένων προσώπων έτσι ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερη οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης. (Κόκκος Α. , 2005 )

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2**

### **Εμπειρική εκπαίδευση – Αρχές αποτελεσματικής μάθησης**

#### **2.2.1 Βασικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης**

Μια από τις κυριότερες αρχές αποτελεσματικής μάθησης είναι **τα κίνητρα**. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα που έχει ο κάθε άνθρωπος (προαγωγές, καλύτερες αποδοχές) για να είναι επιτυχές. Καταρχάς πρέπει να υπάρχει διευκρίνιση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση πως η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές, είτε να οδηγεί σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει ευκαιρίες απασχόλησης του μελλοντικά. Η γνώση της προόδου και η παραπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη της μάθησης. Σαν κανόνας, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή και να μπορεί να δίνεται μέσω συμμετοχής σε τεστ ή μέσω των σχολίων του

εκπαιδευτή ή ακόμη μέσω συμπλήρωσης τεστ αυτοελέγχου γνώσεων στον υπολογιστή. Συνάμα η μάθηση γίνεται πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται (π.χ. χρήση οπτικοακουστικών μέσων) όπως επίσης η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα μαθητείας καθώς η χρήση εξάσκησης και η επανάληψη είναι σημαντική. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό του περιβάλλον. (Κόκκος Α. , 2005 )

Στη συνέχεια μια άλλη βασική έννοια για αποτελεσματική μάθηση είναι το εκπαιδευτικό υλικό. Το εκπαιδευτικό υλικό πρέπει να είναι γνωστό στους εργαζόμενους από την αρχή της εκπαίδευσης η τουλάχιστον μια συνοπτική εικόνα του. Θα πρέπει να περιλαμβάνει ποικιλία από παραδείγματα, όρους όπου είναι οικείοι στους εργαζόμενους και τέλος να έχει μια λογική σειρά και ακολουθία.

Τέλος για τη βέλτιστη απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνίστανται οι ακόλουθες προτάσεις :

- Κατά τη διάρκεια του μαθήματος όταν διδάσκονται έννοιες η ορισμοί καλό θα ήταν η εισαγωγή ενός παραδείγματος για να γίνει πιο κατανοητή η ιδέα. Για παράδειγμα άμα θέλει να αποδοθεί η έννοια ενός λάθος χειρισμού καλύτερα να αποδοθεί μέσω ενός χειροπιαστού παραδείγματος.
- Μεγιστοποίηση της ομοιότητας του χώρου εργασίας με το χώρο ενέργειας. Π.χ. αν ο εργαζόμενος θα πρέπει να εργασθεί σε θορυβώδες περιβάλλον καλό θα είναι η εκπαίδευση του να γίνει σε ανάλογες συνθήκες.
- Πρακτική εφαρμογή και αναγνώριση των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Όπως είναι γνωστό η εφαρμογή της θεωρίας είναι ο καλύτερος τρόπος για την αποστήθιση της
- Διασφάλιση ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις βασικές αρχές και γίνεται γνώστης όσο περισσότερο του πλήρες νοήματος. Αν ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τις γενικές αρχές που υπογραμμίζουν τι διδάσκεται, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να μάθει αν του ζητούσαν να αποστηθίσει μια σειρά μεμονωμένων βημάτων. (Νικολάου Ι. ,2006)

---

### 2.2.2. Εμπειρική εκπαίδευση

---

Το ζήτημα της μάθησης μέσω της επεξεργασίας των εμπειριών έχει έρθει στο προσκήνιο τα τελευταία 15- 20 χρόνια και γύρω από αυτό διεξάγονται σήμερα οι πιο ενδιαφέρουσες αναζητήσεις στο πεδίο της εκπαίδευσης ανθρώπινου παράγοντα.

Οι Lewis και Williams δίνουν έναν ικανοποιητικό ορισμό της εμπειρικής εκπαίδευσης «είναι εκείνη που εκθέτει τους εκπαιδευόμενους σε μια εμπειρία και στη συνέχεια ενθαρρύνει το στοχασμό επάνω σε αυτή ώστε να αναπτυχθούν νέες ικανότητες, νέες στάσεις ή νέοι τρόποι σκέψης.

Όταν αναφερόμαστε σε εμπειρίες εννοούμε αυτές που βιώνονται άμεσα από τις αισθήσεις και έχουν χαρακτήρα ενεργητικής πράξης. Χαρακτηριστικά, ο Brookfield αναφέρει ότι «σχεδόν κάθε εγχειρίδιο για τις πρακτικές της εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα επισημαίνει τη σημασία των εμπειρικών μεθόδων όπως τα παιχνίδια, οι προσομοιώσεις, το ψυχόδραμα και το παιχνίδι ρόλων. Ορισμένοι μελετητές ωστόσο συγκαταλέγουν μέσα στις εμπειρίες εναύσματα μάθησης και τις εισηγήσεις ή τις αυτομορφωτικές δραστηριότητες. (Κόκκος Α. , 2005)

Ο Jarvis έχει κάνει μια συστηματική θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος. Εξηγεί ότι υπάρχουν δυο ειδών εκπαιδευτικές εμπειρίες. Το πρώτο είδος είναι οι πρωτογενείς εμπειρίες, όπου οι εκπαιδευόμενοι εισέρχονται σε μια κατάσταση, τη βιώνουν άμεσα μέσω των αισθητήριων οργάνων και μπορούν είτε να ενεργήσουν είτε να σκεφτούν γύρω από αυτή. Το δεύτερο είδος είναι οι δευτερογενείς εμπειρίες. Στη περίπτωση αυτή οι εκπαιδευόμενοι βιώνουν έμμεσα την εμπειρία ενός γεγονότος ή φαινομένου. Την άμεση εμπειρία αυτού μπορεί να τη είχε ο εκπαιδευτής ή κάποιος από τους εκπαιδευόμενους που τώρα τη μεταφέρει στους άλλους συμμετέχοντες μέσω λόγου ή γραπτού κειμένου ή οπτικοακουστικού υλικού. Είναι, επίσης, δυνατόν κανείς από τους συμμετέχοντες (συμπεριλαμβανομένου του εκπαιδευτή) να μην είχε άμεση εμπειρία του γεγονότος αλλά όλοι μαζί να βιώνουν μαζί την εμπειρία μέσω του λόγου, του γραπτού λόγου και του οπτικοακουστικού υλικού. (Χυτήρης Λ. ,2001)

Συμπερασματικά η επεξεργασία των εμπειριών για μαθησιακούς σκοπούς πραγματοποιείται ανεξάρτητα από τις εκπαιδευτικές τεχνικές, που χρησιμοποιεί ένας εκπαιδευτής, επομένως, κάθε μορφή εκπαίδευσης είναι δυνατόν να θεωρείται εμπειρική και κάθε εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιεί το καταλυτικής σημασίας μέσο μάθησης, που είναι η συστηματική επεξεργασία της εμπειρίας.

---

### **2.2.3. Ο «κύκλος της μάθησης»** **D.Kolb**

---

Ο Kolb όπως αναφέρει στο βασικό του έργο “Experiential Learning” , οικοδόμησε το θεωρητικό του μοντέλο για τον κύκλο της μάθησης επάνω στο έργο των Dewey, Lewin ,Piaget και Vygotsky. Στον πυρήνα της σκέψης του βρίσκεται η πεποίθηση ότι οι δυτικές εκβιομηχανισμένες κοινωνίες υπερτιμούν την αξία της θεωρητικής γνώσης και δίνουν έμφαση σε αυτή, υποτιμώντας τη δυνατότητα άντλησης νοημάτων από την εμπειρία. Όμως, η ενασχόληση των εκπαιδευομένων με αφηρημένες ιδέες και έννοιες δεν οδηγεί σε αποτελεσματική μάθηση, επειδή πρόκειται για διεργασία αποκομμένη από την πραγματικότητα και ασύμπτωτη με τις συνθήκες που εκείνη αντιμετωπίζουν. Έτσι η εκπαίδευση και η επαγγελματική η κοινωνική δραστηριότητα καταλήγουν να αποτελούν αντιτιθέμενα πεδία. Χρειάζεται, λοιπόν, να μετατοπιστεί το βάρος στην εμπειρική εκπαίδευση, που επικεντρώνεται στα προβλήματα που απορρέουν από τις εμπειρίες ζωής των συμμετεχόντων. Ο Kolb αναφέρει την εκπαίδευση σαν μια διεργασία όπου η γνώση δημιουργείται μέσω του στοχασμού επάνω σε εμπειρίες, με στόχο να προκύψουν ιδέες που θα οδηγήσουν σε νέα δράση, η οποία με τη σειρά της προσφέρει στο άτομο εναύσματα για νέα, βαθύτερη κατανόηση και του επιτρέπει να συμμετέχει ενεργητικά στη διαμόρφωση της πραγματικότητας. Με αυτό το τρόπο η μάθηση γίνεται μέσο για την αλληλεπίδραση μας με το κοινωνικό περιβάλλον και για τη δημιουργική προσαρμογή μας στον κόσμο. (Χυτήρης ,2006)



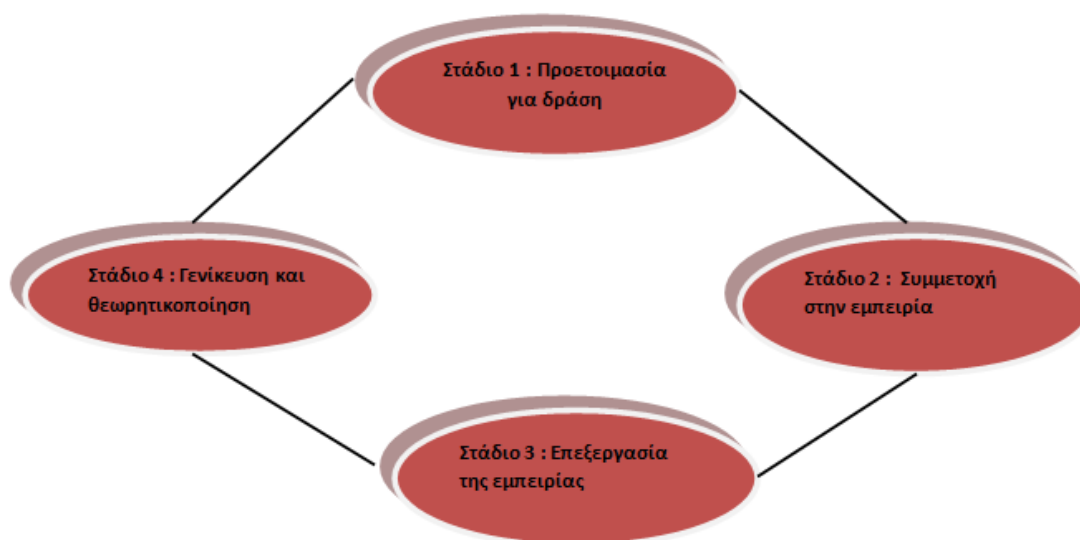
Ο Kolb συγκεκριμενοποίησε τις απόψεις του διατυπώνοντας ένα μοντέλο (κύκλος μάθησης) με τέσσερα στάδια μέσω του οποίου μπορεί η μάθηση να πραγματοποιείται αποτελεσματικά. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

**Στάδιο 1 :** Το άτομο βασιζόμενο στις γνώσεις και εμπειρίες του και έχοντας να αντιμετωπίσει νέα προβλήματα, προετοιμάζεται να πάρει αποφάσεις, επιθυμεί να δράσει, να εφαρμόσει στην πράξη όσα έχει μάθει.

**Στάδιο 2 :** Το άτομο δρα, αντιμετωπίζει πραγματικές καταστάσεις, αποκτά νέες εμπειρίες.

**Στάδιο 3 :** Οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν εξετάζονται (παρατηρούνται) προσεκτικά μέσα από ποικίλες οπτικές γωνίες. Γίνεται επεξεργασία (αξιολόγηση) των αποτελεσμάτων της δράσης, κατανοείται η σημασία τους, εξάγονται συμπεράσματα.

**Στάδιο 4 :** Οι παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα υπόκεινται σε συστηματική νοητική επεξεργασία. Οι αποκτηθείσες εμπειρίες ταξινομούνται, συνδέονται με επιστημονικά δεδομένα, με θεωρητικές προσεγγίσεις, με υπάρχουσες γνώσεις. Αντλούνται γενικές αρχές, διαμορφώνονται κανόνες δράσης. Το άτομο στο στάδιο αυτό αισθάνεται ικανό να δράσει πιο αποτελεσματικά και καταστρώνει νέους προγραμματισμούς.



Σχήμα 2: Κύκλος μάθησης κατά Kolb

Από το μοντέλο του Kolb προκύπτει ότι η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές και εν μέρη αντικρουόμενες ικανότητες. Συγκεκριμένα, αφενός απαιτεί ικανότητες αξιοποίησης της συγκεκριμένης εμπειρίας και του ενεργού πειραματισμού και αφετέρου ικανότητες αφηρημένης εννοιολόγησης και παρατήρησης. Συνεπώς, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι ικανοί να επιλέγουν κατά περίπτωση το μηχανισμό μέσω του οποίου θα προωθήσουν τη μάθηση και θα ορίσουν για τον εκπαιδευόμενο ρόλους που ποικίλουν, από τον άνθρωπο της «δράσης-ενέργειας» στον «παρατηρητή» και από τον «άνθρωπο που αντιμετωπίζει συγκεκριμένες καταστάσεις» στον «άνθρωπο που αποστασιοποιείται και κάνει θεωρητικές σκέψεις». Η αντίφαση του μοντέλου αφορά το γεγονός ότι συνήθως η παρατήρηση και ο στοχασμός εμποδίζουν τον πειραματισμό και αντίστροφα, ενώ η συγκεκριμένη εμπειρία του εκπαιδευόμενου εμποδίζει την εισροή νέων διαφορετικών γνώσεων. (Κόκκος Α. , 2005)

Ο Kolb υποστηρίζει ότι ο κύκλος μπορεί να αρχίζει από οποιοδήποτε στάδιο και θα πρέπει να θεωρείται ότι επαναλαμβάνεται συνεχώς σε σπειροειδή κίνηση, όπου τα συμπεράσματα κάθε φάσης τροφοδοτούν την επομένη. Με αυτή την έννοια, κάθε νέα μάθηση βασίζεται στην προηγούμενη και κάθε εκπαίδευση είναι επανεκπαίδευση. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι όλες οι αναφορές του Kolb στο "Experiential Learning" σχετικά με το πεδίο εφαρμογής των απόψεων του αφορούν την εκπαίδευση ανηλίκων, ιδιαίτερα των εργαζομένων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. (Jackson S. & Schuler. R ,2003)

«οι Οργανισμοί χρειάζονται καινούργιους τρόπους για να ανανεωθούν και να προλάβουν την απαρχαίωση των ιδίων καθώς και των εργαζομένων τους. Ίσως όμως πάνω από όλα, η μελλοντική κοινωνία της μάθησης αντιπροσωπεύει ένα προσωπικό στοίχημα για εκατομμύρια ενήλικες που πιστεύουν ότι η μάθηση δεν είναι πια «για τα παιδιά» αλλά είναι μια κεντρική δραστηριότητα ολόκληρης ζωής, με ουσιώδη σημασία για τη προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική επιτυχία. Η εκπαίδευση προσωπικού προσφέρει ένα σύστημα ικανοτήτων με βάση τις οποίες μπορούν να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις της εργασίας και οι αντίστοιχοι εκπαιδευτικοί στόχοι και επίσης δίνει έμφαση στις νευραλγικές σχέσεις που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα στην τάξη και στον πραγματικό κόσμο μέσω των μεθόδων εμπειρικής μάθησης. Αναδεικνύει τον εργασιακό χώρο σαν ένα περιβάλλον μάθησης που μπορεί να αναβαθμίσει και να συμπληρώσει την τυπική εκπαίδευση και να τροφοδοτήσει την προσωπική ανάπτυξη μέσα από εργασία γεμάτη νόημα και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης». (Βακόλα Μ. , 2005)

Τα συμπεράσματα από τη θεωρία του Kolb μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό εκπαίδευσης για συγκεκριμένες ομάδες στελεχών. Συνάμα οι εργαζόμενοι μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας, ένα πρόγραμμα με στοιχεία που καλύπτουν όλες τις ανάγκες μάθησης μπορεί καλύτερα να πετύχει τους μαθησιακούς του στόχους.

---

#### *2.2.4 Επιπλέον προσεγγίσεις άλλων ερευνητών*

---

Ο κύκλος της μάθησης θεωρείται βασικό εγχειρίδιο για την εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με αυτόν, είτε προτείνοντας συμπληρώσεις και εμπλουτισμό είτε άλλες εναλλακτικές μεθόδους για την βελτίωση γενικά της εκπαίδευσης. Ενδεικτικά αναφέρονται τρεις.

Μια ενδιαφέρουσα θεωρία προτάθηκε από τον Barnett, ο οποίος πρόσθεσε ανάμεσα στα στάδια της γενίκευσης και προετοιμασίας ένα πέμπτο, που το ονομάζει «στάδιο σχεδιασμού για την εφαρμογή». Θεωρεί αυτό το στάδιο αναγκαίο, προκειμένου να ωριμάσει μέσα στο άτομο η δέσμευση του για δράση και ταυτόχρονα να του δοθεί χρόνος να αναπτύξει με πληρότητα το σχέδιο δράσης του, που μπορεί να περιλαμβάνει «στόχους, συγκεκριμένες ενέργειες, προσδιορισμό εκείνων που θα συμμετάσχουν, χρονοδιάγραμμα συγκέντρωση στοιχείων. (Daft R., 2004)

Ο Race με τη σειρά του επισημαίνει πως θα πρέπει να θεωρηθεί ότι τα 4 στάδια του κύκλου επικαλύπτονται σε αρκετές περιπτώσεις. Λόγου χάρη :

- Είναι πιθανόν να συνεχίσουμε να προετοιμαζόμαστε για δράση, ενώ ήδη οι συνθήκες της πραγματικότητας μας έχουν οδηγήσει σ αυτή.
- Αναζητούμε την αξιολόγηση των πράξεων μας όχι μόνο αμέσως μετά τη δράση αλλά και ενόσω δρούμε, ακόμα και ενόσω στοχαζόμαστε με βάση της αποκτηθείσες εμπειρίες
- Ενόσω αφομοιώνουμε τις εμπειρίες μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συχνά εξακολουθούμε να δρούμε.

Τέλος ο Rogers θεωρεί πως η επεξεργασία της μάθησης δεν γίνεται μόνο με βάση τις γνώσεις που ήδη διαθέτουμε, αλλά και με την αξιοποίηση και αναζήτηση πρόσθετων εμπειριών. Συνάμα ο στοχασμός επάνω στην εμπειρία δεν οδηγεί μόνο σε νέα δράση που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη νεοαποκτηθέντα εμπειρία. Είναι δυνατόν να οδηγεί και σε υποθέσεις, που μπορούν να επαληθευτούν επάνω σε νέες καταστάσεις, δηλαδή πχ διάφορα σεμινάρια που έχουν διαφορετική υφή από την νεοαποκτηθείσα. Τέλος το στοιχείο της απόφασης στον «κύκλο της μάθησης» δεν υπάρχει μόνο όταν περνάμε από την επιθυμία για δράση. Υπάρχει και σε άλλα σημεία του κύκλου λχ όταν επιλέγουμε ποιες άλλες εμπειρίες θα χρησιμοποιήσουμε για την επεξεργασία της εμπειρίας που αποκτήσαμε. (Jackson S. & Schuler R. ,2003)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3** **Στάδια Εκπαιδευτικού Έργου**

### **2.3.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών**

Στο πρώτο στάδιο πρέπει να εντοπιστούν και να διαγνωστούν οι πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται η καταγραφή 3 παραγόντων :

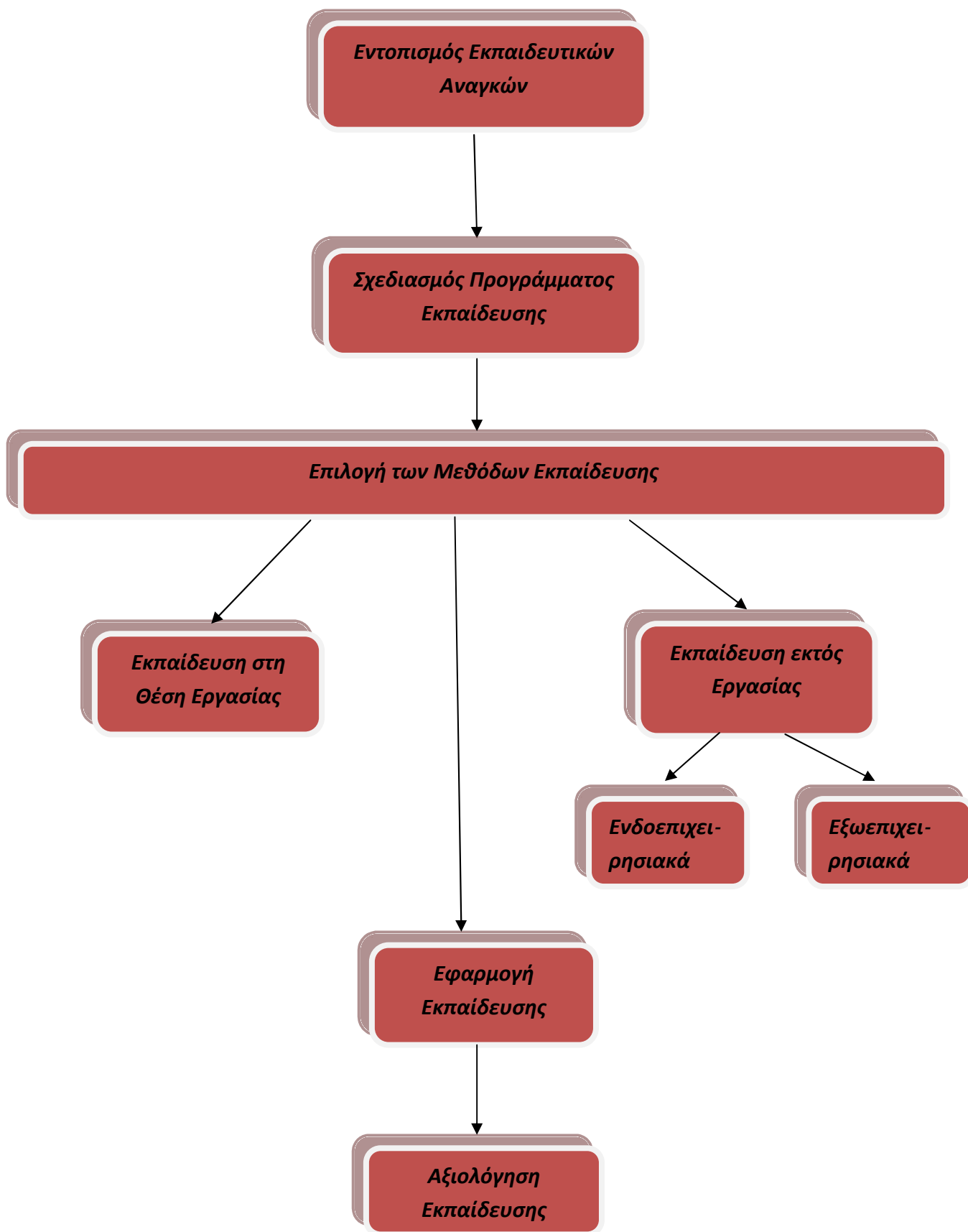
- Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε επίπεδο επιχείρησης, θέσης εργασίας και εργαζόμενου
- Καταγραφή σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο των εξειδικεύσεων και του τρόπου παραγωγής που δημιουργεί νέες εξειδικεύσεις.
- Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε σχέση με οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση.

Δηλαδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που συμμετέχουν οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, όπως και στις συλλογικές ανάγκες της επιχείρησης. Αυτές προσδιορίζονται βάση των οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών που συντελούνται εντός της επιχείρησης, των μελλοντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, λόγω των ραγδαίων αλλαγών

στην τεχνολογία και των δυνατοτήτων της, αλλά και των αδυναμιών της ή της έλλειψης γνώσεων των εργαζομένων, που διαπιστώνονται στην ανάληψη θέσεων εργασίας. (Χυτήρης Λ. ,2001)

Όσον αφορά τους εργαζόμενους οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, πχ

1. Οι **νέο-προσληφθέντες και νεοεισαχθέντες εργαζόμενοι** όπου χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται, για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν. (Μακροδημήτρης Α. , 2004)
1. Η **αξιολόγηση της απόδοσης** : στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφτούν με την εκπαίδευση.
2. Η **εναλλαγή θέσεων εργασίας** : οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης (restructuring), αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νέο-προσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγο της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.



Εκτός από τις παραπάνω συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχείς γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου. Είναι ευθύνη των στελεχών γραμμής, να καθορίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, μέσα από την προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Παράλληλα, το τμήμα προσωπικού ως υπεύθυνο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, θα πρέπει να ερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τμημάτων της επιχείρησης και να τις ικανοποιεί μέσω προγραμμάτων, στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων για την εκπαίδευση. Όμως η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μέσο για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις ή δεξιότητες. Υπάρχει και η θετική θεώρηση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση αναγκών για ανάπτυξη προετοιμάζοντας τους ανθρώπους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες αυξάνοντας τη ποικιλία των δεξιοτήτων τους και προετοιμάζοντας τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον. (Μπουραντάς Δ. , 2005)

Μια άλλη διάκριση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι στις εξής κατηγορίες:

- **Συνειδητές και ρητές**
- **Συνειδητές και μη ρητές**
- **Λανθάνουσες ( και προφανώς μη ρητές) ανάγκες**

Αυτή η διάκριση των εκπαιδευτικών αναγκών μας βοηθά στην επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών για τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για το προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Βασική τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών για τον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών είναι η παρατήρηση.

Η **παρατήρηση** αποσκοπεί στην εις βάθος εξερεύνηση και στην συστηματική ανάλυση του εργαζομένου στη θέση εργασίας. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται εξονυχιστικά κατά να την ανάλυση της θέσης εργασίας. Η παρατήρηση χρησιμοποιείται κυρίως όταν μας ενδιαφέρουν τα κίνητρα των εργαζομένων, οι ερμηνείες που δίνουν στα διάφορα γεγονότα και καταστάσεις και το πώς οι ερμηνείες αυτές επηρεάζουν τις συμπεριφορές τους. (Ζαβλανός Μ. ,2002)

Οι βασικοί τύποι παρατήρησης είναι:

- Συμμετοχική παρατήρηση: Οι παρατηρητές εμπλέκονται στις δραστηριότητες που παρατηρούν. Η πρώτη μορφή που μπορεί να πάρει είναι η πλήρης συμμετοχή (απόκρυψη της επιστημονικής ιδιότητας του ερευνητή και ενσωμάτωση του στο εργασιακό περιβάλλον). Η δεύτερη είναι η συμμετοχή ως παρατηρητή (η ιδιότητα και ο σκοπός του ερευνητή γνωστοποιούνται στους εργαζομένους , ενώ παράλληλα επιδιώκεται η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή του στις δραστηριότητες του εργαζόμενου – στόχου)
- Μη συμμετοχική παρατήρηση : Παρόμοια η μη συμμετοχική παρατήρηση μπορεί να πάρει δυο μορφές. Όσον αφορά τη πρώτη ο παρατηρητής γνωστοποιεί στον εργαζόμενο- στόχο την ιδιότητα του και το σκοπό της έρευνας και παρευρίσκεται στις καθημερινές του δραστηριότητες. Αντίθετα στη δεύτερη ο εργαζόμενος- στόχος δεν γνωρίζει την ιδιότητα του ερευνητή, που απλώς παρατηρεί χωρίς να επηρεάζει με την παρουσία του τις δραστηριότητες του εργαζόμενου.

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως για την διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές .Η ατομική συνέντευξη μπορεί να είναι :

1. Τυπική συνέντευξη με συγκεκριμένες ερωτήσεις.
2. Συνέντευξη με βασικές ερωτήσεις.
3. Θέματα κλειδιά και ελεύθερη συζήτηση.
4. Μη κατευθυνόμενη συνέντευξη.

Η ομαδική συνέντευξη για τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιείται σε ομάδες ατόμων που έχουν κοινά βιώματα κοινές εργασιακές εμπειρίες ή κάποιο κοινό σκοπό. Στη πράξη εφαρμόζεται η πολύ-μεθοδική προσέγγιση η τριγωνοποίηση, επειδή χρησιμοποιούνται δύο ή περισσότερες μέθοδοι συλλογής στοιχείων για τη μελέτη κάποιας πλευράς της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η διεύρυνση των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να γίνεται σε πολλαπλά επίπεδα και να είναι στο μέτρο του εφικτού, πολύ-μεθοδικοί και διεπιστημονική, προκειμένου τα συμπεράσματα να είναι έγκυρα και να συμβάλουν στον αποτελεσματικό σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων. (Daft R. ,2004)

Τέλος για να εκτιμηθούν και να προσδιοριστούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε 3 **επίπεδα** (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001 )



- I. Αρχικά η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε **επίπεδο επιχείρησης** .Σ αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες- δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (πχ ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις). Στη συνέχεια οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες-γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις, εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης κ.α. Συνάμα απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχτούν οι όποιες αδυναμίες έλλειψης και αναποτελεσματικότητας τους που σχετίζονται με τα παράπονα των εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα και το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων και τέλος τα φαινόμενα πειθαρχίας. Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα : είναι θέμα ικανοτήτων δεξιοτήτων, γνώσεων. Ή είναι θέμα παρακίνησης-διάθεσης των εργαζομένων? Στην δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες-ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, το πότε ,το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και το τύπο εκπαίδευσης. (Luthans F. ,2008)
- II. **Ανάλυση απόδοσης (performance reviews)**: Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου πρέπει να είναι μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για διάφορες ομάδες εργαζομένων ή σε σχέδια προσωπικής ανάπτυξης. Έτσι κάθε συνάντηση αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογημένου αντιμετωπίζεται σαν μια ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)
- III. **Ανάλυση θέσης εργασίας** : Η ανάλυση θέσης βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης αλλά για να γίνει αυτό πρέπει να περιλαμβάνει εκτός

των άλλων τα ακόλουθα. Αρχικά να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά τη διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων στη συνέχεια να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες ή υποκίνηση και τέλος να εντοπίζει του τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές μεθόδους υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.

Η ανάλυση της θέσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση προσδιορίζοντας τα ακόλουθα :

- § Γνώσεις, δηλαδή τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό περιβάλλον τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.
- § Δεξιότητες, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες κτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης , πνευματικές , κοινωνικές ή αισθηματικές.
- § Υποκίνηση, δηλαδή ποιιά είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με ένα τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.
- § Πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

---

### 2.3.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

---

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιαστούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα :

- **Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.** Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστωθήκαν πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους. Δηλαδή να καθοριστεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ,που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσο αφορά γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες .Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι-αποτελεσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα .Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης .Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα οριστούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του λειτουργικού προγράμματος. Κριτήρια σαν αυτά είναι :η αντίδραση των εκπαιδευόμενων, η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή συμπεριφοράς και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης ,που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση.
- **Προσδιορισμός καταλληλότητας εργαζομένων.** Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων ,αξιοποιούνται για να οριστούν ή επιλέγουν τα άτομα και τις ομάδες εργαζομένων με βάση την «καταλληλότητα» τους να εκπαιδευτούν .Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης ,που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα .Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας θα βοηθήσει η συμπλήρωση από τους ίδιους ενός ερωτηματολογίου ,που θα αφορά την ανάγκη ,το ενδιαφέρον ,την χρησιμότητα και την προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

- **Εφαρμογή θεωριών μάθησης.** Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή-δασκαλο, το χώρο και το χρόνο που γίνεται η εκπαίδευση. Οι άνθρωποι μαθαίνουμε διαφορετικούς τρόπους και ρυθμούς, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως ή όχι των άρχων μάθησης. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2006)

### 2.3.2.1 ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Αναφορικά με τις θεωρίες μάθησης, όσον αφορά την εκπαίδευση ενηλίκων, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι επικρατούν 4 βασικές θεωρίες:

**Συμπεριφορισμός (behaviorism)** : Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η μάθηση ορίζεται ως μια αλλαγή στη συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου, που προκύπτει μέσω εμπειριών και ασκήσεων οι οποίες τίθενται από τον εκπαιδευτή. Η μάθηση συντελείται με την ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Για την εφαρμογή της θεωρίας αυτής κεντρικοί ρολοί είναι α) του εκπαιδευτή ως μεταδότη της γνώσης και βασικού παράγοντα στην εκπαιδευτική διαδικασία και β) των διδακτικών στόχων που διατυπώνονται με τη μορφή συμπεριφορών τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναπτύξουν. Ο συμπεριφορισμός δίνει έμφαση στην αναμετάδοση της πληροφορίας αλλά και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς. (Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης, 2008)

**Θεωρία της δραστηριότητας (activity theory)**: Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η μάθηση θεωρείται διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Το άτομο μέσα από τη συνεργασία με άλλα άτομα αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες που διαφορετικά θα βρίσκονταν σε λανθάνουσα κατάσταση εξέλιξης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Vygotsky, είναι διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, στην οποία κυρίαρχο ρόλο παίζει η γλωσσά. Η νοητική ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αδιάρρηκτα συνδεδεμένη με την κοινωνική διάσταση και το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο συντελείται. (Νικολάου Ι., 2006) Κατά την εφαρμογή της θεωρίας αυτής, κεντρικό ρόλο κατέχουν η συνεργασία, η σύνθετη ομαδική εργασία όπως και η γλωσσά ως εργαλείο επικοινωνίας.

**Οικοδομισμός ή δομητισμός** : Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η μάθηση είναι μια υποκειμενική και εσωτερική διαδικασία οικοδόμησης νοημάτων, με σκοπό την

οργάνωση και προσαρμογή των νέων πληροφοριών σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις . Αναγνωρίζει ,δηλαδή ότι οι εκπαιδευόμενοι διαθέτουν κάποιες γνώσεις και ότι η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να βοηθήσει να οικοδομηθούν γνώσεις πάνω σε αυτές που ήδη κατέχουν . Κεντρικό ρολό λοιπόν παίζουν: α)ο εκπαιδευόμενος που αναλαμβάνει ενεργό ρολό στην οικοδόμηση της γνώσης του ,β) η προηγούμενη γνώση του εργαζομένου ,η οποία θα πρέπει να τροποποιηθεί και να επεκταθεί ως αποτέλεσμα της μάθησης της και γ)ο εκπαιδευτής που αναλαμβάνει έναν συμβουλευτικό ρολό στη δραστηριότητα των εκπαιδευόμενων. (Ζαβλανός Μ ,2002)

**Ανακαλυπτική μάθηση:** Η βασική αρχή της θεωρίας αυτής είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι ανακαλύπτουν αρχές ή αναπτύσσουν δεξιότητες μέσω πειραματισμού και πρακτικής .Ο εκπαιδευόμενος προκειμένου να κατανοεί τις πληροφορίες και να αναπτύσσεται γνωστικά ,οικοδομεί αρχικά έμπρακτες αναπαραστάσεις ,που σχετίζονται με την εκτέλεση δράσεων αλλά και εικονικές αναπαραστάσεις που αντιστοιχούν σε αντικείμενο εργασίας σε συνδυασμό με μια σειρά από δράσεις ( Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

Είναι γνωστό πως η ηλικία των εργαζόμενων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης .Οι περισσότερες και συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στη παιδαγωγική που έχει ως κέντρο βάρους το διδάσκοντα .Οι εργαζόμενοι όμως είναι ενήλικες και χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση αφού κατά τον Malcolm Knowles οι ενήλικες, σε σχέση με τα παιδιά ,παρουσιάζουν τις εξής διαφορές όσον αφορά τη διάθεση και την ικανότητα τους να μαθαίνουν:

- Ø Έχουν ήδη αρκετές γνώσεις και εμπειρίες και
- Ø Αυτό τους βοηθά να μαθαίνουν από τους άλλους
- Ø Θέλουν να έχουν την ευθύνη για το τι ,πως και ποσά θα μάθουν,
- Ø Επικεντρώνουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους σε προηγούμενα προβλήματα
- Ø Θέλουν να μαθαίνουν πράγματα που θα τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους.

Αυτές οι διαφορές αποτελούν τα νέα αξιώματα μιας νέας επιστήμης για την εκπαίδευση ,της **ανδραγωγικής**. Η ανδραγωγική λοιπόν προτείνει η εκπαίδευση των ενηλίκων να είναι μαθητοκεντρική , δηλαδή να μην είναι παθητική η συμμετοχή του εκπαιδευόμενου αλλά ενεργός .Ο ενήλικας μπορεί και θέλει να διαπιστώνει αυτός τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, να ορίζει ο ίδιος τους εκπαιδευτικούς στόχους και να αυτοαξιολογείται .Συνεπώς ο διδάσκων θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως διευκόλυνση των συζητήσεων των μελών των ομάδων και λιγότερο

ως δάσκαλος, αναγνωρίζοντας τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους κτίζοντας πάνω σε αυτές, να προσθέτει νέα γνώση .Αν και δεν υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις ότι η ηλικία διαφοροποιεί τη μαθησιακή διαδικασία εν τούτοις οι εμπειρίες ,η συσσωρευμένη γνώση και το εσωτερικό επίκεντρο ελεγχόντων ενηλίκων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του προγράμματος και βεβαίως από τον διδάσκοντα. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

**Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση.** Η πρόταση του Κομφούκιου «ακούω και ξεχνώ ,βλέπω και θυμάμαι ,εκτελώ/ κάνω και μαθαίνω» ,είναι από τις σημαντικότερες αρχές μάθησης. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν ,τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητες τους και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει .Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων αλλά ακόμα και στα θεωρητικά θέματα με την εκμάθηση ρολών .Είναι ευρέως γνωστό πως η **εκμάθηση είναι μίτηρ μαθήσεως** καθώς οι άνθρωποι ξεχνούν με το καιρό ,θα πρέπει λοιπόν να υπενθυμίζουμε κύρια σημεία που διδάχτηκαν στο παρελθόν .Όσον αφορά τη πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη είναι απαραίτητη διότι βοηθά τη μνήμη, αυξάνει τη ποιότητα της εξέλιξης ,βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά στο χώρο της δουλειάς και τέλος η συμπεριφορά γίνεται αυτόματη . (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2006)

Τέλος η **συνθετική προσέγγιση του P.Jarvis** όπου αναλύοντας τις θεωρίες των παραπάνω επιστημόνων καταλήγει στα ακόλουθα χαρακτηριστικά που διαφοροποιήσουν τη μάθηση των ενηλίκων αλλά και το πεδίο εκμάθησής τους .Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι :

- Επιθυμούν να συμμετέχουν στη μαθησιακή διαδικασία
- Φέρουν τις δικές τους αντιλήψεις, γενικά τι αισθάνονται
- Θέλουν να αισθάνονται πως αντιμετωπίζονται σαν ενήλικες
- Φέρνουν στη μαθησιακή κατάσταση τη δική τους αυτοπεποίθηση
- Έχουν αναπτύξει τους δικούς τρόπους μάθησης
- Μαθαίνουν με διαφορετικούς ρυθμούς
- Προσέρχονται στη μαθησιακή διδασκαλία με διαφορετική φυσική κατάσταση

Μέσω της μάθησης λοιπόν συντελούνται 3 βασικές αλλαγές ,που αποτελούν και στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας. δηλαδή μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας ,επιδιώκεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν γνώσεις ,να εξασκηθούν

σε νέες δραστηριότητες ή και να αλλάξουν τη στάση τους .Η υποκίνηση εξαρτάται ή από εγγενείς παράγοντες, είτε από εξωγενείς . (Daft R. ,2003)

### **2.3.2.2 ΧΡΟΝΟΣ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ**

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002)

Αναφορικά με την επιλογή του χώρου εκπαίδευσης, υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

- Η αρχιτεκτονική διάταξη του χώρου (αίθουσες χώροι υποδοχής, βοηθητικοί χώροι).
- Η καταλληλότητα όσον αφορά στον απαραίτητο εκπαιδευτικό εξοπλισμό.
- Η ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών για εκπαίδευση (φωτισμός, κλιματισμός)
- Η εύκολη πρόσβαση στο χώρο.

### **2.3.2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ**

Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ,να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι :

- Διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντας τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόοδο τους.

- Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, την παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν. *(Ταπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002)*

Συμπερασματικά ο εκπαιδευτής ενηλίκων καλείται να παίξει ένα πολυδιάστατο ρόλο, του οδηγού της ομάδας, του εμπυχωτή, του δασκάλου του μέντορα του συνεργάτη. Ειδικά ο ρόλος του εκπαιδευτή ως εμπυχωτή θεωρείται κεντρικός και συμπεριλαμβάνει μια σειρά από ικανότητες-γνώσεις-δεξιότητες και συγκεκριμένες στάσεις. Στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ο εκπαιδευτής προκειμένου να οδηγήσει την ομάδα των εκπαιδευομένων στη δημιουργική μάθηση και στη προσωπική ανάπτυξη. Ο σεβασμός στα πιστεύω και τις στάσεις των εκπαιδευομένων, η δυνατότητα δημιουργίας σχέσεων με όλους τους εκπαιδευόμενους, η ανοιχτή και άνετη συμπεριφορά χωρίς αμυντική διάθεση είναι οι κύριοι παράγοντες που, σε συνδυασμό με τη βαθιά γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας καθιστούν ένα εκπαιδευτή άριστο. *(Μπουραντάς Δ. ,2005)*

Παράλληλα, υπάρχουν και διεθνή πρότυπα για την ανάπτυξη και αξιολόγηση των δεξιοτήτων του εκπαιδευτή. Σύμφωνα με το IBSTPI οι βασικές δεξιότητες ταξινομούνται σε 5 κατηγορίες:

### **1.Επαγγελματική συγκρότηση**

- να είναι αποτελεσματικός στη επικοινωνία με τους εκπαιδευόμενους.
- να ενημερώνεται διαρκώς.
- να συμμορφώνεται με τα ισχύοντα ηθικά και νομικά πρότυπα.
- να είναι επαγγελματικά επαρκής και αξιόπιστος.

### **2.Προγραμματισμός και προετοιμασία**

- να προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές μεθόδους και να προετοιμάζει εγκαίρως το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό.
- να προετοιμάζεται επαρκώς για τη μετάδοση γνώσεων.

### **3. Εκπαιδευτικές μέθοδοι και σχεδιασμός.**



- να τονώνει και να υποστηρίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.
- να χρησιμοποιεί αποτελεσματικές δεξιότητες κατά την παρουσίαση.
- να εφαρμόζει αποτελεσματικές δεξιότητες μετάδοσης γνώσης.
- να αναπτύσσει αποτελεσματικές δεξιότητες στις ερωτήσεις.
- να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας και την τεχνολογία με στόχο τη βελτίωση της μάθησης και της επίδοσης.

#### 4. Εκτίμηση και αξιολόγηση

- να διενεργεί εκτίμηση του εκπαιδευόμενου και της επίδοσης του.
- να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

#### 5. Διαχείριση

- Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το εκπαιδευτικό περιβάλλον ενθαρρύνοντας την εκπαίδευση και την επίδοση.
- Να διαχειρίζεται την εκπαιδευτική διαδικασία μέσα από την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης, 2008)

#### 2.3.2.4. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ.

Ίσως η πιο γνωστή ενεργητική εκπαιδευτική τεχνική σε εναρκτήριες συναντήσεις είναι οι «συνεντεύξεις», οι οποίες έχουν στόχο να γίνει η αλληλογνωριμία με τρόπο που, από την πρώτη στιγμή, να αναπτύσσεται η ενεργοποίηση και η υπευθυνοποίηση των εκπαιδευομένων.

«**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**» : η τεχνική διαρκεί 35 λεπτά περίπου και αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Οι εκπαιδευόμενοι διαίρονται σε δυάδες.
2. Ο ένας παίρνει συνέντευξη από τον άλλο και μετά αντίστροφα. Τα θέματα ορίζονται από τον εκπαιδευτή και είναι συνήθως τα ακόλουθα :  
Ονοματεπώνυμο, σπουδές, γιατί καθένας παίρνει μέρος στο πρόγραμμα, ενδιαφέροντα, ικανότητες.

Στη συνέχεια το ένα μέλος παρουσιάζει το άλλο στην ολομέλεια και αναφέρει τις προσδοκίες του. Όσο διαρκούν οι παρουσιάσεις, ο εκπαιδευτής ενθαρρύνει τους ομιλούντες να εκφραστούν αβίαστα. Επίσης θέτει ερωτήσεις, διευκολύνοντας να επιτευχθεί η κατά το δυνατόν πληρέστερη παρουσίαση όλων των μελών, να προκύψουν αφορμές και εκδήλωση συναισθημάτων αλληλοεκτίμησης αλλά και να συνδεθούν όσα λέγονται με το αντικείμενο και τους στόχους του προγράμματος. (Κόκκος Α. , 2005)

#### **«ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ»**

Αυτή η τεχνική ενδείκνυται όταν βασικός στόχος του εκπαιδευτή είναι να διαπιστώσει το επίπεδο των γνώσεων ,δεξιοτήτων και εμπειριών που διαθέτουν οι εκπαιδευόμενοι και να αναζητήσει τρόπους, ώστε αυτές να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο του προγράμματος. Διαρκεί 25 λεπτά και αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες 4-5 ατόμων.
2. Ο εκπαιδευτής κάνει μια σύντομη εισαγωγή και διαβεβαιώνει ότι τα μέλη κάθε ομάδας είναι φορείς γνώσεων, ικανοτήτων, έχουν αξία και μπορεί να είναι πολύτιμες στην πορεία του προγράμματος.
3. Τα μέλη καταγράφουν και συνθέτουν τις δυνατότητες τους ή επεξεργάζονται ένα πρώτο ερώτημα, ώστε μέσα από αυτή τη διεργασία να συνειδητοποιήσουν ότι ήδη γνωρίζουν αρκετά στοιχεία γύρω από το αντικείμενο του προγράμματος.
4. Οι ομάδες, μέσω εκπροσώπων τους, παρουσιάζουν στην ολομέλεια τα αποτελέσματα της εργασίας τους.
5. Γίνεται συζήτηση και ο εκπαιδευτής προβαίνει στην τελική σύνθεση.

#### **« ΕΚΦΡΑΣΗ ΑΞΙΩΝ»**

Αυτή η τεχνική ενδείκνυται όταν βασικός στόχος του εκπαιδευτή είναι οι εκπαιδευόμενοι να γνωριστούν σε αρκετό βάθος, ώστε να αρχίσει να αναπτύσσεται, ήδη από την έναρξη, η μεταξύ τους αμοιβαιότητα και εργατικότητα. Διαρκεί περίπου 20 λεπτά και τα στάδια είναι τα εξής:

1. Οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν από τον εκπαιδευτή ένα κατάλογο αξιών, οι οποίες συνδέονται με τους επαγγελματικούς στόχους. Οι αξίες που αναφέρονται στο κατάλογο μπορεί να είναι επαγγελματική αναγνώριση, συνεργατικότητα, κ.α.

2. Κάθε εκπαιδευόμενος συζητάει με ένα συνεκπαιδευμένο σχετικά με τον κατάλογο του. Μέσα από τη συζήτηση ο κατάλογος καθενός είναι πιθανό να τροποποιηθεί.
3. Κάθε δυάδα παρουσιάζει την άποψη της, μέσω εκπροσώπου της στην ολομέλεια.

Γίνεται συζήτηση και ο εκπαιδευτής προβαίνει στην τελική σύνθεση. (Κόκκος Α. , 2005)

#### «ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Μια εκδοχή αυτής της τεχνικής έχει ως στόχο να γνωριστούν καλύτερα οι εκπαιδευόμενοι. Η εκδοχή αυτή διαρκεί περίπου 20 λεπτά. Η δομή είναι ίδια με εκείνη της «έκφρασης αξιών», με τη διαφορά ότι εκείνο που ζητά ο εκπαιδευτής είναι να ιεραρχήσουν τους τρόπους της μεταξύ τους συνεργασίας, εκείνους που θεωρούν πιο σημαντικούς για την επίτευξη του μαθησιακού αποτελέσματος. Ο κατάλογος πρέπει να περιλαμβάνει φράσεις που αναφέρονται σε διάφορους τρόπους συνεργασίας όπως:

- Να υπάρχει αμοιβαίως σεβασμός.
- Να δίνεται σε όλους η ευκαιρία να εκφράζονται.
- Να τηρούμε τα ωράρια παρακολούθησης.
- Να αφήνουμε τους άλλους να ολοκληρώσουν χωρίς να διακόπτουμε.
- Να προσπαθούμε να καταλάβουμε τι ακριβώς εννοεί ο άλλος.

Να ερχόμαστε προετοιμασμένοι στα μαθήματα. (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. ,2004)

#### **2.3.2.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΩΣ ΣΤΟΧΟ ΝΑ ΣΥΖΗΤΗΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΝΑ ΕΜΠΛΑΚΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ.**

##### «ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ»

Αυτή η τεχνική αποτελεί επέκταση της τεχνικής των συνεντεύξεων και θα μπορούσε να ενσωματωθεί σ αυτήν. Ωστόσο ένας εξίσου σημαντικός στόχος με την οικοδόμηση πνεύματος ομάδας είναι να εκφραστούν οι προσδοκίες των εκπαιδευόμενων. Αυτό ενδείκνυται κυρίως σε προγράμματα όπου οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν ουσιώδη κίνητρα συμμετοχής είτε υπάρχουν παράγοντες

που προκαλούν απορίες ή αντιδράσεις στους εκπαιδευόμενους. Η τεχνική διαρκεί 30 λεπτά περίπου και αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Οι εκπαιδευόμενοι συζητούν κατά ομάδες τις προσδοκίες τους από το πρόγραμμα και τις ανησυχίες τους σε σχέση με αυτό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να γίνει η συζήτηση όπως ο εκπαιδευτής να ζητήσει από την ομάδα να συμπληρώσει ένα κατάλογο φράσεων, όπως : από το πρόγραμμα αυτό προσδοκώ να..., θα με ευχαριστούσε εάν..., ευχαριστώ βρίσκω το γεγονός ότι... κτλ...
2. Εκπρόσωπος κάθε ομάδας παρουσιάζει τις απόψεις της στην ολομέλεια.
3. Ακολουθεί συζήτηση και σύνθεση από τον εκπαιδευτή.

#### «ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ»

Η διάρκεια της είναι 25 λεπτά και οι στόχοι της είναι πολλαπλοί. Αρχικά να αναδυθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι εμπειρίες των εκπαιδευόμενων. Στη συνέχεια να επεξεργαστούν ορισμένα ζητήματα, τα οποία θα τους δώσουν μια γενική εικόνα για το πρόγραμμα και τέλος να αποκτήσουν μια αίσθηση άμεσης συμμετοχής στην πορεία της μάθησης. η επεξεργασία των ζητημάτων διεξάγεται από μικρές ομάδες και μπορεί να γίνει με διάφορες παραλλαγές.

- A. Οι εκπαιδευόμενοι απαντούν σε ερωτήματα που σχετίζονται με βασικά αντικείμενα του προγράμματος
- B. Οι εκπαιδευόμενοι επεξεργάζονται ένα συγκεκριμένο ζήτημα
- C. Οι εκπαιδευόμενοι εκπονούν μια άσκηση
- D. Οι εκπαιδευόμενοι σχολιάζουν παροιμίες, ρητά ή σλόγκαν
- E. Οι εκπαιδευόμενοι σχολιάζουν ένα κείμενο 1-2 σελίδων ή ορισμένα μικρά κείμενα. Τα κείμενα μπορεί να είναι αποσπάσματα από βιβλία, από επιστημονικά άρθρα, κ.α.
- F. Οι εκπαιδευόμενοι σημειώνουν αν συμφωνούν ή διαφωνούν με ορισμένες φράσεις κλειδιά και αιτιολογούν τις απόψεις τους.

Κάθε εκπαιδευόμενος καλείται να περιγράψει, μέσα στη μικρή του ομάδα, μια σημαντική εμπειρία του σε σχέση με το αντικείμενο του προγράμματος. Η ομάδα επιλέγει μια εμπειρία την αναλύει, βρίσκει τα αίτια, και τα συνδέει όλα αυτά με τη βασική προβληματική του προγράμματος. (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. ,2007)

**2.4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης  
εργατοϋπαλλήλων**

Η διδασκαλία μια δεξιότητας γίνεται καλύτερα αντιληπτή εάν την εξετάσουμε με τη μορφή βημάτων.

**1<sup>ο</sup> βήμα : Προετοιμασία**

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος, και πρέπει να γνωρίζει :

- Ποιός πρόκειται να εκπαιδευτεί.
- Ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης (δηλαδή, τι πρέπει να επιτευχτεί κατά τη διάρκεια της).
- Πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εκπαίδευση.
- Να καταγράφει κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση.
- Να τονίζει σε κάθε στάδιο, και πριν προχωρήσει στο επόμενο, τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε κρίσιμη λεπτομέρεια εντάσσεται σε αυτά.
- Να καταγράφει εργαλεία, εξοπλισμό ασφαλείας και ρουχισμό, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, υλικό, κ.α.
- Να καταρτίζει κατάλογο εκπαίδευσης (κατάλογο όλων των σημείων που θα πρέπει να καλυφτούν με σωστή και λογική σειρά).

**2<sup>ο</sup> βήμα : Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου**

Ο εκπαιδευτής είναι, πλέον προετοιμασμένος. Στη συνέχεια πρέπει να διασφαλίσει ότι και οι εργατοϋπάλληλοι είναι έτοιμοι να αρχίσουν να μαθαίνουν :

- Βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και υιοθετώντας μια φιλική προσέγγιση που οικοδομεί εμπιστοσύνη.
- Δηλώνοντας με σαφήνεια τι πρόκειται να μάθει ο εκπαιδευόμενος
- Ανακαλύπτοντας πόσες από τις γνώσεις που πρόκειται να διδαχτούν, τις κατέχει ήδη ο εκπαιδευόμενος. (Κώστας Τερζίδης- Κώστας Τζωρτζάκης 2004)

**3<sup>ο</sup> βήμα : Επίδειξη της δεξιότητας**

Ο εκπαιδευτής τώρα επιδεικνύει το συγκεκριμένο καθήκον ή δεξιότητα

- Επιδεικνύει το καθήκον σε κανονική ταχύτητα, πλήρως.

- Επιδεικνύει το καθήκον βήμα-βήμα, αργά, διασφαλίζοντας ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται και για πιο λόγο.
- Επαναλαμβάνει το 2ο στάδιο όσες φορές απαιτεί η περίσταση.
- Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ολοκληρώσει την επίδειξη με την επιτέλεση του καθήκοντος σε κανονική ταχύτητα, αρκετές φορές.

#### **4<sup>ο</sup> βήμα : Ο υπάλληλος εξασκείται στη δεξιότητα**

Ο εκπαιδευτής τώρα βάζει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον μόνος του, διασφαλίζοντας ότι :

- Το καθήκον επιτελείται αργά.
- Ο εκπαιδευτής εξηγεί με λόγια τι γίνεται ενόσω επιτελείται το καθήκον.
- Τα λάθη εντοπίζονται, επισημαίνονται στον εκπαιδευόμενο, και διορθώνονται.
- Οι επακόλουθες απόπειρες πραγματοποιούνται σε κανονική ταχύτητα.

#### **5<sup>ο</sup> βήμα : Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον**

Ο εκπαιδευτής, όταν μείνει ικανοποιημένος από την ολοκλήρωση του 4<sup>ου</sup> βήματος, βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον κανονικά. Πρέπει όμως να διασφαλίσει ότι:

- Ο εκπαιδευόμενος δεν έχει πολύ υψηλούς στόχους για την αρχή.
- Υπάρχει διαρκώς κάποιος που είναι σε θέση να συμβουλεύσει και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο.
- Η εργασία ελέγχεται τακτικά στην αρχή, και στη συνέχεια παρακολουθείται.
- Ο εκπαιδευόμενος που επιτυγχάνει τις επιδιωκόμενες επιδώσεις λαμβάνει τον έπαινο που του αξίζει. . (Κώστας Τερζίδης- Κώστας Τζωρτζάκης 2007)

## 2.4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα. Στελέχη είναι πχ οι ανώτατοι και ανώτεροι υπάλληλοι, οι εργοδηγοί κλπ. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία προΐστανται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Η ανάπτυξη στελεχών – όπως έχει επικρατήσει να λέγεται στην ελληνική γλώσσα προέρχεται από μετάφραση του όρου *management development* και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η ανάπτυξη στελεχών θα μπορούσε να ορισθεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σε αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προσδιορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της εκπαίδευσης των στελεχών.

Η ανάπτυξη των στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμισμό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη στελεχιακών θέσεων που μένουν κενές. (Χυτήρης, 2006)

Η ανάπτυξη των στελεχών δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών. Μια μόρφωση η οποία θα τους διευρύνει την αντίληψη για τη θεώρηση των προβλημάτων, θα τους οξύνει την κρίση για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας.

Στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αλλάζει συνεχώς σε όρους, τον κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση, ανάπτυξη και

κερδοφορία της επιχείρησης αποτελούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της, τουλάχιστον σε διοικητικό επίπεδο. Είναι αναγκαίο λοιπόν οι άνθρωποι αυτοί να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις και ικανότητες, που θα τους βοηθούν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές και να διαμορφώνουν συνθήκες για την αποτελεσματικότητα λειτουργία τους. Ένα πρόγραμμα λοιπόν ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βεβαίως τώρα ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Θα πρέπει, δηλαδή, να προκύπτει από μια ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πόσα και ποια στελέχη, ποιου διοικητικού επιπέδου, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε ποια θέματα. Συνεπώς, το σύστημα ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

**Περιεχόμενο της ανάπτυξης στελεχών:** Σύμφωνα με το Mumford(1993), 3 στοιχεία πρέπει να συνδυάζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών:

- ✓ Αυτό-ανάπτυξη :Σύμφωνα με την παραδοχή ότι τα άτομα μαθαίνουν από άλλους αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στον ίδιο τον ενδιαφερόμενο.
- ✓ Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση : Αφορά την ύπαρξη των συστημάτων και των επισήμων διαδικασιών ανάπτυξης, σταδιοδρομίας των στελεχών από το τμήμα προσωπικού ή από τους υπευθύνους για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανώτερους : Πρόκειται για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν προϊστάμενοι του στελέχους, για να του δώσουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης του και προαγωγής.

Συνεπώς προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια συνεχής προσπάθεια-λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα και άρα η ευθύνη για την διαχείριση της βαρύνει πολλούς. Συγκεκριμένα για κάθε προϊστάμενο η ευθύνη για την ανάπτυξη των υφισταμένων του θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως φυσικό και πρωταρχικό μέρος της δουλειάς του .

Από την άλλη πλευρά όμως, όπως χαρακτηριστικά το έθεσε και ο Peter Drucker « η ανάπτυξη είναι πάντα αυτό-ανάπτυξη. Δεν υπάρχει πιο παράλογο από το να αναλαμβάνει η επιχείρηση την ευθύνη ενός ανθρώπου. Ουσιαστικά η ευθύνη ανήκει στο άτομο, τις ικανότητες και τις προσπάθειες του». Συμπληρώνει όμως, τονίζοντας ότι κάθε στέλεχος έχει τη δυνατότητα να ενθαρρύνει την ατομική αυτό-



ανάπτυξη και να κατευθύνει και ότι συνεπώς θα πρέπει να του ανατίθεται η ευθύνη της βοήθειας των συνεργατών του, προκειμένου να κατευθύνουν την προσπάθεια προσωπικής ανάπτυξης τους. (Βακόλα Μ. ,2005)

Η πολιτική ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες κατευθύνσεις. Αρχικά θα πρέπει να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης, δηλαδή η προσέγγιση στην ανάπτυξη στελεχών θα πρέπει να αποφεύγει να κάνει απλουστευμένες υποθέσεις για το τι χρειάζεται να ξέρουν τα στελέχη, βασιζόμενη στην κλασική πρακτική της διοίκησης ως διαδικασία. Στη συνέχεια θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης όπως επίσης να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και εργασιακές ανάγκες του στελέχους βάσει της θέσης που αυτό κατείχε και της ανάπτυξης καριέρας που προτίθενται ή αναμένεται να ακολουθήσει μέσα στην επιχείρηση. Σημαντικός παράγοντας της πολιτικής ανάπτυξης στελεχών είναι να είναι σχετική με της ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά. Είναι εύκολο να υποθέσει κανείς ότι όλα τα στελέχη χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις στον στρατηγικό προγραμματισμό, στον υπολογισμό της προστιθέμενης αξίας, στην ανάλυση ισολογισμών κλπ. Όλα αυτά όμως, ενώ είναι χρήσιμα μπορεί να μην είναι αυτό που χρειάζονται όλα τα στελέχη. Οι διαδικασίες ανάπτυξης στελεχών πρέπει να συνδέονται καταρχάς με τις ανάγκες του εκάστοτε στελέχους στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει και στη συνέχεια να στοχεύουν στη διεύρυνση των ικανοτήτων και γνώσεων του γενικά. ( Luthans F., 2008)

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν πως σημαντικό κριτήριο για την ανάπτυξη στελεχών είναι να έχουν ως βάση την αυτό-ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τους εαυτούς τους και να λαμβάνουν βοήθεια να το κάνουν. Η διαδικασία ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να τους παρέχει καθοδήγηση σ αυτή τη προσπάθεια. Σημαντικό σημείο επίσης είναι να υπάρχει ενίσχυση της μάθησης μέσω της απόκτησης εμπειρίας. Συνεπώς ο καλύτερος τρόπος να συμπληρώνεται το επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι με την παροχή δυνατοτήτων εξάσκησης κατά την απασχόληση του στελέχους, καθώς προχωρεί η καριέρα του.

**Competency-based management development:** Η ανάπτυξη των στελεχών βάσει ανάλυσης ικανοτήτων μπορεί να επικεντρώνεται σε ένα περιορισμένο αριθμό βασικών ικανοτήτων που η επιχείρηση έχει αποφασίσει ότι θα πρέπει να αποτελούν ουσιαστικά προσόντα των στελεχών της, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Για παράδειγμα:

- Û Ικανότητα διοίκησης ομάδων : Ικανότητα να βάλει κανείς ομάδες ανθρώπων από διαφορετικά αντικείμενα και ενδιαφέροντα να δουλέψουν μαζί.
- Û Διαχείριση προσωπικών σχέσεων : Ικανότητα διατήρησης σχέσεων ως μέσο ανταλλαγής πληροφοριών και άντλησης εμπειριών προκειμένου να επιδεχθούν κοινοί στόχοι.
- Û Ικανότητα διοίκησης σε πολυεθνικό επίπεδο. Ικανότητα διοίκησης στα πλαίσια διαφόρων εθνικών συνόρων ομαλής και αποδοτικής συνεργασίας με ανθρώπους άλλης εθνικότητας.
- Û Στρατηγική ικανότητα : Ικανότητα κατανόησης του εξελισσομένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των ευκαιριών για ανάπτυξη προϊόντων και αγορών, των προκλήσεων του ανταγωνισμού και των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, προκειμένου να βρεθούν οι βέλτιστες στρατηγικές κινήσεις.

Ικανότητα αλλαγής της διοικητικής πρακτικής : Ικανότητα εντοπισμού των αλλαγών αλλαγής, προγραμματισμού σχεδίων αλλαγών και επιρροής άλλων για οικειοθελή συμμετοχή στην πραγματοποίηση της αλλαγής.( Jackson S. & Schuler R. ,2003)

#### **2.4.2.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών συνήθως αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς επιθυμητούς στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι διάφοροι. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί:

- Û Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- Û Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών.
- Û Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και η βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Û Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- Û Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Û Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής.
- Û Ο εντοπισμός στελεχών με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.

Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση (Μπουραντάς Δ. ,2005).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που παραλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια, τα οποία είναι :

1. Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα παραλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.
2. Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.
3. Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ διαφόρων εξω-επιχειρησιακών και ενδο-επιχειρησιακών μεθόδων, καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης, καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς ,2002 )

#### **2.4.2.2 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Τα ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης οργανώνονται, σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε στενή συνεργασία μεταξύ της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων και της εκάστου διεύθυνσης της οποίας τα μέλη να εκπαιδευτούν. Για ορθή οργάνωση της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης, αξιολογούνται:

- Οι εξειδικευμένες ανάγκες των στελεχών της διεύθυνσης.
- Οι επιμέρους στόχοι της διεύθυνσης και του τμήματος που πρέπει να επιτευχθούν.
- Οι στρατηγικοί στόχοι που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι 3 και είναι τα εξής:

**Ευελιξία.** Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση πραγματοποιείται σε ημέρες και ώρες εξυπηρετούν το πρόγραμμα της επιχείρησης. Μπορούν να υλοποιούνται μετά την ολοκλήρωση της καθημερινής εργασίας ή κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της.

**Προσαρμοστικότητα.** Το περιεχόμενο κάθε ενδο-επιχειρησιακού προγράμματος προσαρμόζεται ανάλογα με το κοινό που πρόκειται να το παρακολουθήσει. Επιπλέον, τα παραδείγματα και οι εργασίες που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή πραγματικότητα των συμμετεχόντων.

**Ευκολία .** Τα ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να εκπαιδευτούν χωρίς να μετακινηθούν από το χώρο εργασίας τους. *(Βαξεβανίδου Μαρία – και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)*

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι η πιο απλή και η πιο βασική μορφή εκπαίδευσης. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο μηχάνημα ή στη συσκευή, του δίνονται βασικές οδηγίες χειρισμού, ενώ ο εκπαιδευτής ελέγχει στην αρχή τον τρόπο εκτελεί και κατόπιν ελαττώνει σταδιακά τη παρακολούθηση και επέμβαση του. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει άμεση εμπειρία και παράγει, ενώ μαθαίνει. Πιο γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να βιώσουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Αλλά υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας κοστίζει, καθώς οι εκπαιδευτές πρέπει να διαθέτουν αρκετό χρόνο, επιβλέποντας την εκτέλεση εργασίας από τους εκπαιδευόμενους. Όσο περισσότεροι οι εκπαιδευόμενοι, τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται για την επίβλεψη και παρέμβαση του εκπαιδευτή. Ένα δεύτερο κόστος είναι ο εξοπλισμός. Οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να παραγάγουν στον ίδιο ρυθμό όπως οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι επομένως, υπάρχει δέσμευση στη χρήση μηχανημάτων παραγωγής και πάντα υπάρχει η πιθανότητα πρόκλησης βλαβών. *(Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)*

**1.Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας:** Είναι από τις πλέον εφαρμοσμένες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο λόγο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο

εύκολα με τη κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα, κάτι το οποίο οφείλει και στην ίδια την επιχείρηση.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούργιο και διαφορετικό, ταράζοντας τα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση από τμήμα σε τμήμα το βοηθά να γνωρίσει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλει στη διακομματική συνεργασία. Σημαντικό όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στελέχη. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

Το στέλεχος δεν εξειδικεύεται σε κάποιο αντικείμενο, αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. τα βασικά μειονεκτήματα της τεχνικής αυτής είναι:

- 1) Η έλλειψη αφοσίωσης σε έναν συγκεκριμένο σκοπό, τμήμα και θέση εργασίας
- 2) Η έλλειψη πραγματικού ενδιαφέροντος, γνωρίζοντας ότι η θέση είναι προσωρινή
- 3) Η έλλειψη σχεδιασμού της τεχνικής, με αποτέλεσμα την ημιμάθεια
- 4) Η μη αποδοχή του εκπαιδευόμενου από τους μόνιμους εργαζόμενους ενός τμήματος και η έλλειψη συνεργασίας
- 5) Η αντιμετώπιση του εκπαιδευόμενου ως προσωρινού στελέχους και η μη παροχή των καταλλήλων οδηγιών, εγχειρίδιων, περιγραφών θέσεως εργασίας.

Η πιθανότητα ψυχολογικής κούρασης, του εκπαιδευόμενου λόγω συνεχόμενων αλλαγών. (Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. ,2007)

## 2.Καθοδήγηση(coaching)

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου μπορούν να μηδενιστούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2006)

Η επιχείρηση οφείλει να ορίζει τα στελέχη που είναι υπεύθυνα να αναλάβουν την καθοδήγηση νεότερων στελεχών και εργαζομένων βάσης. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν μια τέτοια αποστολή, πρέπει ,εκτός από την εργασιακή πείρα, να διαθέτουν και άλλες ικανότητες, όπως να εμπνέουν τους νέους εργαζόμενους για το έργο που αναλαμβάνουν, να μεταλαμπαδεύουν το πνεύμα της ευθύνης ανάληψης καθηκόντων, να παρέχουν κίνητρα ως προς την αξία της γνώσης, της επαγγελματικής συνέπειας και της προοπτικής για εξέλιξη και προαγωγή. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη, στα οποία «θα χρεώσει» τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυαστεί με μια εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.(Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

## 3.Καθοδήγηση με κηδεμονία (mentoring).

Η τεχνική αυτή υλοποιείται από εκπαιδευόμενα και ειδικά εκπαιδευτικά στελέχη, που παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές προς τους εργαζόμενους τους οποίους αναλαμβάνουν, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη τους. Η τεχνική αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Βασικός σκοπός της τεχνικής αυτής είναι να λάβει το άπειρο στέλεχος μια σειρά από συμβουλές, παροτρύνσεις, πληροφορίες και πρακτικές εφαρμογές. (Ζαβλανός Μ. ,2002)

Πιο συγκεκριμένα με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούργιο και διαφορετικό ταραζώντας έτσι τα λιμνάζοντα νερά στα τμήματα που πηγαίνει. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτης παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως:

1. Ο κίνδυνος του υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε σχέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό έργο
2. Να κουραστεί ψυχολογικά από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά.
3. «Σπαταλάτε» πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα-δραστηριότητες, ανθρώπους και να αναλάβει πραγματική δράση.
4. Ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να «ξεχαστεί σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητες του για εξέλιξη.
5. Ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο νέο τμήμα που πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, να αντιδράσουν αρνητικά και να μην συνεργαστούν μαζί του. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

Όταν η επιχείρηση εφαρμόζει μια τέτοια τεχνική, οφείλει να τη γνωστοποιεί στους εργαζόμενους και να ζητά από το κάθε στέλεχος να της υποδείξει το στέλεχος που θα επιθυμούσε να γίνει ο προσωπικός του προπονητής. Στη συνέχεια αναθέτει το έργο στους κηδεμόνες και ελέγχει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής. Είναι προφανές ότι η επιτυχία της τεχνικής αυτής εξαρτάται από την προσωπικότητα του κηδεμόνα και από τη διάθεση του να προσφέρει γνώσεις και εμπειρία στο νέο στέλεχος. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης, 2008)

#### 4. Πρακτική εξάσκηση

Πρόκειται για ατομική ή συλλογική εξάσκηση, που μπορεί να εφαρμοστεί σε χώρο ανάλογο με αυτό του εργασιακού περιβάλλοντος και μπορεί να εκτελεστεί με διάφορα μαθήματα (πρακτικά μαθήματα, πρακτικές εφαρμογές, εργασίες γραφείου). Πολλές επιχειρήσεις, σε συνεργασία με πανεπιστημιακές σχολές, απασχολούν φοιτητές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, που συνήθως δεν ξεπερνά το εξάμηνο, δίνοντας τους τη δυνατότητα να εφαρμόσουν στην πράξη αυτά που θεωρητικά διδάσκονται στις πανεπιστημιακές αίθουσες. Μερικές φορές, η πρακτική άσκηση θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκλήρωση των σπουδών των φοιτητών. Τα τελευταία χρόνια, η πρακτική άσκηση εφαρμόζεται ευρύτατα, καθώς παρέχει επιπρόσθετα οφέλη στους φοιτητές κατά την ολοκλήρωση των σπουδών της.

Στόχος είναι οι εκπαιδευόμενοι να οδηγηθούν σε δράση και πρακτική εφαρμογή, την οποία να συνδέσουν με συστήματα γνώσεων και θεωρητικά σχήματα. (Βακόλα Μ., 2005)

Τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη μορφή εκπαίδευσης (τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας και πρακτική εκπαίδευση στη θέση εργασίας), τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους φοιτητές αναγνωρίζει και η ευρωπαϊκή ένωση η οποία τα τελευταία χρόνια χρηματοδοτεί τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001) .Τα βασικά πλεονεκτήματα λοιπόν είναι ότι συνδέεται η θεωρία με την πράξη, προωθείται η ενεργός συμμετοχή, ενώ παράλληλα οι εκπαιδευόμενοι γίνονται περισσότερο υπεύθυνοι, καθώς αυξάνεται η αυτοπεποίθηση τους μετά τον επιτυχή χειρισμό πρακτικών ζητημάτων.

Η βασική δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι απαιτείται προσεκτική προετοιμασία και εποπτεία από τον εκπαιδευτή ο οποίος οφείλει να καθοδηγήσει κατάλληλα τον εκπαιδευόμενο. Οι οδηγίες θα πρέπει να είναι σαφείς και να διατυπώνονται γραπτά. Επίσης σκόπιμο είναι να τίθενται ποσοτικοποιημένες οι απαιτήσεις του έργου που καλούνται να εκτελέσουν. (Jackson S. & Schuler R., 2003)

## **5. Η συμμετοχή σε επιτροπές**

Αυτή η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που διατηρούν μόνιμες ή ειδικές επιτροπές, οι οποίες διαχειρίζονται διάφορα θέματα, όπως η αξιολόγηση προσφορών για την ανάληψη ενός έργου, η αξιολόγηση προσφορών για την ανάληψη ενός έργου, η διαχείριση εργασιακών διαφορών, η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών, κτλ..

Το στέλεχος μπορεί να συμμετέχει στις επιτροπές αυτές ως μόνιμο μέλος και σπάνια ως αναπληρωματικό, και παρακολουθεί τις συνεδριάσεις των επιτροπών. Μέσα από τη συμμετοχή του σε επιτροπές, το στέλεχος αποκτά εμπειρίες ως προς τη διαδικασία επίλυσης διαφορών, λήψης αποφάσεων ,προβλημάτων και διαδικασιών που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης ή σε σημαντικές διευθύνσεις της. (Jackson S. & Schuler R., 2003)

Αυτή η συμμετοχή του σε επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα-προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές



περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

Βασικό μειονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι η άσκοπη ενασχόληση με επουσιώδη και χρονοβόρα θέματα, όταν απουσιάζει ο κατάλληλος σχεδιασμός και στόχος λειτουργίας μιας επιτροπής. (Μακρυδημήτρης Α. ,2004)

## **6.Η συμμετοχή στη πολλαπλή διοίκηση**

Πρόκειται για μια τεχνική συμμετοχής σε συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών, που ανήκουν συνήθως στη μεσαία ιεραρχική βαθμίδα. Στο συμβούλιο αυτό συμμετέχουν μεσαία στελέχη από διάφορα τμήματα, προκειμένου να μελετήσουν μια σειρά από προβλήματα που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται το ενδιαφέρον των μεσαίων στελεχών, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να μελετήσουν, να συσχεφθούν, να προτείνουν και να κάνουν εισηγήσεις προς το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, για θέματα της ανώτατης διοίκησης όπως είναι η δομή της επιχείρησης, το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων, τα μέτρα πρόβλεψης εργατικών ατυχημάτων, οι ελλείψεις και ανάγκες σε εκπαίδευση κλπ. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

## **7.Αναπληρωτής αντικαταστάτης**

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις για αυτές τις δραστηριότητες, επιλογή του αναπληρωτή – αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο μεν αλλά με έγκριση των ανώτερων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτέλεσμα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει η διαπροσωπική σχέση, αλλά και η εργασιακή σχέση μεταξύ των δυο στελεχών, να είναι συνεργατική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για τη μέθοδο «επιτελικού βοηθού» (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2006)

## 8.Βοηθός

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται:

- Από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και συμβουλεύσει τον εκπαιδευόμενο.
- Από τη διάθεση του να αναθέσει έργα ουσιαστικά -για να μαθαίνει
- Από την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του
- Από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι συνάδελφοι του. *(Μακρυδημήτρης Α. ,2004)*

### Επίδειξη (demonstration)

Μέσω της τεχνικής αυτής, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μέσα από τη παρατήρηση. Ο εκπαιδευτής εκτελεί ένα συγκεκριμένο έργο και σταδιακά εξηγεί τα βήματα για την υλοποίηση του. Στη συνέχεια καλεί τους εκπαιδευόμενους να επαναλάβουν τα βήματα και υπό την καθοδήγηση του να ολοκληρώσουν μια πράξη της οποίας υπήρξαν θεατές. Η εκπαιδευτική αυτή τεχνική εφαρμόζεται για την απόκτηση συγκεκριμένων πρακτικών γνώσεων και συνδυάζεται συνήθως με εισήγηση και διαλέξεις.

### Πλεονεκτήματα:

- Η μάθηση επιτυγχάνεται μέσα από την πρακτική εφαρμογή
- παρουσιάζονται στους εκπαιδευόμενους όλες οι πτυχές ενός θέματος, ο εντοπισμός και η εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων.
- Εξασφαλίζεται η ενεργοποίηση όλων των εκπαιδευόμενων.

Οι βασικές δυσκολίες για την τεχνική αυτή είναι η απαίτηση ογκώδους και δαπανηρού εξοπλισμού, καθώς και η αναγκαιότητα για πολύ επιδέξιο και ικανό εκπαιδευτή, που να μπορεί στην πράξη να αποδεικνύει τη θεωρία και να καθοδηγεί τους εκπαιδευόμενους. Επιπλέον ο εκπαιδευτής οφείλει να μεριμνά για την ενεργοποίηση όλων και η στάση του πρέπει να είναι υποστηρικτική και εμπυχωτική. *(Μακρυδημήτρης Α. ,2004)*

### 2.4.2.3 ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

#### Α. ΠΑΘΗΤΙΚΗ Η ΜΕΤΩΠΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

##### α). Διαλέξεις- Εισηγήσεις-Συνέδρια

Η πρώτη εκπαιδευτική τεχνική που συνήθως εφαρμόζεται είναι οι διαλέξεις και οι εισηγήσεις. Στην περίπτωση αυτή οι εκπαιδευτές καλούνται εισηγητές. Πρόκειται για την πιο χρησιμοποιημένη τεχνική, επειδή έχει κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως:

- Η μετάδοση συγκροτημένων γνώσεων και η ανάλυση εννοιών γίνονται σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.
- Η προετοιμασία και η πραγματοποίηση της είναι ευκολότερη σε σχέση με άλλες εναλλακτικές τεχνικές. Ο εισηγητής οφείλει να κάνει μια καλή προετοιμασία βασικών εννοιών, τις οποίες εύκολα παρουσιάζει στο ευρύ κοινό.

Οι εκπαιδευόμενοι νοιώθουν ασφαλέστερα όταν απλώς παρακολουθούν τον διδάσκοντα και κρατούν σημειώσεις, παρά όταν προσπαθούν να επεξεργαστούν απόψεις ή να επιλύσουν προβλήματα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. (Κουφίδου και Ξηροτύρη Σ. ,2001)

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ,από επιστημονικούς συλλόγους, κρατικούς φορείς, κα. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

#### Β. ΕΝΕΡΓΟΣ ΜΑΘΗΣΗ –ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΜΑΘΗΤΕΙΑ

Ως ενεργό μάθηση ορίζουμε τις δραστηριότητες που οδηγούν σε συμμετοχή των εκπαιδευόμενων με τέτοιες ενέργειες, ώστε να αποφεύγεται η παθητική παρακολούθηση μιας διάλεξης, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η ώθηση στους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν, να μαθαίνουν και να εφαρμόζουν την ύλη του προγράμματος. ( Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008). Η μέθοδος λειτουργεί ως εξής: Οι εκπαιδευόμενοι για μια με δυο εβδομάδες παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυση του. Στο διάστημα αυτό τα εκπαιδευόμενα στελέχη

συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν τη πρόοδο του έργου τους. Στο τέλος οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου τους στην ανώτατη διοίκηση. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001).

### **Μορφές ενεργούς μάθησης**

1. Βιωματική εκπαίδευση: Καλείται η εκπαιδευτική μέθοδος που επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει προσωπική εμπειρία του θέματος το οποίο αναπτύσσεται συμμετέχοντας σε ειδικές ατομικές και ομαδικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, καθώς και σε διεργασίες επικοινωνίας και δημιουργικότητας.
2. Μαιευτική ή σωκρατική: Πρόκειται για μια εκπαιδευτική τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί ευέλικτα σε οποιαδήποτε στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βασίζεται στη δυνατότητα των ερωταποκρίσεων. Αυτός είναι ο λόγος που η τεχνική ονομάζεται «μαιευτική». Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και να συνδυαστεί με τη διάλεξη ή εισήγηση, προσδίδοντας ενδιαφέρον στη μαθησιακή διαδικασία.
3. Καταιγισμός ιδεών : Πρόκειται για μια τεχνική με την οποία γίνεται εξονυχιστική ανάλυση σε πολλά επίπεδα ενός ζητήματος. Αυτό επιτυγχάνεται με την παρακίνηση των εκπαιδευόμενων να προβούν σε ελεύθερη και αυθόρμητη κατάθεση ιδεών. Δεν έχει σημασία αν είναι γνώστες του θέματος, καθώς βασική επιδίωξη της τεχνικής αυτής είναι η συσσώρευση πολλών ιδεών, ανεξάρτητα από τη δυνατότητα τους να υλοποιηθούν.
4. Επίλυση προβλήματος: Η τεχνική της επίλυσης προβλήματος είναι προσανατολισμένη στη λύση προβλημάτων που σημαίνει αναγνώριση και ορισμό του εκάστοτε προβλήματος, διεύρυνση εναλλακτικών λύσεων, πρόταση εναλλακτικών και δυνατών επιλογών και εφαρμογή της καλύτερης λύσης. Για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής απαραίτητα στάδια είναι τα εξής: 1.καθορισμός του προς λύση προβλήματος. 2.αναγνώριση των περιορισμών 3.αναζήτηση δυνατών λύσεων. 4.επιλογή καλύτερης λύσης μετά την αιτιολόγηση. 5.σχεδιασμός για την εφαρμογή της λύσης. 6.εφαρμογή κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις.

Προσομοιώσεις: Με την τεχνική αυτή, οι εκπαιδευόμενοι υποβάλλονται σε μια σειρά από δοκιμασίες, υπό συνθήκες που είναι ανάλογες με αυτές της θέσης εργασίας. Κάθε εκπαιδευόμενος λαμβάνει σχετικές οδηγίες και αρχίζει να τις εφαρμόζει σε καταστάσεις και δεδομένα που είναι ανάλογα με αυτά της πραγματικής θέσης εργασίας. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται τόσο για την εκπαίδευση

ανώτατων στελεχών όσο και για μη διοικητικό προσωπικό. ( Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

### **Συνεργατική μάθηση**

Από τα πρώτα βήματα του στα κοινωνικά σύνολα, ο άνθρωπος κατέλαβε προσπάθειες για να δημιουργήσει κάποια μορφή ομάδας, επειδή με αυτό τον τρόπο ένιωθε πιο δυνατός και λιγότερο τρωτός. Βασικό συστατικό της συνεργατικής μάθησης είναι η ομάδα. Ως ομάδα ορίζεται ένα οργανωμένο υποσύνολο με δυο ή περισσότερα μέλη, που συνδέονται με κοινά ενδιαφέροντα, βρίσκονται σε άμεση επικοινωνία και επιδιώκουν με προθυμία κοινούς σκοπούς. τα συστατικά στοιχεία της Συνεργατικής Μάθησης σύμφωνα με τους Johnson, Johnson and Holubec(1990) είναι:

- Ο κοινός στόχος μπορεί να είναι η λύση του προβλήματος, ένα πείραμα μια προσομοίωση ή μια μελέτη περίπτωσης.
- Η αλληλεπίδραση των μελών.
- Η αλληλεξάρτηση.
- Οι κοινωνικές δεξιότητες.
- Η προσωπική ευθύνη.
- Η αλληλεξάρτηση αμοιβών.
- Η αλληλεξάρτηση ρόλων.
- Η αλληλεξάρτηση πηγών.
- Η αλληλεξάρτηση έργου. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης , 2008)

### **Μελέτη περιπτώσεων**

Είναι μια μορφή σύνθετης πρακτικής άσκησης, μέσω της οποίας μπορεί να εξεταστεί ένα πραγματικό ή υποθετικό και ειδικά διαμορφωμένο παράδειγμα, το οποίο παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους με σκοπό να αναλυθεί σε βάθος και να διερευνηθούν οι εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα που περιγράφει. (Κουφίδου και Ξηροτύρη Σ. ,2001)

Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

§ Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά.

- § Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή.
- § Η συμμετοχή του διδάσκοντος, στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στους εαυτούς τους για να βρουν λύση.
- § Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πως σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξολοκλήρου λάθος αφού, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντοτε πλήρη.
- § Ο εκπαιδευτής λειτουργεί σαν συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

### **Απόδοση ρόλων.**

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση – πρόβλημα σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν το ρόλο- ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν ίσως συμπεριφορές για τους ίδιους. (Λεωνίδας Σ. *Χυτήρης 2001*)

Πλεονεκτήματα της ερμηνείας ρόλων.

Οι εκπαιδευόμενοι βρίσκονται σε πλήρη δράση και ενεργοποίηση, εκφράζοντας τα συναισθήματα τους και βιώνοντας τον δύσκολο ρόλο του προϊσταμένου τους. Οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν την ικανότητα της διαπραγμάτευσης, του χειρισμού των κρίσεων καταστάσεων, της επίλυσης διαφορών, της ανάπτυξης οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας. Οι εκπαιδευόμενοι οδηγούνται στην αυτοκάθαρση, σε συνειδητή αλλαγή στάσεων και επανεξέταση της συμπεριφοράς τους. (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. ,2007)

Δυσκολίες: Η επιτυχία της τεχνικής αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Ο εκπαιδευτής χρειάζεται να έχει ιδιαίτερες ικανότητες προκειμένου να καθοδηγήσει σωστά και να χειριστεί αποτελεσματικά τις αρχές της επικοινωνίας και της δυναμικής της ομάδας. (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. ,2007)

### **Εκπαίδευση ευαισθησίας**

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001). Σκοπός της τεχνικής αυτής είναι η βελτίωση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Τα βασικά στάδια της τεχνικής αυτής είναι τα εξής :

1. Αντίληψη της υπάρχουσας συμπεριφοράς και εντοπισμός λανθασμένων σημείων.
2. Πειραματισμός με νέους τρόπους συμπεριφοράς.
3. Υιοθέτηση νέων τρόπων συμπεριφοράς και προσπάθεια εμπέδωσης τους.

Για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής απαιτείται πολύ καλός εκπαιδευτής, με ιδιαίτερες γνώσεις και θέματα συμπεριφοράς. (Μπουραντάς Δ. , 2005)

### **Συναλλακτική ανάλυση**

Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών συναλλαγών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και ελέγχουν το γιατί και το πως της δικής τους επικοινωνίας, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων, ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα. Το πως επικοινωνεί ο καθένας και πως ειδικά συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον εξαρτάται από την κατάσταση του εγώ του στην οποία βρίσκεται. έτσι, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις τρεις καταστάσεις του «εγώ» δηλ. τη «γονεϊκή», την «ενήλικη» και την «παιδική.» (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001).

### **Διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling)**

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν και να διαμορφώσουν μια συγκεκριμένη επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση εξαρτάται από στόχους που θέτει η εταιρία όπως:

- Αποδοχή από τους προϊστάμενους.
- Διατήρηση της πειθαρχίας.
- Η αποδοχή αξιολόγησης της απόδοσης.
- Η αναγνώριση της ανωτερότητας των προϊσταμένων.
- Παροχή βοήθειας.

Τα αποτελέσματα αυτής της τεχνικής είναι εξαιρετικά, επειδή οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν πολύ συγκεκριμένες οδηγίες και συμμετέχουν ενεργά υποδουόμενοι ρόλους που επιλέγουν. (Βακόλα Μ. ,2005)

## **Εκπαίδευση επιβίωσης**

Στον ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις κι αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, τα στελέχη χρειάζεται να έχουν θάρρος κι αυτοπεποίθηση για να τις αντιμετωπίσουν. Ακόμη χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συμβολή όλων για να αντιμετωπίσουν το μέγεθος και τη δυσκολία των προβλημάτων. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001).

Σκοπός της τεχνικής αυτής είναι να ενδυναμώσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της ομάδας, να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες των εκπαιδευόμενων και την ικανότητα διαχείρισης θεμάτων κάτω από συνθήκες πίεσης. Πρόκειται για τεχνική που απευθύνεται μόνο σε ανώτερα στελέχη. Μπορεί να είναι πολύ και ευχάριστη έως πολύ απαιτητική και δύσκολη. Ουσιαστικά με την αποφυγή καιρικών συνθηκών και δύσκολων περιβαλλοντικών σημείων, τα άτομα εκπαιδεύονται στην αντιμετώπιση αντίστοιχων ψυχικών και συναισθηματικών καταστάσεων. Μέσα από τη προσπάθεια της επιβίωσης, τα άτομα κάθε ομάδας προσπαθούν να επικοινωνήσουν, να συσχεφτούν, να προτείνουν και να αποφασίσουν. (Luthans F. ,2008)

## **Ηλεκτρονική εκπαίδευση**

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στη διαδικασία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου internet ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού και των οικείων πυλών, καθώς επίσης με τη χρήση οπτικών δίσκων. Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.α.

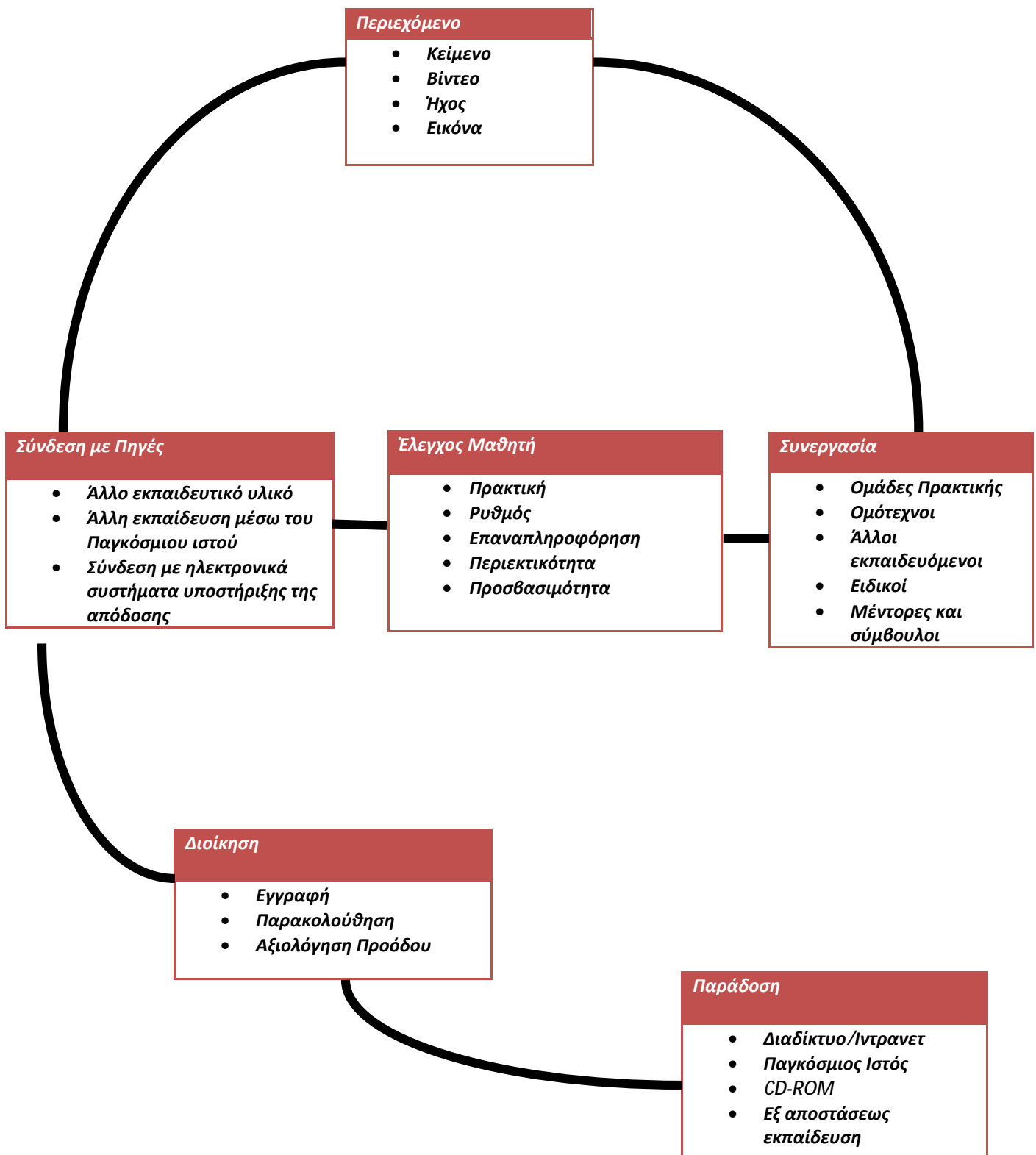
Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής 2 βασικά χαρακτηριστικά: Πρώτον, γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων. Δεύτερον, εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα στοιχεία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, τα οποία περιλαμβάνουν συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, ελέγχου του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνον τη διδακτέα υλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευομένους να ελέγχουν αυτά που



μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόσο πρακτική άσκηση κάνουν και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθηση τους.

Αυτά τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης της παραδίδουν πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, δεδομένου ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση υποστηρίζει τις δράσεις των επιχειρήσεων, όπως την προσέλκυση πελατών καθώς και τις καινοτομίες. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο να απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πωλητών και πιθανών πελατών από' ότι τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή από τους εργαζόμενους. Η μάθηση ενισχύεται μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο χάρη στη χρήση του βίντεο, των γραφικών και του κειμένου τα οποία όλα μαζί προσελκύουν τις αισθήσεις. επίσης, η ηλεκτρονική εκπαίδευση απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και στις ερωτήσεις, καθώς και την αλληλεπίδραση του με άλλους εκπαιδευόμενους και με ειδικούς.

Εκτός από τη βελτίωση της διαδικασίας εμπειρίας, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει το κόστος της εκπαίδευσης και τον απαιτούμενο χρόνο. Ακόμα, φέρνει την εκπαίδευση στους γεωγραφικά διασκορπισμένους εργαζόμενους, περιορίζοντας έτσι δραστικά το κόστος των σχετικών μετακινήσεων.



---

### 2.4.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

---

Κάθε διαδικασία εκπαίδευσης οφείλει να συμπεριλαμβάνει και ένα σύστημα αξιολόγησης, με την εφαρμογή του οποίου δίνεται η δυνατότητα παρεμβάσεων και βελτιώσεων για επόμενα προγράμματα εκπαίδευσης. Με την αξιολόγηση εξετάζονται:

- Ø Οι αντιδράσεις και εκτιμήσεις των εκπαιδευόμενων για την ποιότητα και χρησιμότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Ø Η καταλληλότητα του εκπαιδευτή
- Ø Η καταλληλότητα του εκπαιδευτικού υλικού, των μεθόδων και των μέσων
- Ø Ο βαθμός αφομοίωσης της ύλης του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Ø Η μεταφορά των αποκτημένων γνώσεων δεξιοτήτων και συμπεριφορών στο χώρο εργασίας
- Ø Η συμβολή της εκπαίδευσης ως προστιθέμενης αξίας κατά τη λειτουργία της επιχείρησης
- Ø Η απόδοση της επένδυσης στη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους προϋποθέτει δαπάνες για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η επένδυση στους ανθρωπίνους πόρους προϋποθέτει δαπάνες για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η απόδοση της επένδυσης μεταφράζεται σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και σε επίτευξη στόχων του οργανισμού. (Μπουραντάς Δ. ,2005).

#### Επίπεδα κριτήρια αξιολόγησης

Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανώσιμο και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Επομένως η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει εκείνα τα αποτελέσματα που πρόεκυψαν εξ ολοκλήρου από την εκπαίδευση. η μέτρηση των αποτελεσμάτων γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια της, σε τέσσερα επίπεδα όπως τα πρότεινε το 1967 ο D.Kirkpatrick. ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ-ΜΑΘΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ. Τα 4 επίπεδα αξιολόγησης παρουσιάζονται αναλυτικά στον πιο κάτω πίνακα. (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

<b>Επίπεδο Αξιολόγησης</b>	<b>Ερωτήσεις που Πρέπει να Γίνουν</b>	<b>Μετρήσεις</b>
<b>Αποτελέσματα</b>	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα , σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης;	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
<b>Συμπεριφορά</b>	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων , στη δουλειά μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευση τους;	Αξιολόγηση απόδοσης , από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες , υφιστάμενους. Κρίσιμα περιστατικά. Συνεντεύξεις
<b>Μάθηση</b>	Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την εκπαίδευση (απ' ότι είχαν πριν);	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τεστ απόδοσης Ασκήσει προσομοίωσης
<b>Αντίδραση</b>	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

**Πίνακας: Τα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης (Πηγή: C.D. Fisher , et al., Human Recourse Management 1996)**

### **Αξιολόγηση εκπαιδευόμενων.**

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει με 2 τρόπους .Με χρήση ερωτηματολογίου και με εξέταση γνώσεων . Συνήθως χρησιμοποιείται ο πρώτος τρόπος και για το λόγο αυτό προετοιμάζονται ειδικά ερωτηματολόγια, τα οποία δίνονται στους εκπαιδευόμενους την τελευταία ημέρα του εκπαιδευτικού προγράμματος ,τα ερωτηματολόγια περιέχουν:

1. Στοιχεία προσωπικά , προκειμένου να γίνουν μετρήσεις και αξιολογήσεις βάσει κάποιων χαρακτηριστικών ,όπως η ηλικία και το φύλο.
2. Στοιχεία που αφορούν στην οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως είναι η εκτίμηση για την προετοιμασία, η μεταδοτικότητα και

διαθεσιμότητα του εκπαιδευτή, η επάρκεια του εκπαιδευτικού υλικού, ο διαθέσιμος εξοπλισμός, η προσβασιμότητα στο χώρο διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια δίνεται ένα έντυπο αξιολόγησης σεμιναρίου. (Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείτης Παναγιώτης, 2008)

### **Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικού προγράμματος**

Αφού συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι η επιχείρηση οφείλει να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση προβαίνει στις εξής ενέργειες:

1. Εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των στόχων, όπως είχαν προσδιοριστεί νωρίτερα.
2. Διαμορφώνει δείκτες, που είναι μετρήσιμοι και αντανακλούν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.
3. Αποτιμά το σχεδιασμό του έργου.
4. Αποτιμά ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα αποτελέσματα της υλοποίησης του προγράμματος.
5. Εκτίμα την επάρκεια των συστημάτων διαχείρισης, παρακολούθησης και εκπαίδευσης.
6. Εξετάζει την ποιότητα του υλικού και τα αποτελέσματα πιστοποίησης.
7. Εξετάζει την επάρκεια των συστημάτων διαχείρισης.
8. Εξετάζει τα αποτελέσματα επιμόρφωσης πέρα από το γνωστικό επίπεδο.

### **Σχέδια αξιολόγησης**

Τα πιο συνήθη σχέδια αξιολόγησης με βάση τις στρατηγικές είναι τα εξής:

- Μια και έξω αξιολόγηση: εδώ αξιολογείται η ομάδα των εκπαιδευόμενων ως προς 3 κριτήρια, αφού συμπληρώσει την εκπαίδευση της. Αφού όμως δεν υπάρχουν μετρήσεις από πριν δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, ούτε να αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης στην επίδραση της εκπαίδευσης.
- Αρχική και τελική αξιολόγηση σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται πριν την εκπαίδευση, για να

διαπιστωθεί τι ξέρει, πως συμπεριφέρεται αλλά και μετά την εκπαίδευση για να διαπιστωθεί η όποια αλλαγή ή επίδραση που σημειώθηκε σε αυτήν.

- Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση πρόκειται για βελτιωμένο σχήμα συλλογής πιο αντικειμενικών και έμπειρων μετρήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται σε διάφορα χρονικά σημεία πριν και μετά την εκπαίδευση τους. Έτσι είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοση ή τη συμπεριφορά εξ αιτίας της εκπαίδευσης
- Πειραματική αξιολόγηση συμφώνα με αυτό το σχέδιο αξιολόγησης, εκτός από την ομάδα των εκπαιδευόμενων, αξιολογείται και μια άλλη με τα ίδια χαρακτηριστικά η οποία όμως δεν έχει λάβει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι δύο ομάδες αξιολογούνται τουλάχιστον μια φορά, πριν και μετά την εκπαίδευση. Για την αξιολόγηση των ενδο-επιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, όμως, η πειραματική μέθοδος είναι και εφικτή και δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.5**

### **Παρουσίαση των πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης**

#### **2.5.1 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης**

Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε :

- **Αυξημένη Παραγωγικότητα:** Η βελτίωση των δεξιοτήτων αλλά και των γνώσεων συνήθων οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας, επίσης στην σημαντική μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων αλλά και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση οδηγεί στην βελτίωση της προσωπικής αλλά και ομαδικής απόδοσης σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και

συνολικής παραγωγικότητας. Η συστηματική εκπαίδευση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα των σύγχρονων θέσεων εργασίας για την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι ένα πολύ σημαντικό όργανο για την αύξηση της παραγωγικότητας

- **Ανύψωση Ηθικού:** Η βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων και η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διαφόρων θέσεων εργασίας που προσφέρει η εκπαίδευση οδηγεί στην ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό μέσο για την επαγγελματική ανάπτυξη. Έτσι η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση βοηθά το προσωπικό να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow.
- **Μειωμένη Επίβλεψη:** Η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να εργάζεται με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο που ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσο και για την επιχείρηση διότι μειώνει σημαντικά το κόστος της επίβλεψης.
- **Μείωση Ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση οφείλονται κυρίως στην ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η σωστή εκπαίδευση αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν την σωστή δουλειά αλλά και συντήρηση, ενημερώνει για τα απαραίτητα μέτρα ασφάλειας και έτσι μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην μείωση των ατυχημάτων.
- **Αυξημένη Οργανωσιακή Σταθερότητα και Ευελιξία:** Η σταθερότητα δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητας της ακόμα και αν χάσει κάποιο μέρος του έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την δημιουργία κάποιου αποθέματος από εκπαιδευμένους εργαζόμενους που μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναπληρώσουν οποιαδήποτε απώλεια. Η ευελιξία δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται σε αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση προσωπικού σε θέσης με διαφορετικές αρμοδιότητες. Επίσης με την εκπαίδευση παρέχεται στους εργαζόμενους η γνώση και οι ικανότητες που απαιτούνται για να προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις.
- **Αυξημένη Ελκυστικότητα της Επιχείρησης ως Εργοδότη:** Όταν μια επιχείρηση προσφέρει οργανωμένο και συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει την

ανταγωνιστικότητας τους και εμπλουτίζει τις ικανότητες τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι διεκδικούν μεγαλύτερες αμοιβές και να μειώσουν την δυσκολία εύρεσης νέας εργασίας αν χρειαστεί.

- **Αυξημένη Αφοσίωση Εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση η επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη Κουλτούρας Προσανατολισμένης στη Βελτίωση της Απόδοσης:** Η συστηματική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης από την επιχείρηση βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη για παράδειγμα στην συνεχή βελτίωση την απόδοσης.

Τις τελευταίες δεκαετίες η αυτοματοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ταχύτητα των αλλαγών έχουν ενισχύσει ακόμα περισσότερο την σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων αλλά και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας..(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς ,2004)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

.....

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

.....

#### **3.1 Στόχοι μεθοδολογίας**

Πρώτος και κυριότερος στόχος της μελέτης είναι να αναλύσει τις διαδικασίες που ακολουθεί η Τράπεζα Κύπρου όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της. Για την καλύτερη ανάλυση των βασικών μεθόδων που εφαρμόζονται από την συγκεκριμένη τράπεζα χρησιμοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα.

Στόχος λοιπόν του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του ερωτηματολογίου που αναφέρει ερωτήσεις για όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής λειτουργίας, το κόστος, την τοποθεσία αλλά και τη σημασία για την πορεία και την ανάπτυξη της τράπεζας Κύπρου. Επίσης παρουσιάζεται η περιγραφή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων που οδήγησαν στην συγγραφή της συγκεκριμένης μελέτης.

---

### 3.2 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

---

Η ανάγκη για την μελέτη και την περαιτέρω διερεύνηση των διαδικασιών και των ενεργειών που ακολουθεί η τράπεζα Κύπρου για την αμοιβή και την αξιολόγηση του προσωπικού της κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου για την άντληση των απαραίτητων πληροφοριών. Συνοπτικά περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου σχετικά με την διαδικασία αμοιβής και αξιολόγησης

Το ερωτηματολόγιο, αναλυτικότερα κάλυπτε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα θέματα που θίχτηκαν είναι:

- Ο ρόλος της εκπαίδευσης ανθρωπίνων πόρων.
- Ο στόχος της εκπαίδευσης.
- Ιστορική αναδρομή.
- Κόστος του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Διάρκεια εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Εξωτερικό περιβάλλον.
- Ο ρόλος του εκπαιδευτή σαν εμπνευστή.
- Συνηθέστερες μέθοδοι αξιολόγησης.
- Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης.
- Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διεξήχθησαν προσωπικές συνεντεύξεις με μεσαία και ανώτερα στελέχη της τράπεζας Κύπρου.

---

### 3.3 Περιγραφή μεθόδου συλλογής δεδομένων

---

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την διεκπεραίωση της συνέντευξης σε μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη της Τράπεζας Κύπρου έγινε μέσα από 3 στάδια :

- Πρώτο στάδιο αποτελεί η μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την δημιουργία της παραπάνω μελέτης. Οι ερωτήσεις οι οποίες περιήλθαν από την βιβλιογραφία ήταν κυρίως θεωρητικού περιεχομένου και αφορούσαν γενικά την εκπαίδευση στην τράπεζα Κύπρου.
- Το δεύτερο στάδιο και ίσως το κυριότερο είναι η οι προσωπικές συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου σε μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι ερωτήσεις είναι σαφείς και περιεχτικές. Δεν περιέχουν αρκετές λεπτομέρειες έτσι ώστε να χαθεί πολύτιμος χρόνος από τους εργαζομένους και αναφέρονται μόνο στο αντικείμενο της μελέτης δηλαδή την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Έπειτα από τη συζήτηση ακολουθεί η μελέτη των στοιχείων και η επιλογή των πολυτιμότερων για την εμπειρική έρευνα.
- Τρίτο και τελευταίο χρησιμοποιήθηκε το internet μέσω της ιστοσελίδας της τράπεζας Κύπρου. Από την ιστοσελίδα αυτή αντλήσαμε πληροφορίες για θεωρητικά κομμάτια όπως το όραμα, την ιστορική αναδρομή το προφίλ αλλά και τη φιλοσοφία της τράπεζας Κύπρου.

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

---

### 4.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ

## ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ



**Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδα** είναι μέρος του Συγκροτήματος της Τράπεζας Κύπρου που ιδρύθηκε στην Κύπρο το 1899, όπου και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το Συγκρότημα παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες στην Κύπρο, στην Ελλάδα\*, στη Μεγάλη Βρετανία, στην Αυστραλία και στη Ρουμανία. Από τον Αύγουστο του 2007 η Τράπεζα επεκτάθηκε στη Ρωσία, αποτελώντας τον πρώτο Ελληνικό Τραπεζικό Όμιλο που διείσδυσε στη Ρωσική αγορά, ενώ τον Ιούνιο του 2008, προχώρησε σε συμφωνία εξαγοράς του 80% του μετοχικού κεφαλαίου της Ρωσικής τράπεζας Uniastrium Bank. Το Μάιο του 2008, εξαγόρασε το 97,2% του μετοχικού κεφαλαίου της Ουκρανικής Τράπεζας AvtoZAZBank και

προχωρά πλέον δυναμικά στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών στην Ουκρανική αγορά. Παράλληλα, η Τράπεζα λειτουργεί καταστήματα αντιπροσωπείας σε Καναδά και Νότια Αφρική.

Στα 20 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, η Τράπεζα Κύπρου σημειώνει σταθερά ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη. Ταχύτατη είναι η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, από 17 καταστήματα το 1999, σε 161 σήμερα. Ανάλογη είναι και η αύξηση του προσωπικού της Τράπεζας: από 796 άτομα το 1999, 3.000 άτομα σήμερα.

Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας προσφέρει το πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, leasing, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, asset management, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, factoring και ασφαλιστικές υπηρεσίες (τόσο γενικές ασφάλειες όσο και ασφάλειες ζωής).

Κύρια χαρακτηριστικά της Τράπεζας Κύπρου, τα οποία οδήγησαν στην καθιέρωσή της στην ελληνική αγορά, είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης, η ευελιξία και η παροχή πρωτοποριακών προϊόντων. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε τρεις κύριους τομείς: των μεγάλων επιχειρήσεων (Corporate), των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Retail) και των ιδιωτών (Consumer). Έτσι, σε συνδυασμό με τη λειτουργία ευέλικτων καταστημάτων που λειτουργούν ως σημεία πώλησης των προϊόντων, παρέχεται υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών με εξειδικευμένα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Σκοπός της Τράπεζας Κύπρου είναι να προσφέρει σε κάθε πελάτη τα προϊόντα εκείνα που θα του παρέχουν προστιθέμενη αξία και να αναπτύσσει μία μακροχρόνια σχέση συνεργασίας που στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη διαφάνεια.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της Τράπεζας Κύπρου είναι και το γεγονός ότι επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία. Τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής (ATMS, Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking), συμπληρώνουν το δίκτυο καταστημάτων και παρέχουν εξυπηρέτηση πέραν του τραπεζικού ωραρίου, επιτυγχάνοντας έτσι την άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και την απλοποίηση των διαδικασιών.

Το 2000 το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, δημιουργώντας νέες προοπτικές για την Τράπεζα Κύπρου στην Ελλάδα και δίνοντας τη δυνατότητα στο ευρύ ελληνικό κοινό να συμμετάσχει στην εξέλιξή της. Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας προχωρά με ταχείς ρυθμούς στην υλοποίηση του αναπτυξιακού πλάνου.

Οι θυγατρικές εταιρίες του Συγκροτήματος στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- [Κύπρου ΑΕΔΑΚ \(Αμοιβαία Κεφάλαια\)](#)

- [Κύπρου Leasing \(Υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης\)](#)
- [Κύπρου Χρηματοστηριακή \(Χρηματοστηριακές υπηρεσίες\)](#)
- [Κύπρου Ασφαλιστική \(Γενικές Ασφάλειες\)](#)
- [Κύπρου Ζωής \(Ασφάλειες Ζωής\)](#)
- [Υπηρεσία Factoring \(Κύπρου Factors\)](#)
- Κύπρου Εμπορική (Εισαγωγές και Εμπορία Καταναλωτικών Αγαθών)
- Κύπρου Ακίνητα (Εταιρεία Ανάπτυξης Ακινήτων)

Οικονομικά Στοιχεία Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου για το Έτος 2011:

- Κέρδη πριν τις προβλέψεις 677 εκ. Ευρώ
- Κέρδη μετά τη φορολογία 502 εκ. Ευρώ
- Καταθέσεις 27,94 δισ. Ευρώ
- Χορηγήσεις 25,14 δισ. Ευρώ

Οικονομικά Στοιχεία Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας για το Έτος 2011 :

- Κέρδη πριν τις προβλέψεις 143 εκ. Ευρώ
- Κέρδη μετά τη φορολογία 74 εκ. Ευρώ
- Καταθέσεις 10,51 δισ. Ευρώ
- Χορηγήσεις 9,66 δισ. Ευρώ

#### **4.2 ΌΡΑΜΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ**

Να γίνει η Τράπεζα Κύπρου πρώτη Τράπεζα προτίμησης σε Κύπρο και Ελλάδα για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε στα χρόνια που έρχονται να είναι μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στον ευρύτερο ελληνικό χώρο, να αναδειχθεί σε περιφερειακή δύναμη για την ευρύτερη περιοχή και να είναι ωφέλιμοι για την κοινωνία στην οποία λειτουργούν.

### 4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Απο το 1899 μέχρι το 2011



1899

Ίδρυση και λειτουργία του «Ταμιευτηρίου η Λευκωσία» από προοδευτικούς πολίτες της Λευκωσίας.

1912

Μετονομασία του Ταμιευτηρίου σε «Τράπεζα Κύπρου», που αναγνωρίστηκε ως ανώνυμη εταιρία.

1930

Εγγραφή της Τράπεζας Κύπρου ως εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Τράπεζα Κύπρου Λίμιτεδ), σύμφωνα με τον κυπριακό Περί Εταιριών Νόμο 18 του 1922.

1943

Συγχώνευση της Τράπεζας Κύπρου με τραπεζικά ιδρύματα των άλλων πόλεων και επέκτασή της σ' ολόκληρη την Κύπρο. Υιοθέτηση του αρχαίου κυπριακού νομίσματος με την επιγραφή «ΚΟΙΝΟΝ ΚΥΠΡΙΩΝ» ως εμβλήματός της.

1944 - 1964

Ίδρυση της Κτηματικής Τράπεζας Κύπρου (1944), των Γενικών Ασφαλειών Κύπρου (1951), της Τράπεζας Κύπρου (Λονδίνο) (1955), για εξυπηρέτηση της κυπριακής παροικίας του Λονδίνου και του Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Τράπεζας Κύπρου (1964) και εισαγωγή του θεσμού της ενοικιαγοράς στην Κύπρο.

**1973**

Αναδιάρθρωση του Συγκροτήματος και ίδρυση της Τράπεζας Κύπρου (Επενδύσεις) που ανέλαβε τις μετοχές της Τράπεζας Κύπρου και όλων των εξηρημένων εταιριών της.

**1980-90**

Ανάληψη του κύκλου εργασιών της Τράπεζας Τσιάρτερτ στην Κύπρο. Ίδρυση του Κυπριακού Οργανισμού Επενδύσεων & Αξιών (CISCO). Ένταξη της εταιρίας Κέρμια στο Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου. Ίδρυση Γραφείων Αντιπροσωπείας της Τράπεζας στην Ελλάδα και στην Αυστραλία. Ίδρυση του Πολιτιστικού Ιδρύματος Τραπεζικής Κύπρου. Ίδρυση της ασφαλιστικής εταιρίας EuroLife με ειδίκευση στις ασφάλειες ζωής.

**1991**

Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στην Ελλάδα.

**1994**

Ίδρυση της ABC Factors, της πρώτης εταιρίας factoring στην Ελλάδα, σε συνεργασία και με ίση συμμετοχή της Alpha Τράπεζας.

**1995**

Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στη Νότιο Αφρική. Λειτουργία του BOC Global Equity Fund, του πρώτου διεθνούς αμοιβαίου κεφαλαίου που δημιουργήθηκε από κυπριακή τράπεζα.

**1996**

Ίδρυση στο Guernsey της εταιρίας Bank of Cyprus (Channel Islands), της πρώτης ελληνικής διεθνούς τραπεζικής μονάδας στα Channel Islands. Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Τορόντο του Καναδά. Λειτουργία του πρώτου πλήρως αυτοματοποιημένου καταστήματος 24ωρης εξυπηρέτησης στην Κύπρο. Χορήγηση δανείων ιδιωτών σε ξένο νόμισμα.

**1997**

Ίδρυση στην Ελλάδα της εταιρίας Κύπρου Χρηματοδοτικές Μισθώσεις (Κύπρου Leasing). Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στο Λονδίνο, το οποίο λειτουργεί παράλληλα με την Τράπεζα Κύπρου (Λονδίνο).

**1998**

Ίδρυση γραφείων αντιπροσωπείας στη Νέα Υόρκη και στη Μόσχα. Ίδρυση στην Ελλάδα της Ανώνυμης Εταιρίας Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων, Κύπρου ΑΕΔΑΚ.



Εωγή της μετοχής του Συγκροτήματος στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Έναρξη λειτουργίας του Ογκολογικού Κέντρου της Τράπεζας Κύπρου στη Λευκωσία.

**1999**

Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Βουκουρέστι. Ίδρυση της Κύπρου Εμπορικής ΑΕ και της Κύπρου Ακίνητα ΑΕ.

**2000**

Επιτυχής εισαγωγή της μετοχής της Τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Ίδρυση της Bank of Cyprus Australia Pty Ltd και λειτουργία των πρώτων καταστημάτων της εταιρίας.

#### **4.4 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

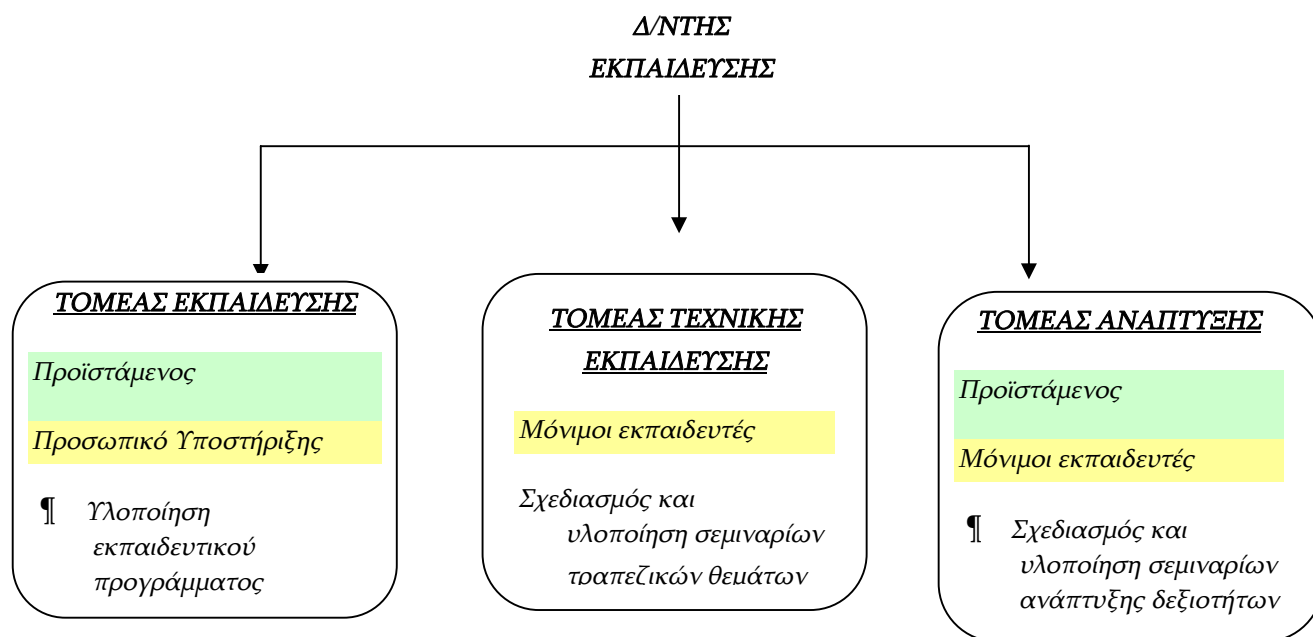
Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης υπάγεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και στεγάζεται στο κτίριο Operations στην Οδό Παπαδά. Έχει την ευθύνη για την υλοποίηση της πολιτικής όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία καθορίζεται πάντα σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Διοίκηση της Τράπεζας. Επιπλέον, φροντίζει για τη δημιουργία, υλοποίηση και αξιολόγηση ενός ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού συστήματος που επικεντρώνεται στην απόκτηση γνώσεων, ανάπτυξη ικανοτήτων και αλλαγή στάσεων από το προσωπικό της Τράπεζας Κύπρου με απώτερο στόχο την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού μας.

*Τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης εστιάζονται στα παρακάτω:*

- *Υιοθετεί πλήρως τις βασικές αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων*
- *Καταργεί συμβατικές εκπαιδευτικές μεθόδους*

- Εφαρμόζει άκρως συμμετοχικές και εναλλακτικές τεχνικές, εστιάζοντας σε βιωματικές και εμπειρικές μορφές εκπαίδευσης.

Η Δομή της εκπαίδευσης είναι η εξής :



#### 4.5 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η Εκπαιδευτική Περίοδος στην Τράπεζα Κύπρου διαρκεί από το Σεπτέμβριο έκαστου χρόνου μέχρι και τον Ιούνιο του επόμενου. Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα κοινοποιείται στις αρχές Ιουνίου κάθε χρόνου και αποστέλλεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στους Συντονιστές Εκπαίδευσης. Επιπλέον, το Εκπαιδευτικό πρόγραμμα εμφανίζεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και στο EDL> Personnel> Εκπαίδευση.

Με ευθύνη του Συντονιστή Εκπαίδευσης το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα κοινοποιείται σε όλους τους συναδέλφους ούτως ώστε να επιλέξουν τα προγράμματα που θα μπορούσαν να καλύψουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Ο κάθε συνάδελφος έχει την ευθύνη για την έγκαιρη ενημέρωση του Συντονιστή Εκπαίδευσης για τα σεμινάρια που έχει επιλέξει.

Ο Συντονιστής Εκπαίδευσης σε συνεργασία με τον Δ/ντή του αξιολογούν και εγκρίνουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των συναδέλφων τους οι οποίες και καταχωρούνται στο σύστημα Voc-Training. Για σκοπούς ελέγχου αλλά και για την ομαλή λειτουργία της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης το σύστημα Voc-Training είναι διαθέσιμο για την καταχώρηση των εκπαιδευτικών αναγκών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο (ένας μήνας περίπου).

Με τη λήξη της πιο πάνω περιόδου η Διεύθυνση Εκπαίδευσης σε συνεργασία με άλλα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τους Εκπαιδευτές αξιολογούν τις δηλωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Μετά τη διαδικασία αξιολόγησης των αναγκών, τον καθορισμό των ημερομηνιών διεξαγωγής και των εκπαιδευτικών ομάδων τα στοιχεία καταχωρούνται στο σύστημα Voc-Training και είναι διαθέσιμα για εκτύπωση από τους Συντονιστές Εκπαίδευσης σε ημερομηνία που ανακοινώνεται από τον Τομέα Εκπαίδευσης. Η εκτύπωση της παραπάνω λίστας γίνεται μόνο για αρχικό προγραμματισμό καθώς ενδέχεται κάποιες ημερομηνίες να τροποποιηθούν κατά τη διάρκεια της Εκπαιδευτικής Περιόδου.

#### **4.6 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

##### **4.6.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ**

Η Τράπεζα εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Ειδικότερα κατά την πρόσληψη, κάθε νέος εργαζόμενος συμμετέχει σε 3ήμερο σεμινάριο προσανατολισμού νεοπροσληφθέντων, ενώ το Προσωπικό που προορίζεται για την κάλυψη θέσεων σε Καταστήματα, εκπαιδεύεται σε 2μηνο σεμινάριο το οποίο περιλαμβάνει Κατάστημα Προσομοίωσης (Dummy Branch), ενώ όταν κρίνεται απαραίτητο ακολουθεί *rotation* σε σχετικές θέσεις. Στόχος είναι η απόκτηση άρτιας τεχνικής εκπαίδευσης αλλά και η ταχύτερη ενσωμάτωση του Προσωπικού στην εργασιακή κουλτούρα της Τράπεζας Κύπρου.

Γενικότερα, οι ανάγκες εκπαίδευσης του Προσωπικού καλύπτονται από εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Τα εσωτερικά σεμινάρια γίνονται από εργαζόμενους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και έχουν πιστοποιηθεί για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Εργασίας. Ταυτόχρονα στην Τράπεζα, τα πρωτοποριακά προγράμματα τα οποία εφαρμόζονται, όπως το προαναφερθέν *Dummy Brunch* ή το σεμινάριο *“Who moved my cheese”*, για τη διαχείριση της αλλαγής, έχουν λάβει πιστοποίηση οίκων του εξωτερικού.

Συνολικά κατά μέσο όρο ο κάθε εργαζόμενος της Τράπεζας συμμετέχει 16 ώρες ετησίως τόσο σε σεμινάρια τεχνικής εκπαίδευσης όσο και σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (*management development*) ανάλογα με την εμπειρία του και τις εργασιακές του ανάγκες. Αντίστοιχα και το νέο αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογεί σε ετήσια βάση όλα τα μέλη του Προσωπικού τόσο σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης όσο και σε επίπεδο επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω της στοχοθέτησης και της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή.

#### **4.6.2 ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ- ΣΥΣΤΗΜΑ BOC TRAINING**

Ο θεσμός του Συντονιστή Εκπαίδευσης καθιερώθηκε για τη δημιουργία συνδεδετικού κρίκου ανάμεσα στο Προσωπικό του Οργανισμού και την Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Ο Συντονιστής Εκπαίδευσης πρέπει να προγραμματίζει, οργανώνει και προωθεί τη συστηματική εκπαίδευση όλων των συναδέλφων. Ορίζεται από τον εκάστοτε Διευθυντή, με έγγραφό του, στην Διεύθυνση Εκπαίδευσης και πρέπει να είναι έμπειρος συνάδελφος ο οποίος έχει γνώση για όλα τα θέματα εργασίας του Καταστήματος/ Υπηρεσίας. Βασικές του υποχρεώσεις είναι να δηλώνει, ενημερώνει και προωθεί εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο στους συναδέλφους όσο και στον Τομέα Εκπαίδευσης.

Κύριο εργαλείο του Συντονιστή Εκπαίδευσης είναι το Σύστημα BOC Training το οποίο του παρέχει τις εξής δυνατότητες:

- Να καταχωρεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες των συναδέλφων του
- Να εκτυπώνει τις εγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες των συναδέλφων του

- ύ Να εκτυπώνει καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου τα προγράμματα που είτε έχουν στο παρελθόν παρακολουθήσει οι συνάδελφοί του είτε είναι προγραμματισμένοι να συμμετέχουν

Το εγχειρίδιο Voc-Training περιέχει αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την χρήση του συστήματος.

#### **4.6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

##### *A) Διαδικασία Υποβολής “Δήλωσης Συμμετοχής Σε Σεμινάριο”*

Κατά καιρούς, διάφοροι εκπαιδευτικοί φορείς αποστέλλουν στην Διεύθυνση Εκπαίδευσης τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα (ανοικτά πρόγραμμα, εξ' αποστάσεως κλπ).

Η Διεύθυνση, αφού αξιολογήσει το εκάστοτε πρόγραμμα με βάση το περιεχόμενο, την μεθοδολογία εκπαίδευσης, τους στόχους και τον εκπαιδευτή, φροντίζει για την ικανοποίηση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών που δεν καλύπτονται από το ετήσιο πρόγραμμα ενδοτραπεζικής κατάρτισης. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει, μέσω γραπτού αιτήματος του ενδιαφερομένου και ακολουθώντας την ιεραρχία, να αποστέλλονται έγκαιρα στην Διεύθυνση Εκπαίδευσης τυχόν εξειδικευμένες ανάγκες που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τα σεμινάρια που περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα.

Στη περίπτωση που η Διεύθυνση Εκπαίδευσης κρίνει θετικά κάποιο πρόγραμμα αποστέλλει το αντίστοιχο διαφημιστικό στα αρμόδια άτομα για εισηγήσεις, οι οποίες θα πρέπει να υποβάλλονται, σύμφωνα με τη διαδικασία, στο έντυπο “Δήλωση Συμμετοχής Σε Σεμινάριο” (αντίγραφο του εντύπου βρίσκεται στο

EDL/PERSONNEL/ΑΙΤΗΣΕΙΣ – ΕΝΤΥΠΑ ΔΑΔ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ του παρόντος οδηγού). Η τελική έγκριση συμμετοχής δίνεται είτε από το Διευθυντή/ ντρια Εκπαίδευσης, είτε από τον Διευθυντή ΔΑΔ ή από το Γενικό Διευθυντή της Τράπεζας, ανάλογα με το ύψος του ποσού για το κόστος συμμετοχής.

Στην περίπτωση που τα διαφημιστικά έντυπα των εκπαιδευτικών φορέων αποσταλούν απευθείας σε κάποιο μέλος του προσωπικού ή σε συγκεκριμένο Τμήμα / Κατάστημα ή Υπηρεσία και μόνο αν υπάρχει ενδιαφέρον για την κάλυψη εξειδικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τα σεμινάρια που περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα της Τράπεζας, τότε θα πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία που περιγράφηκε πιο πάνω. Ο Τομέας Εκπαίδευσης θα αξιολογήσει την εισήγηση με βάση τα κριτήρια που αναφέρονται παραπάνω και εφόσον κρίνει θετικά θα αποστείλει τα σχετικά έντυπα στην αρμόδια αρχή για τελική έγκριση.

#### **B) Επιδότηση μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ 0,45%**

Επειδή τα πλείστα από τα προγράμματα που διοργανώνουν οι εκπαιδευτικοί φορείς υποβάλλονται στον ΟΑΕΔ για τη σχετική επιδότηση, οι “Δηλώσεις Συμμετοχής Σε Σεμινάριο” θα πρέπει να αποστέλλονται στον Τομέα Εκπαίδευσης τουλάχιστον 10 μέρες πριν την έναρξη του προγράμματος.

Ο Τομέας Εκπαίδευσης θα φροντίσει να σας αποστείλει έγκαιρα όλα τα σχετικά έντυπα που απαιτούνται όσον αφορά τη συμμετοχή σας σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που διοργανώνει άλλος φορέας. Πιο συγκεκριμένα, θα σας αποσταλούν τα ακόλουθα:

*Επιστολή που επιβεβαιώνει τη συμμετοχή σας*

*Έντυπο Αξιολόγησης του προγράμματος*

*“Σε περίπτωση παρουσίας ελεγκτή από τον ΟΑΕΔ στο σεμινάριο, υπάρχει το ενδεχόμενο να σας παραδοθούν έγγραφα τα οποία θα πρέπει να αποστείλετε στον Τομέα Εκπαίδευσης αμέσως μετά τη ολοκλήρωση του προγράμματος.*

*Σε περίπτωση που για κάποιο λόγο δεν θα μπορέσετε να παρευρεθείτε στο σεμινάριο που διοργανώνεται από τρίτο φορέα, θα πρέπει να ενημερώσετε τον Τομέα Εκπαίδευσης έγκαιρα και σε κάθε περίπτωση τουλάχιστον 4 ημέρες πριν την έναρξη του προγράμματος για να αποφευχθούν κυρώσεις είτε από τον ΟΑΕΔ είτε από τη διοργανώτρια εταιρεία.”*

#### **4.6.4 ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Οι αίθουσες του Εκπαιδευτικού Κέντρου προσφέρονται, με βάση τη διαθεσιμότητά τους, στα Καταστήματα/ Υπηρεσίες της Τράπεζας για εκπαιδευτικούς ή και άλλους λόγους. Η διαδικασία για την κράτηση μιας εκπαιδευτικής αίθουσας αρχίζει με μια πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τον Τομέα Εκπαίδευσης, για να επιβεβαιωθεί η διαθεσιμότητα για την αιτούμενη ημερομηνία και ώρα. Στη συνέχεια ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να συμπληρώσει το έντυπο «Αίτηση Χρήσης Εκπαιδευτικής Αίθουσας» (βρίσκεται στο EDL/PERSONNEL/ΑΙΤΗΣΕΙΣ – ΕΝΤΥΠΑ ΔΑΔ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ του παρόντος οδηγού) και να το αποστείλει στον Τομέα Εκπαίδευσης αφού πρώτα υπογραφεί από το Δ/ντη / Προϊστάμενό του.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να τηρούνται πιστά οι παρακάτω οδηγίες χρήσης της εκπαιδευτικής αίθουσας:

Η Υπηρεσία/ Κατάστημα (για συντομία «Ο ΧΡΗΣΤΗΣ»), έχουν την αποκλειστική ευθύνη παραγωγής και αναπαραγωγής του εκπαιδευτικού υλικού που θα διανεμηθεί στους συμμετέχοντες.

Ο ΧΡΗΣΤΗΣ φροντίζει για την τυχόν σίτιση/ εστίαση των συμμετεχόντων. Υπενθυμίζεται ότι για τους συμμετέχοντες σε απογευματινό σεμινάριο ισχύει η επιδότηση 3 €/ άτομο με την προσκόμιση σχετικής απόδειξης στο Μικρό Ταμείο.

Η διάταξη των εκπαιδευτικών αιθουσών είναι σε σχήμα « Π » και σε περίπτωση που ο ΧΡΗΣΤΗΣ το επιθυμεί, θα μπορεί ο ίδιος να την αλλάξει με την προϋπόθεση ότι θα την επαναφέρει στην αρχική της θέση αμέσως μετά το πέρας

του σεμιναρίου / διοργάνωσης. Η διάταξη της αίθουσας των Η/Υ (Ατλαντίς) δεν μπορεί να τροποποιηθεί.

Ο ΧΡΗΣΤΗΣ έχει την αποκλειστική ευθύνη για τον καθορισμό προσβάσεων και την εγκατάσταση προγραμμάτων που απαιτούνται για την ομαλή διεξαγωγή του σεμιναρίου/ διοργάνωσης.

Ο ΧΡΗΣΤΗΣ φροντίζει ούτως ώστε οι συμμετέχοντες με το τέλος κάθε ημέρας να παίρνουν μαζί τους όλα τα προσωπικά τους είδη, καθώς και κάθε είδους σημειώσεις, καρτελάκια εκπαιδευτικό υλικό, κλπ. Επίσης να απομακρύνουν τυχόν φλιτζάνια και ποτήρια, αφού ενδέχεται η αίθουσα να χρησιμοποιηθεί άμεσα για άλλο σεμινάριο.

Ο ΧΡΗΣΤΗΣ οφείλει να ενημερώνει τον Τομέα Εκπαίδευσης άμεσα για τυχόν φθορές, προβλήματα ή δυσλειτουργίες που θα παρουσιασθούν στον εξοπλισμό (Η / Υ, projector, κλπ ), ώστε να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για την έγκαιρη επιδιόρθωση - αντικατάστασή του.

*Ο ΧΡΗΣΤΗΣ φροντίζει να την επαναφέρει στην αρχική της διάταξη (τακτοποιημένα έδρανα, καρέκλες κλπ) και να κλείνει τα φώτα, τα κλιματιστικά, τα παράθυρα και το μηχανογραφικό εξοπλισμό.*

#### *4.6.5 Institute of financial services*

Το Institute of Financial Services (IFS), πρώην Ινστιτούτο Τραπεζιτών Λονδίνου (The Chartered Institute of Bankers) αποτελεί έναν από τους πλέον κατάλληλους φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης για τους τραπεζικούς υπαλλήλους, γιατί προσφέρει την πιο σωστή και ολοκληρωμένη τραπεζική κατάρτιση και τα πτυχία του αναγνωρίζουν πάνω από 2000 Τράπεζες σε περισσότερες από 100 χώρες του κόσμου.

Το Ινστιτούτο απονέμει, βασικά, τα ακόλουθα πιστοποιητικά / πτυχία:

Professional Diploma in Financial Services (PDFS) – 1ο μέρος



Foundation Degree – 2<sup>ο</sup> μέρος

Bsc (Hons) in Financial Services & Associateship – 3<sup>ο</sup> μέρος

*A) Κίνητρα για μελέτη θεμάτων του Ινστιτούτου*

Η Τράπεζα με σκοπό την ενθάρρυνση του Προσωπικού για απόκτηση των δύο παραπάνω πτυχίων, προσφέρει τα εξής κίνητρα:

Ολική επιχορήγηση του δικαιώματος εγγραφής (πληρώνεται μια φορά) για τα νέα μέλη

Επιχορήγηση διδάκτρων μετά από επιτυχία στο μάθημα: Όταν ο υποψήφιος επιτύχει στις εξετάσεις ενός θέματος θα του επιστρέφεται το 30% των καταβληθέντων διδάκτρων. Σε περίπτωση επανεξέτασης το κόστος αυτής δεν θα επιχορηγείται.

Εκπαιδευτική άδεια: Για τη συμμετοχή στις εξετάσεις παραχωρείται εκπαιδευτική άδεια μετ' αποδοχών δύο εργάσιμων ημερών, την ημέρας των εξετάσεων και της προηγούμενης. Αν η προηγούμενη ημέρα είναι Κυριακή ή αργία, παραχωρείται μόνο η ημέρα των εξετάσεων.

*B) Επιχορηγήσεις / Διαδικασία Υποβολής*

*Αρχικό Δικαίωμα Εγγραφής*

Το αρχικό δικαίωμα εγγραφής στο IFS παραχωρείται στο σπουδαστή με την αποστολή στον Τομέα Εκπαίδευσης ορθά συμπληρωμένου εξοδολογίου στο οποίο θα επισυνάπτονται τα παρακάτω:

*Αντίγραφο της επιστολής αποδοχής ως μέλος στο Ινστιτούτο*

Αντίγραφο του αποδεικτικού πληρωμής (κατάσταση πιστωτικής κάρτας ή αντίγραφο επιταγής)

#### *Δίδακτρα*

Τα δίδακτρα παραχωρούνται στο σπουδαστή με την αποστολή στον Τομέα Εκπαίδευσης ορθά συμπληρωμένου εξοδολογίου στο οποίο θα επισυνάπτονται τα παρακάτω:

#### *Αντίγραφο της αποδεικτικού επιτυχίας στο μάθημα*

Αντίγραφο του αποδεικτικού πληρωμής του μαθήματος (κατάσταση πιστωτικής κάρτας ή αντίγραφο επιταγής)

#### *Επιδόματα*

Τα επιδόματα παραχωρούνται στο σπουδαστή με την αποστολή στον Τομέα Εκπαίδευσης ορθά συμπληρωμένου εξοδολογίου στο οποίο θα επισυνάπτεται ανάλογο αποδεικτικό για την απόκτηση κάποιου τίτλου.

---

## **4.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

---

### **4.7.1. Για προϊόντα και υπηρεσίες**

Α. Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα τα «καταναλωτικά προϊόντα και τους τρεχούμενους λογαριασμούς με υπερανάληψη». Το σεμινάριο αυτό απευθύνεται σε Διευθυντές –Προϊσταμένους και υπάλληλους Customer Service Καταστημάτων ιδιωτών. Συνάμα απευθύνεται σε **νέους υπαλλήλους των Καταστημάτων και σε υπαλλήλους των Υπηρεσιών της Διοίκησης**, που ενδιαφέρονται να εξοικειωθούν με τους βασικούς Τραπεζικούς όρους και να ενημερωθούν για τις κύριες προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα ιδιωτών της Τράπεζας Κύπρου.

#### **Διάγραμμα Ύλης**

- Χαρακτηριστικά δανείων βεβαιωμένου και μη βεβαιωμένου σκοπού.
- Διαχείριση καταναλωτικών δανείων.
- Τεχνικές πωλήσεων.
- Φιλοσοφία και χαρακτηριστικά του Τρεχούμενου λογαριασμού με υπερανάλυση.
- Διαχείριση τρεχούμενου λογαριασμού.
- Τεχνικές πωλήσεων.
- Ανταγωνισμός & Πλεονεκτήματα.

### **Συνεργασίες με Vendors**

- Κλάδοι ενδιαφέροντος
- Τιμολόγηση
- Προμήθειες
- Ποσοτική και ποιοτική παρακολούθηση
- Διαδικασίες
- Ανταγωνισμός και Πλεονεκτήματα
- Κερδοφορία (Παράμετροι)

*B. Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα «τα αμοιβαία κεφάλαια Κύπρου ΑΕΔΑΚ – Εισαγωγικό σεμινάριο».* Το σεμινάριο αυτό απευθύνεται στο προσωπικό του Customer / Support Services των καταστημάτων και σε Checkers αλλά και σε όλους τους υπαλλήλους που ασχολούνται με πωλήσεις και στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους καλούνται να επιτύχουν και διασταυρούμενες πωλήσεις.

### **Διάγραμμα Ύλης**

#### **Ενότητα 1<sup>η</sup>**

- Το γενικό πλαίσιο λειτουργίας Ελληνικών και ξένων Α/Κ.
- Αναλυτική περιγραφή των Α/Κ (Κύπρου ΑΕΔΑΚ-UBS).
- Πλεονεκτήματα Επένδυσης σε Α/Κ - Επιχειρήματα Πώλησης.
- Υποστηρικτικό Υλικό – Fast .

- Sky Limit.

### **Ενότητα 2<sup>η</sup>**

- Ø *Είδη Προσβάσεων – Προσωπικοί Κωδικοί*
- Ø *Διαδικασίες Κύπρου ΑΕΔΑΚ*
- Ø *Προμηθειικό Καθεστώς*
- Ø *Μεταβολή Στοιχείων Επενδυτή*
- Ø *Αναλυτική Παρουσίαση Επιμέρους Εργασιών*
- Ø *Εντολές εξ αποστάσεως*
- Ø *Διαδικασία δέσμευσης - αποδέσμευσης Τίτλου*
- Ø *Φορολογικά Θέματα*

### **Ενότητα 3<sup>η</sup>**

- Ø *Μηχανογραφικό σύστημα Fortune 2BB branches*
- Ø *Άνοιγμα Πελάτη – Μητρώου*
- Ø *Αίτηση Συμμετοχής – Εξαγοράς*
- Ø *Overrides*
- Ø *Εκτυπώσεις Ελέγχων*
- Ø *Εξυπηρέτηση Πελατών*
- Ø *Ασκήσεις - Πρακτική*

### **Ενότητα 4<sup>η</sup>**

- Ø *Επενδυτικό Προφίλ*
- Ø *Κριτήρια Επιλογής*
- Ø *Επιχειρήματα Πώλησης*
- Ø *Q&A περιπτώσιολογία*
- Ø *Κλείσιμο*

Γ. Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα «cross selling». Το πρόγραμμα απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους που ασχολούνται με πωλήσεις και στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους καλούνται να επιτύχουν και διασταυρούμενες πωλήσεις. Θεματολογία του σεμιναρίου έχει να κάνει με θέματα που αφορούν το πότε και πως

χρησιμοποιείται, τη σωστή μεθόδευση cross selling για καλύτερα αποτελέσματα. Συνάμα πως επιτυγχάνεται το cross selling στην τράπεζα Κύπρου αλλά και των θυγατρικών εταιριών του συγκροτήματος.

Σημασία στο σεμινάριο αυτό δίνεται στις προτάσεις ανάλογα με τη θέση του υπαλλήλου στο κατάστημα καθώς και προγράμματα χειρισμού δύσκολων ή αναποφάσιστων πελατών. Καθημερινά οι υπάλληλοι της τράπεζας Κύπρου έχουν να συναντήσουν πελάτες που δεν είναι αποφασισμένοι για τις κινήσεις του διότι είναι γνωστή η έλλειψη εμπιστοσύνης στις τράπεζες. Με το πρόγραμμα αυτό λοιπόν οι υπάλληλοι ή και τα στελέχη εξειδικεύονται για την καλύτερη αντιμετώπιση αυτών των περιπτώσεων με τη καλύτερη δυνατή λύση.

*Δ. Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα «χρηματοιστηριακές υπηρεσίες και προϊόντα».* Το σεμινάριο αυτό απευθύνεται σε Προϊσταμένους, Checkers και υπαλλήλους του Δικτύου των Καταστημάτων και των BCs, που ενδιαφέρονται να ενημερωθούν και να γνωρίσουν τα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα ζωής τα οποία συνδυάζονται με τα χορηγητικά προϊόντα ιδιωτών και BCs, αλλά και τα τραπεζοασφαλιστικά αποταμιευτικά προγράμματα, με στόχο την περαιτέρω προώθηση των πωλήσεων. Επίσης απευθύνεται σε όλο το διοικητικό προσωπικό της Τράπεζας Κύπρου και των θυγατρικών εταιριών που επιθυμούν να ενημερωθούν και να εκπαιδευτούν στα προαναφερόμενα.

#### **Διάγραμμα Ύλης:**

- Θεσμικό πλαίσιο – δεοντολογία – Mifid.
- Αγορές του Χ.Α. (Αξιών – Παραγώγων).
- Διαπραγματεύσιμα Αξιόγραφα (Μετοχές – Ομόλογα - δικαιώματα), στην Αγορά Αξιών του Χ.Α.
- Εναλλακτική Αγορά του Χ.Α.
- Δείκτες του Χ.Α.
- Εταιρικές πράξεις.

- Σ.Α.Τ.
- Η λειτουργία της Κύπρου Χρηματιστηριακής ΑΕΠΕΥ.
- Η λειτουργία της θεματοφυλακής.
- Χρηματιστηριακές υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρονται από την Τράπεζα και την Κύπρου Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ (Κωδικοί, Private, Margin, T3).
- Ξένες αγορές (Τιμολόγηση, ETFs, Ξένα Χρηματιστήρια).
- Μελέτες Τμήματος Ανάλυσης (Ημερήσια Reports) .
- Άνοιγμα κωδικών – Συμβάσεις.
- Τιμολόγηση (Αγορά Αξιών Χ.Α.).
- Σχετικές διαδικασίες που αφορούν τα καταστήματα.
- Χρήση προγραμμάτων MULTI CLIENT & Z-TRADE.
- Συζήτηση - προτάσεις για την προώθηση των προϊόντων – πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών από το δίκτυο των καταστημάτων.

*Ε. Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα «διαχείριση ληξιπρόθεσμου χαρτοφυλακίου, απαιτήσεις από άμεσες και έμμεσες χρηματοδοτήσεις εξώδικες και δικαστικές ενέργειες είσπραξης απαιτήσεων». Απευθύνεται σε Credit Officers, Corporate Officers και υπαλλήλους Δανείων σε υπάλληλους που ασχολούνται με χορηγήσεις (Consumer /Support Services Καταστημάτων Ιδιωτών) και σε Checkers.*

**Διάγραμμα Ύλης:**

- Οι κατηγορίες τραπεζικών απαιτήσεων (ομαλής είσπραξης, ανεπίδεκτες και επισφαλείς).
- Οι λόγοι για τους οποίους οι τράπεζες υποχρεούνται στη συστηματική παρακολούθηση των κινδύνων.
- Η έννοια της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
- Η αξιολόγηση του κινδύνου, σημεία συναγερμού, έλεγχοι και ενέργειες στο στάδιο της προσωρινής καθυστέρησης.

- Οι έλεγχοι και οι ενέργειες που προηγούνται της μεταφοράς της οφειλής σε οριστική καθυστέρηση ( συμβάσεις, εξασφαλίσεις, νομικά πρόσωπα, έγγραφα, πρόσθετες πράξεις, προθεσμίες).
  - Ασκήσεις έγκαιρης διάγνωσης κινδύνων, οι ενέργειες πρόληψης εμπλοκών, ενστάσεων, κινδύνων.
  - Οι εξώδικες ενέργειες ρύθμισης ληξιπροθέσμων οφειλών, ενέργειες τράπεζας για την είσπραξη ή την εξώδικη ρύθμιση απαιτήσεων.
  - Οι βασικές αρχές του κώδικα πολιτικής δικονομίας που αφορούν την αναγκαστική είσπραξη απαιτήσεων και οι δικαστικές ενέργειες είσπραξης.
  - Οι συνήθεις δικαστικές ενέργειες στην τραπεζική πρακτική, ασφαλιστικά μέτρα, αγωγή, διαταγή πληρωμής.
  - Μελέτη περιπτώσεων έκδοσης διαταγής πληρωμής, ένδικα μέσα προσβολής αποφάσεων.
  - Η αναγκαστική εκτέλεση, ο πλειστηριασμός, αναγκαστική είσπραξη απαίτησης.
  - Μελέτες περιπτώσεων, ειδικά θέματα.
  - Άσκηση ανακεφαλαίωσης και εμπέδωσης.
- Διαδικασία εκταμίευσης (δάνεια τακτής λήξης, αλληλόχρεος λογαριασμός, τρεχούμενος με υπερανάληψη)
  - Αναθεώρηση αλληλόχρεου λογαριασμού, ορίου υπερανάληψης
  - Εκτυπώσεις (σύμβαση , αίτηση, πιστοποιητικό ασφάλισης Κύπρου Ζωής, reports).

#### **4.7.2.Παραδοσεις – Ομιλίες – Συζητήσεις στη Τράπεζα Κύπρου.**

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει έκτον προτέρων για ένα δεδομένο θέμα πχ την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν οι ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβής πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα ακόμα το οποίο είναι δυνατό να παρουσιαστεί σχετικά εύκολο. Αλλά και πρόκειται για πολύ σημαντικό αλλά η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους

που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες που θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στη περίπτωση των συνεδριάσεων να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα πρόγραμμα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε συγκεκριμένα σημεία τους. Ενώ σε συγκεκριμένες περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργή. Άλλωστε, τα κίνητρα προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

### **Επιχειρησιακά παιχνίδια**

Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για τη προσπάθεια αναζωογόνησης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για τη παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών και του διευθυντή πωλήσεων καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα του, οι συνέπειες των αποφάσεων τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, οι αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν 2 χρόνια για να ληφθούν επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

#### **4.7.3. Credit – Δάνεια**

Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα “ *consumer credit* “. Σκοπός του σεμιναρίου είναι να καταλάβουν οι εκπαιδευόμενοι τη φιλοσοφία και τις αρχές της λειτουργίας



του Consumer Credit Unit. Συνάμα να γίνει γνωριμία των officers με συναδέρφους από το δίκτυο , με τους οποίους υπάρχει καθημερινή τηλεφωνική επικοινωνία. Τέλος να λάβουμε feedback από το δίκτυο για διαδικασίες που μπορούν να βελτιωθούν, όπως επίσης θα πρέπει να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης αιτημάτων. Το πρόγραμμα αυτό απευθύνεται σε Διευθυντές, Προϊσταμένους και συναδέρφους του Customer Service Καταστημάτων Ιδιωτών σε Ass. Credit / Corporate Officers και Credit / Corporate Officers, με την προϋπόθεση να έχουν παρακολουθήσει το αντίστοιχο πρόγραμμα στο Επίπεδο 1 ή να έχουν την απαιτούμενη εργασιακή εμπειρία επί του θέματος.

### **Διάγραμμα Ύλης**

#### **1. Παρουσιάσεις / Case Studies**

- *Τι είναι το Consumer Credit*
- *Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα κεντρικής υπηρεσίας*
- *Τα προϊόντα*
- *Workflows προϊόντων*
- *Case Studies αιτήσεων*
- *Πώς σχεδιάζεται μια πολιτική Credit*

#### **2. On-the-job training**

- *Οι εκπαιδευόμενοι θα κάθονται με Officers του τμήματος την ώρα που θα αξιολογούν αιτήματα σε live περιβάλλον.*

Γενικότερα, οι ανάγκες εκπαίδευσης του Προσωπικού καλύπτονται από εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Τα εσωτερικά σεμινάρια γίνονται από εργαζόμενους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και έχουν πιστοποιηθεί για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Εργασίας. Ταυτόχρονα στην Τράπεζα, τα πρωτοποριακά προγράμματα τα οποία εφαρμόζονται, όπως το προαναφερθέν Dummy Brunch ή το σεμινάριο "Who moved my cheese", για τη διαχείριση της αλλαγής, έχουν λάβει πιστοποίηση οίκων του εξωτερικού.

Συνολικά κατά μέσο όρο ο κάθε εργαζόμενος της Τράπεζας συμμετέχει 16 ώρες ετησίως τόσο σε σεμινάρια τεχνικής εκπαίδευσης όσο και σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (management development) ανάλογα με την εμπειρία του και τις εργασιακές του ανάγκες. Αντίστοιχα και το νέο αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογεί σε ετήσια βάση όλα τα μέλη του Προσωπικού τόσο σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης όσο και σε επίπεδο επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω της στοχοθέτησης και της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Ζ.Εκπαιδευτικό σεμινάριο με θέμα " *business objects* " . Το Πρόγραμμα απευθύνεται στους Διευθυντές και Credit Officers των Business και Corporate Centers. Officers που διαχειρίζονται πιστοδοτικές σχέσεις, Προϊσταμένους Δανείων BC s και Διευθυντές Καταστημάτων Ιδιωτών.

#### **Διάγραμμα Ύλης :**

##### **A. Θεωρητική προσέγγιση MIS**

- Ποια η σημασία του ολοκληρωμένου MIS – σημαντικό εργαλείο για τη Διοίκηση – πώληση των κατάλληλων προϊόντων στους σωστούς πελάτες
- Δείκτες αξιολόγησης πελατών για αναθεώρηση των σχέσεων – ROL & ROFU – Case Study : ποιος είναι ο καλύτερος πελάτης
- Συντελεστής Φερεγγυότητας και ποιος ο ρόλος του στο Notional Capital Required (RONC)

##### **B. Θεωρητική προσέγγιση customer profitability**

- Μηχανισμός συγκέντρωσης των πληροφοριών – CIF Dummy Groups – Περιφερειακά Συστήματα Θυγατρικών & άλλων Υπηρεσιών της Τράπεζας
- Κριτήρια Κερδοφορίας – Δείκτες – Dimensions & Measures
- Πώς εξάγονται τα στοιχεία – Commissions, Collateral, Calculations
- Δομή του κύβου – Περιφέρειες, Τομείς, Προϊόντα
- Main CP Reports – CIF Report, CMS Report. OUG Report, Analytical & Summarized Reports, Arrangements per Customer
- Δυνατότητα επεξεργασίας των Reports

##### **Γ. Πρακτική προσέγγιση των reports**

- Εισαγωγή σε reports & επεξήγηση συμβόλων στο κυρίως menu
- Για να «κατεβάσουμε» report στον Η/Υ
- Ανανέωση report (refresh)
- Επιλογή προϊόντων, χρονικής περιόδου, dummy CIF
- Δημιουργία report
- Εκτύπωση, αποστολή σε άλλον χρήστη
- Κυριότεροι τύποι στα reports.

#### 4.7.4. Λογιστικά – Οικονομικά

Οι βασικές αρχές της λογιστικής έχουν να κάνουν με διπλογραφικό σύστημα, κλαδικό σχέδιο, ισολογισμούς, μέθοδοι καταχώρησης λογιστικών εγγραφών, ισοζύγια, μελέτη περιπτώσεων, αποτελέσματα χρήσεων. Στα προγράμματα αυτά δίδονται γνώσεις πάνω σε βασικές οικονομικές γνώσεις, νομικές μορφές επιχειρήσεων, λογιστικές καταστάσεις, ισοζύγια, λογική και χρήση βασικών αριθμοδεικτών, μελέτη περίπτωσης.

Η διάρκεια των εξής σεμιναρίων είναι 1 ημέρα και 8 ώρες. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε συναδέλφους που στελεχώνουν το δίκτυο της Τράπεζας και ασχολούνται ή πρόκειται ν' ασχοληθούν άμεσα με χρηματοδοτήσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι συνάδελφοι που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν να έχουν παρακολουθήσει το σεμινάριο «Βασικές Αρχές Λογιστικής». Απαραίτητη προϋπόθεση να είναι κάτοχοι πτυχίου οικονομικών σπουδών ή να αναλύουν/ συναντούν οικονομικές καταστάσεις στην καθημερινή τους εργασία.

#### **Διάγραμμα Ύλης**

- *Αυτοματοποίηση λειτουργιών*
- *Διαμόρφωση και δημιουργία φόρμας υπολογισμού*
- *Διαχείριση μεγάλων αρχείων δεδομένων*
- *Εισαγωγή τύπων και συναρτήσεων*
- *Δημιουργία και επεξεργασία γραφημάτων*
- *Δημιουργία και επεξεργασία συγκεντρωτικών πινάκων (pivot tables)*
- *Ετοιμασία και παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων*

#### 4.7.5. Διαδικασίες

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα με θέμα « Εμπορικό (εγγυητικές επιστολές-αξίες προς είσπραξη και ενέγγυες πιστώσεις)» .Το Πρόγραμμα απευθύνεται **μόνο** σε Προσωπικό των Καταστημάτων που **εμπλέκεται άμεσα** με εισαγωγές, εξαγωγές και εγγυητικές επιστολές. Για να γίνει το εκπαιδευτικό σεμινάριο πρέπει να υπάρχει εγγυητική επιστολή ως τραπεζική εργασία, ενέγγυες πιστώσεις (είδη πιστώσεων, άνοιγμα – εκτέλεση πιστώσεων, χειρισμός εγγράφων, κάλυψη, τριγωνικές συναλλαγές). Κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού σεμιναρίου γίνονται ορισμοί και αναφορές στους κανόνες διεθνούς εμπορίου σε σχέση με τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, διατύπωση κειμένων, υποδείγματα Εγγυητικών επιστολών αλλά και εγκριτικά όρια σε επίπεδο καταστήματος. Τέλος υπάρχουν ανοίγματα cif και λογαριασμών πελατών αλλά και κονδύλια για είσπραξη. Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει άμεση σχέση με το πρόγραμμα τμηματος κίνησης κεφαλαίου που απευθύνεται **μόνο** σε προσωπικό των καταστημάτων που **εμπλέκεται άμεσα** με τα εισερχόμενα εμβάσματα, τα εξερχόμενα εμβάσματα και τις επιταγές και σε Checkers.

#### Διάγραμμα Ύλης

##### Ενότητα 1: Εισερχόμενα Εμβάσματα

- Διαδικασία πίστωσης εισερχόμενου εμβάσματος
- Προϋποθέσεις για τη διεκπεραίωση των εντολών
- Μηνύματα MT 103
- Ανταποκριτές – Πιστωτικά όρια τραπεζών
- Προβληματικές υποθέσεις – Τιμολόγηση εισερχόμενων εμβασμάτων

##### Ενότητα 2: Εξερχόμενα Εμβάσματα

- Είδη μηνυμάτων swift
- Ανταποκριτές
- Διαδικασία αποστολής εμβάσματος
- Δικαιολογητικά
- Embargo – sanctions

- Έξοδα ανταποκριτών
- Ακύρωση – επιστροφή εμβάσματος
- Διόρθωση – επιβεβαίωση – αναζήτηση εμβάσματος

### **Ενότητα 3: Επιταγές**

- Είδη επιταγών
- *Travelers cheques*
- Αποστολή επιταγών με τη μέθοδο του *collection* ή με τη μέθοδο του *cash letter*
- Λογιστικό κύκλωμα εγγραφών
- Οπισθογράφηση επιταγών
- Επιστροφές επιταγών
- Επιστολή ευθύνης – αποζημίωση
- Εισερχόμενες επιταγές πελατών μας που παρουσιάστηκαν στο εξωτερικό (I.C.C.). Διαφοροποιήσεις περιπτώσεων, δικαιολογητικά, σφράγιση επιταγών
- Κωδικοποίηση ισοζυγίου συναλλαγών Τράπεζας Ελλάδος.
- Ενημέρωση για την έκδοση τραπεζικών επιταγών.

#### **4.7.6. Νομικά ζητήματα :**

Η τράπεζα Κύπρου δημιουργεί εκπαιδευτικά σεμινάρια με θέμα νομικά και λοιπά θέματα διασφάλισης τραπεζικών εργασιών. Θέμα του είναι το πιστωτικό ίδρυμα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στην πελατεία, το δίκαιο της τραπεζικής αγοράς αλλά και οι βασικοί κανόνες του αστικού και ενδοτικού δικτύου με τις τραπεζικές συμβάσεις. Οι βασικές κατηγορίες συμβάσεων που αναφέρονται έχουν να κάνουν με άρθρα αστικού εμπορικού δικαίου και κώδικα πολιτικής δικονομίας. Υπάρχουν υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών που έχουν να κάνουν με τη διασφάλιση στη σχέση τράπεζας και πελάτη, τους κώδικες δεοντολογίας αλλά και τους θεσμούς με τους οποίους προστατεύεται ο πελάτης.

Συνάμα γίνονται έλεγχοι και ενέργειες πρόληψης και έγκαιρης διάγνωσης των κινδύνων που μπορούν να πλήξουν την τράπεζα όπου επίσης έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν τις διαφορές πελάτη και τράπεζας. Τέλος γίνεται αποτροπή της νομιμοποίησης βρώμικου χρήματος, νομιμότητα και εγκυρότητα συναλλαγών, αλλά και μελέτη περιπτώσεων και πρακτική εξάσκηση σε θέματα συμβάσεων, εξασφαλίσεων, διασφάλιση εργασιών, πρακτική άσκηση ανακεφαλαίωσης και εμπέδωσης.

Το σεμινάριο αυτό απευθύνεται σε στελέχη και υπαλλήλους της Τράπεζας που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση της Πελατείας, με το Credit, τα Δάνεια και τις Πιστώσεις προς τις επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων γίνονται νομιμοποιήσεις με θέματα τα απαιτούμενα έντυπα ανά κατηγορία και υποδείγματα εντύπων αλλά και ενημέρωση πελατών με παρακολούθηση εκκρεμοτήτων φακέλων. Για να γίνει όμως αυτή η διαδικασία πρέπει να υπάρχουν αρχεία Καταστήματος Προετοιμασία/ έλεγχος φακέλου για αποστολή στη Νομική Υπηρεσία αλλά και χειρισμός νομικών ερωτημάτων & διαβίβασή τους στη Νομική Υπηρεσία.

### *Βασικές αρχές για την σωστή μεταφορά της μάθησης*

Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται έξω από το χώρο εργασίας τους (σε μια αίθουσα διαλέξεων ) και σ αυτή τη περίπτωση πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ότι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι θα αξιοποιηθεί πίσω στη δουλειά τους. Κάποιες προτάσεις για να επιτευχθεί αυτό είναι οι ακόλουθες. Αρχικά η μεγιστοποίηση της ομοιότητας μεταξύ του χώρου διενέργειας της εκπαίδευσης και του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα αν ο εργαζόμενος θα πρέπει να εργασθεί σε θορυβώδη περιβάλλον είναι καλό κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης να εξασκηθεί σε ανάλογες συνθήκες θορύβου.

Στη συνέχεια πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος εφαρμόσει τις δεξιότητες που διδάσκεται, τόσο καλύτερη θα είναι η μεταβίβαση και η αξιοποίηση της μάθησης του όταν επιστρέφει στη δουλειά.

Συνάμα υπάρχει ποικιλία παραδειγμάτων όταν διδάσκονται έννοιες και ικανότητες. Για παράδειγμα, όταν γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί μια ιδέα πρέπει να παρουσιαστούν παραδείγματα περιπτώσεων που αντιπροσωπεύουν τις έννοιες και περιπτώσεων που δεν αντιπροσωπεύουν τις έννοιες όπως ο σωστός και ο λανθασμένος τρόπος ολοκλήρωσης καθηκόντων. Είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Για παράδειγμα αν εκπαιδεύσεις ένα χειριστή μηχανήματος είναι χρήσιμο να δίνεις σε κάθε σημαντικό μέρος του μηχανήματος ένα όνομα. Και είναι επίσης χρήσιμο να ονομάζεις κάθε μέρος της διαδικασίας πχ ξεκίνημα της μηχανής.

Τέλος διασφάλιση ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις γενικές αρχές. Αυτό είναι στη πραγματικότητα μια παραλλαγή της ιδέας ότι θα πρέπει να δίνεται υλικό όσο περισσότερο πλήρες νοήματος γίνεται. Ως εκ τούτου αν ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τις γενικές αρχές που υπογραμμίζουν τι διδάσκεται έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να μάθει αν του ζητούσαν να αποστηθίσει μια σειρά μεμονωμένων βημάτων.

#### **4.7.7. Μέθοδοι εκπαίδευσης για απλούς υπαλλήλους**

##### **A. Διαχείριση του stress και ανάπτυξη προσαρμοστικότητας/ ευελιξίας**

Το stress ενώ μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή, μπορεί να έχει και πολλές αρνητικές συνέπειες στην απόδοση, τη συμπεριφορά και την υγεία. Πώς μπορούμε να το διαχειριστούμε ώστε να αξιοποιούμε τη θετική του συμβολή στη ζωή μας και να αποφεύγουμε τις αρνητικές συνέπειες;

Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι η αξιολόγηση του επιπέδου του stress που βιώνουμε αλλά και να εντοπίσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο μηχανισμός του stress στον οργανισμό μας. Συνάμα να γίνει αξιολόγηση των τεχνικών διαχείρισης του stress και διερεύνηση της έννοιας και της αναγκαιότητας της ευελιξίας – προσαρμοστικότητας. Τέλος γίνεται ενημέρωση για τις τεχνικές αυτοελέγχου σε συνθήκες πίεσης και εντοπισμός των στρεσογονων πηγών.

Το σεμινάριο αυτό απευθύνεται στο γενικό γραφειακό προσωπικό, με περιθώρια βελτίωσης στη διαχείριση του stress, στη διατήρηση αυτοελέγχου σε συνθήκες πίεσης, και στην ευελιξία. Στο σεμινάριο απαιτείται άνετη – αθλητική ενδυμασία.

##### **B. Αποτελεσματική επικοινωνία και παρουσίαση ιδεών**

Από ένστικτο ο άνθρωπος είναι κοινωνικός και επικοινωνιακός, αλλά έχει να αντιμετωπίσει ψυχολογικά και φυσιολογικά εμπόδια πριν καταφέρει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά. Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι να εντοπίσουν τα βασικά εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας, να ερευνήσουν την αντίληψη, τη συμπεριφορά & τον τρόπο που επιδρούν στην ανθρώπινη επικοινωνία να βρουν τρόπους & τεχνικές για την αντιμετώπιση των εμποδίων στην επικοινωνία αλλά και να βελτιώσουν τους τρόπους επικοινωνίας και παρουσίασης των ιδεών τους.

### **Διάγραμμα Ύλης**

- *Ορισμός & είδη επικοινωνίας*
- *Εμπόδια επικοινωνίας*
- *Τεχνικές Αποτελεσματικής Επικοινωνίας*
- *Τεχνικές Ενεργητικής Ακρόασης*
- *Συμπεριφορά & Θεωρίες Ερμηνείας της Συμπεριφοράς*
- *Συναλλακτική Ανάλυση*
- *Επικοινωνώντας ιδέες και συναισθήματα*

Το σεμινάριο απευθύνεται στους συναδέλφους γραφειακού προσωπικού που έχουν εντοπίσει περιθώρια βελτίωσης στην επικοινωνία τους και επιθυμούν την ανάπτυξη αυτής. Επίσης στους συναδέλφους γραφειακού προσωπικού που έχουν εντοπίσει περιθώρια βελτίωσης στην οργάνωση της εργασίας τους και επιθυμούν την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους σε θέματα οργάνωσης και προγραμματισμού εργασιών.

### **Γ. Πωλήσεις και ανάπτυξη εργασιών**

Οι Πωλήσεις και η Ανάπτυξη Εργασιών του Οργανισμού αποτελούν έναν από το σημαντικότερους τομείς για την υλοποίηση του οράματος του Συγκροτήματος. Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο, όπως ο τραπεζικός, οι τεχνικές πωλήσεων



μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Παρακολουθώντας το σεμινάριο αυτό δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να διερευνήσουν την έννοια της πώλησης με βάση τις σύγχρονες συνθήκες της τραπεζικής αγοράς και τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας, να μάθουν τεχνικές για την προσέλκυση νέων πελατών, να μάθουν πώς να εντοπίσουν με αποτελεσματικότητα τις ανάγκες του πελάτη, να δοκιμάσουν τεχνικές για να διακρίνουν και προωθούν τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και τέλος να μάθουν να εξασφαλίζουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Το σεμινάριο απευθύνεται σε άτομα που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν τις ικανότητες τους στην πώληση για την επίτευξη των σχετικών στόχων, είτε βρίσκονται σε κατάσταση είτε σε υπηρεσία.

Κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου γίνεται ενημέρωση για τις εξελίξεις στον κλάδο των τραπεζικών πωλήσεων και τους στόχους της Τράπεζας, τεχνικές προσέλκυσης νέων πελατών, τεχνικές εντοπισμού των αναγκών του πελάτη, αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη κατά τη πώληση, εντοπισμός και προώθηση των πλεονεκτημάτων του προϊόντος και επίτευξη στόχων πωλήσεων. Βασικός στόχος όμως είναι η εξασφάλιση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη.

#### **Δ. Συνεργασία και ομαδικότητα**

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman για το σύγχρονο πεδίο εργασίας: «ο καθένας διαθέτει μόνο ένα μέρος των πληροφοριών ή της εμπειρίας που χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του». Παρά το γεγονός, αυτό δεν είναι πάντα εύκολο να αξιοποιούμε τους πόρους της ομάδας. Το σεμινάριο απευθύνεται σε άτομα που έχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν στην ομάδα, συνεργάζονται και αναπτύσσουν θετικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον εργασιακών σχέσεων με τους συναδέλφους.

Παρακολουθώντας το σεμινάριο αυτό θα έχετε την ευκαιρία να:

- Αντιληφθείτε τη σημασία της στήριξης της ομάδας με ποικίλους τρόπους

- Αντιληφθείτε τη σημασία της εναρμόνισης των προσωπικών και ομαδικών στόχων
- Μάθετε να εντοπίζετε και να αντιλαμβάνεστε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συναδέλφων
- Μάθετε τρόπους ενθάρρυνσης των απόψεων των άλλων
- Μπορείτε να αναγνωρίζετε τις ικανότητες των άλλων
- Αντιληφθείτε τη σημασία της ανάληψης ενεργού ρόλου στις δραστηριότητες της ομάδας.'

### **Διάγραμμα Ύλης**

- Ορισμός των εννοιών ομαδικότητα, συνεργασία
- Ανάλυση των απαραίτητων στοιχείων για την ανάπτυξη της ομαδικότητας και της συνεργασίας
- Ρόλοι στην ομάδα
- Φάσεις εξέλιξης της ομάδας
- Τεχνικές για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ενεργής συμμετοχής στις δραστηριότητες της ομάδας.

### **E. Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές**

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας τα οπτικοακουστικά μέσα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Είναι δε τόσο ευρεία η χρήση τους ώστε να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης για μέθοδο τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στην τράπεζα Κύπρου γίνεται χρήση των πολυμέσων. Ο εκπαιδευόμενος αξιοποιώντας τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ήχο και εικόνα και να έχει μια άμεση και πραγματική αλληλεπίδραση με το προσωπικό του υπολογιστή. Τα πολυμέσα είναι τα πλέον κατάλληλα για την εξ αποστάσεως μάθηση. Η τελευταία εξέλιξη στην εκπαίδευση τους η οποία έχει περιορισμένη εφαρμογή λόγω υψηλού κόστους είναι η εικονική πραγματικότητα. Με τη μέθοδο αυτή ο εκπαιδευόμενος φορώντας μια μάσκα βρίσκεται να δέχεται συγκεκριμένα ηχητικά μηνύματα και εικόνες για ένα συμβάν η μια δραστηριότητα τα οποία του δίνουν μια ακριβώς ίδια εικόνα προσομοίωση με το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον, χώρος, μηχανήματα , θόρυβος στα οποία καλείται να αντιδράσει. Στη τράπεζα Κύπρου ακόμα δεν έχουμε την διαδικασία εικονικής πραγματικότητας για την εκπαίδευση προσωπικού αλλά υπάρχουν υποσχέσεις για εδραίωση της στο κοντινό μέλλον.

#### 4.7.8.Μέθοδοι εκπαίδευσης για διευθυντικά στελέχη

##### **A. Πωλήσεις και ανάπτυξη επιχειρησιακού προσανατολισμού.**

Θέμα του σεμιναρίου αυτού είναι η μεθοδολογία του μάρκετινγκ ως αποτελεσματικό εργαλείο επίτευξης στόχων του καταστήματος. Το πρόγραμμα απευθύνεται **μόνο** σε **Προϊσταμένους** και **Διευθυντές καταστημάτων της Τράπεζας** που ασχολούνται με τις πωλήσεις και καλούνται να καταρτίσουν και να υλοποιήσουν σχέδια πωλήσεων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Δε συστήνεται σε άτομα που έχουν παρακολουθήσει το αντίστοιχο τριήμερο πρόγραμμα «Βασικές Αρχές Τραπεζικού Marketing» για Προϊσταμένους και Διευθυντές Καταστημάτων.

##### **Διάγραμμα Ύλης**

- Σκοποί και στόχοι του Καταστήματος σύμφωνα με τις στρατηγικές επιλογές του Ομίλου
- Επικοινωνία των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της
- Έρευνα της αγοράς- Έρευνα του ανταγωνισμού- Καθορισμός της στρατηγικής του Καταστήματος αντίστοιχα
- Ανάλυση της παρούσας κατάστασης (Swot Analysis)
- Τμηματοποίηση της αγοράς του καταστήματος- Ανάλυση των αναγκών της αγοράς- Προετοιμασία για την προσέγγιση της πελατείας και την προώθηση του κατάλληλου πακέτου προϊόντων
- Σχέδιο δράσης Καταστήματος- Ανάθεση έργου αναλόγως θέσης και στόχων- Απαραίτητες ενέργειες (ομαδικές-ατομικές)
- Δημιουργία επικοινωνιακής πολιτικής- Το μοντέλο της συμβουλευτικής πώλησης- Η win-win προσέγγιση πώλησης
- Έλεγχος και μέτρηση των αποτελεσμάτων-Επανασχεδιασμός του σχεδίου πωλήσεων- Ανατροφοδότηση πληροφοριών- Προτάσεις για τη βελτίωση της κατάστασης
- Ανάλυση πρωτοβουλιών για τη βελτίωση και ανάπτυξη των εργασιών του Καταστήματος- Τρόποι κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
- Αναγνώριση εμποδίων δημιουργικής σκέψης
- Τεχνικές παραγωγής δημιουργικών ιδεών

Η διάρκεια του σεμιναρίου αυτού είναι 1 ημέρα και 8 ώρες.

### ***B. Αποτελεσματική οργάνωση εργασιών***

Είναι γεγονός ότι μια από τις καθημερινές σκέψεις που μπορεί να σας απασχολεί είναι ότι δεν προλαβαίνετε να εκπληρώσετε εγκαίρως τις υποχρεώσεις σας ή πώς έχετε χάσει τον έλεγχο με τις εκκρεμότητες που συνεχώς προκύπτουν. Απευθύνεται σε Διευθυντές και Υπεύθυνους ομάδας που εντοπίζουν περιθώρια βελτίωσης στην οργάνωση των εργασιών τους καθώς και την οργάνωση της ομάδας τους. Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι να :

- κατανοήσετε τη σημασία της διαχείρισης του χρόνου
- υπολογίσετε τον τρόπο με τον οποίο επενδύετε το χρόνο σας και να εντοπίσετε περιθώρια βελτίωσης
- μάθετε πώς δημιουργείται ένα πρόγραμμα διαχείρισης χρόνου, που θα διασφαλίσει την επίτευξη των προσωπικών και ομαδικών στόχων
- κατανοήσετε τη σημασία και τον τρόπο οργάνωσης καθημερινού προγράμματος.

Κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου αυτού γίνεται διάγνωση των περιθωρίων βελτίωσης στην οργάνωση του χώρου και των εργασιών της ομάδας. Γίνονται αναφορές για την οργάνωση του γραφείου, της ομάδας και των αποτελεσματικών συναντήσεων τους. Τέλος γίνονται διάφορες συζητήσεις για τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην ομαδική και ομαδική οργάνωση και πως μπορούν να ξεπεραστούν.

### ***Γ. Προσωπική καθοδήγηση***

Πρόκειται για τη μέθοδο κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα σχολιάζει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για τη πρόοδο του. Στη τράπεζα Κύπρου γίνεται μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου ( ελάχιστο κόστος, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση εφαρμογή της γνώσης) μπορούν να μηδενιστούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνει συστηματικά.

Στην πράξη την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι συνήθως άτυπα χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη στα οποία θα χρεώσει τους εκπαιδευομένους. Η καθοδήγηση στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος εκτός και αν έχει συνδυαστεί με μια εκτόν προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.

#### ***Δ. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα***

Οι συμμετέχοντες θα παρακολουθήσουν ανάλογη με το αντικείμενο θεωρία και θα συμμετάσχουν σε ομαδικές ασκήσεις και παιχνίδια ρόλων, προκειμένου να εντοπίσουν το προσωπικό τους προφίλ όσον αφορά στο χειρισμό αλλαγών, αλλά και να αναπτύξουν ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να διατηρήσουν θετική στάση και ευελιξία κάτω από νέες συνθήκες.

Το σεμινάριο απευθύνεται **μόνο** σε Διευθυντές, Προϊσταμένους και Προσωπικό που ηγείται ομάδας και είναι υπεύθυνο για το συντονισμό και την ανάπτυξη των μελών της και δεν έχουν παρακολουθήσει το σεμινάριο «Ποιος πήρε το τυρί μου;»

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η διάγνωση προσωπικού προφίλ διαχείρισης αλλαγών, αποτελεσματικός χειρισμός αλλαγών, διατήρηση αυτοελέγχου και θετικής στάσης κάτω από νέες συνθήκες και τέλος ανάπτυξη προσαρμοστικότητας.

#### 4.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται με την συμπλήρωση του εξής εντύπου:

**ΤΙΤΛΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ:** .....

**ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΣΕ ΩΡΕΣ:** .....

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ:** .....

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:** .....

**ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ:** .....

A/A	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ 1 - 4 (ΜΕ ΑΡΙΣΤΑ ΤΟ 4)				
1.	<b>ΠΩΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:</b>				
<b>A:</b>	ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	1	2	3	4
<b>B:</b>	ΔΟΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ / ΣΩΣΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ & ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	1	2	3	4
<b>Γ:</b>	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1	2	3	4
<b>Δ:</b>	ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΛΥΘΗΚΑΝ	1	2	3	4
<b>Ε:</b>	ΧΩΡΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΦΩΤΙΣΜΟΣ, ΚΑΘΙΣΜΑΤΑ, ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ, ΚΤΛ.)	1	2	3	4
2.	<b>ΤΙ ΘΑ ΠΡΟΣΘΕΤΑΤΕ ΣΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ:</b> ..... ..... ..... .....				
3.	<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΣΧΟΛΙΑ:</b>				

### ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ (No 1)</b> .....					
<b>A/A</b>	<b>ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ 1 – 4 (ΜΕ ΑΡΙΣΤΑ ΤΟ 4)</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	ΓΝΩΡΙΖΕ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΤΗ ΔΙΔΑΚΤΕΑ ΥΛΗ				
2.	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΥΣΑΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
3.	ΑΠΑΝΤΟΥΣΕ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
4.	ΣΥΝΤΟΝΙΖΕ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ				
5.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕ ΑΝΕΤΗ ΚΑΙ ΚΑΛΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ ΔΙΑΛΟΓΟ				

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ (No 2)</b> .....					
<b>A/A</b>	<b>ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ 1 – 4 (ΜΕ ΑΡΙΣΤΑ ΤΟ 4)</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	ΓΝΩΡΙΖΕ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΤΗ ΔΙΔΑΚΤΕΑ ΥΛΗ				
2.	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΥΣΑΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
3.	ΑΠΑΝΤΟΥΣΕ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
4.	ΣΥΝΤΟΝΙΖΕ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ				
5.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕ ΑΝΕΤΗ ΚΑΙ ΚΑΛΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ ΔΙΑΛΟΓΟ				

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ (No 3)</b> .....					
<b>A/A</b>	<b>ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ 1 – 4 (ΜΕ ΑΡΙΣΤΑ ΤΟ 4)</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	ΓΝΩΡΙΖΕ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΤΗ ΔΙΔΑΚΤΕΑ ΥΛΗ				

2.	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΥΣΑΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
3.	ΑΠΑΝΤΟΥΣΕ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ				
4.	ΣΥΝΤΟΝΙΖΕ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ				
5.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕ ΑΝΕΤΗ ΚΑΙ ΚΑΛΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ ΔΙΑΛΟΓΟ				

#### 4.9 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

##### 4.9.1. Για το περιβάλλον

Η Τράπεζα Κύπρου είναι μέλος από το 1996 στο UNEP Finance Initiative, τη διεθνή σύμπραξη του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών και του χρηματοπιστωτικού τομέα με στόχο την προώθηση θεμάτων αειφόρου ανάπτυξης, όπως η προστασία του περιβάλλοντος. Με σκοπό να συμβάλει μέσα από τη λειτουργία της στις ενέργειες εξοικονόμησης των φυσικών πόρων, η Τράπεζα εφαρμόζει **συστηματικό πρόγραμμα ανακύκλωσης** χαρτιού στα κτίρια Διοίκησης και σε καταστήματα του Δικτύου. Περισσότεροι από 1.000 εργαζόμενοι στο Νομό Αττικής συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Το 2008 ανακυκλώθηκαν συνολικά 32,5 τόνοι χαρτιού.

Η Τράπεζα προμηθεύεται 100% ανακυκλωμένο και μη χλωριωμένο χαρτί για τις εσωτερικές της ανάγκες.

Παράλληλα, πραγματοποιεί **ανακύκλωση ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκτυπωτών, φωτοτυπικών, φαξ**, καθώς και όλων των ηλεκτρικών συσκευών που χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες του προσωπικού.

Επίσης, η Τράπεζα προμηθεύεται κλιματιστικά μηχανήματα με οικολογικό ψυκτικό υγρό R410, τεχνολογίας inverter, καθώς και λάμπες χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας. Το Δεκέμβριο του 2009, ενόψει της κρίσιμης σημασίας της παγκόσμιας συνόδου ηγετών για το κλίμα που πραγματοποιήθηκε στην Κοπεγχάγη, η Τράπεζα



ανέλαβε χορηγός στο διήμερο ενημέρωσης για το περιβάλλον με θέμα «Κλίμα & Πόλη: με το βλέμμα στην Κοπεγχάγη», που διοργάνωσε το Δίκτυο ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ SOS, στην Αίγλη Ζαπτείου. Στο διήμερο, το οποίο παρακολούθησαν περισσότερα από 400 άτομα, εκπρόσωποι της πολιτείας και της ακαδημαϊκής κοινότητας, μέλη διεθνών ΜΚΟ, φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την Ελλάδα και το εξωτερικό, αναλυτές και δημοσιογράφοι ανέπτυξαν με εύληπτο τρόπο θέματα σχετικά με το περιβάλλον και το κλίμα. Παράλληλα, εκατοντάδες παιδιά πήραν μέρος σε ποικίλες περιβαλλοντικές δραστηριότητες και θεατρικά δρώμενα. Το διήμερο ολοκληρώθηκε με τη δημιουργία του μεγαλύτερου πανό που εστάλη από την Ελλάδα στη Σύνοδο της Κοπεγχάγης, όπου παιδιά και ενήλικες αποτύπωσαν τα δικά τους μηνύματα για το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή.

Σε αυτό το πλαίσιο, θα διοργανωθούν μέσα στο 2011 ενημερωτικές εκδηλώσεις του κοινού σε τρεις μεγάλες περιφερειακές πόλεις, Θεσσαλονίκη, Πάτρα και Ηράκλειο. Οι ημερίδες αυτές θα περιλαμβάνουν συζητήσεις και εργαστήρια για τα παιδιά και θα πραγματοποιηθούν σε κεντρικούς χώρους με τη συμμετοχή της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και των εργαζομένων της Τράπεζας.

#### **4.9.2. Για τον πολιτισμό**

**Το Πολιτιστικό Ίδρυμα της Τράπεζας Κύπρου** που ιδρύθηκε το 1984, δραστηριοποιείται με παράρτημά του και στην Ελλάδα, επιτελώντας αξιόλογο έργο. Στόχος του Ιδρύματος είναι η διαφύλαξη και προβολή της ελληνικής και κυπριακής πολιτιστικής κληρονομιάς, αναπτύσσοντας πλούσιο εκδοτικό έργο και διοργανώνοντας εκθέσεις και διαλέξεις που ευαισθητοποιούν το ευρύτερο κοινό. Στο πλαίσιο της ευαισθητοποίησης στον τομέα του Πολιτισμού, η Τράπεζα αναπτύσσει συνεργασίες με αναγνωρισμένα μουσεία που δραστηριοποιούνται στη διάσωση και προβολή του ελληνικού πολιτισμού. Συγκεκριμένα, το 2005 είχε αναλάβει την αποκλειστική χορηγία της έκθεσης φωτογραφίας που διοργάνωσε το **Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης Ν.Π. Γουλιανδρή** για να γιορτάσει τα 20 χρόνια λειτουργίας του. Σε αυτή τη μοντέρνα έκθεση φωτογραφίας, 20 καταξιωμένοι σύγχρονοι Έλληνες καλλιτέχνες - μεταξύ αυτών οι Κ. Τσόκλης, Γ. Λάμπας, Μ. Καρέλλα, Γ. Ψυχοπαίδης, Π. Τανιμανίδης - αποτύπωσαν, ο καθένας με τη δική του οπτική, το τοπίο των Κυκλάδων και τα κυκλαδικά ειδώλια.

Το 2008 ήταν αποκλειστικός χορηγός της έκθεσης "Κάρολος Κουν Θέατρο Τέχνης", που διοργανώθηκε στο Μουσείο Μπενάκη, με αφορμή τη συμπλήρωση εκατό χρόνων από τη γέννηση του ιδρυτή του Θεάτρου Τέχνης. Την έκθεση συνδιοργάνωσαν το **Μουσείο Μπενάκη**, το Πολιτιστικό Ίδρυμα Τραπεζής Κύπρου και το Θέατρο Τέχνης.

#### 4.9.3.Για το ανθρώπινο δυναμικό

Με στοιχεία Μαρτίου 2009 το εργατικό δυναμικό ανέρχεται σε 3.196 άτομα για το σύνολο του Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου (Ελλάδας). Συγκεκριμένα, το Συγκρότημα απασχολεί 3.160 εργαζόμενους ως Κύριο Προσωπικό και 34 ως Βοηθητικό Προσωπικό. Η μεγάλη πλειοψηφία του Προσωπικού και συγκεκριμένα τα 2.732 άτομα, απασχολούνται με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ενώ 463 άτομα με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Με βάση τη γεωγραφική κατανομή, απασχολούνται 2.089 εργαζόμενοι στην Αττική, 443 στη Βόρεια Ελλάδα, 207 άτομα στην Κρήτη, 168 άτομα στην Κεντρική Ελλάδα και 288 άτομα στην Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα

Πέραν των κατώτατων προβλεπόμενων από την Κλαδική και Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, η Τράπεζα παρέχει στους εργαζόμενους επιπρόσθετες παροχές οι οποίες διαφοροποιούνται με βάση τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχική δομή του Συγκροτήματος και αποσκοπούν είτε στη διευκόλυνση της εργασίας τους και στην αποκατάσταση δαπανών στις οποίες υποβλήθηκαν, είτε οικειοθελείς παροχές, όπως:

- Ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα για τα μέλη του Προσωπικού και την οικογένεια τους
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- Έκτακτο σχέδιο επιβράβευσης (Bonus Scheme) βάσει αποτελεσμάτων
- Τράπεζα Αίματος
- Δωρεάν χρήση γυμναστηρίου που υπάρχει στην Τράπεζα
- Επιδοτούμενες μεταπτυχιακές σπουδές σε συγκεκριμένους τομείς
- Δωρεάν επιμόρφωση και συμμετοχή σε εσωτερικά και εξωτερικά σεμινάρια
- Αθλητικές, πολιτιστικές δραστηριότητες
- Ετήσιες εκδρομές / εκδηλώσεις Προσωπικού
- Παιδικά πάρτυ
- Δώρα σε νεογέννητα

.....

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

.....

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευόμενοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά λοιπόν από όλη αυτή την μελέτη η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Οι οργανισμοί λοιπόν που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους.

Εκτός από τις κατευθύνσεις που δίνει η Ε.Ε , σχετικά με την πολιτική εκπαίδευσης που οφείλουν να εφαρμόζουν τα κράτη μέλη, υπάρχουν και άλλοι λόγοι που έχουν καταστήσει την εκπαίδευση αναγκαίο σήμερα όπως ποτέ στο παρελθόν. Η συγκεκριμένη έρευνα έρχεται να τονίσει πως η εκπαίδευση προσωπικού την συγκεκριμένη εποχή είναι απαραίτητο συστατικό για την εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Γι αυτό το ρόλο τα τελευταία χρόνια συντελέστηκε ένας ουσιαστικός μετασχηματισμός στην οικονομική δραστηριότητα, σε διεθνή κλίμακα, που οδήγησε στη διαμόρφωση της λεγόμενης «**Οικονομίας της γνώσης**». Εδώ ενδεικτικά θα αναφέρω ορισμένους λόγους σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα που θεωρείται η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού απαραίτητο στοιχείο για μια εταιρία:

- Η παραγωγή νέας γνώσης δεν έχει ευκαιριακό χαρακτήρα, όπως παλιότερα, αλλά αποτελεί αντικείμενο συστηματοποίησης, μαζικής και κατευθυνόμενης σε στόχους έρευνας. Ως αποτέλεσμα, οι γνώσεις γίνονται όλο και πιο εξειδικευμένες, ενώ ο ρυθμός συσσώρευσης, αλλά και απαξίωσης τους διαρκώς μεγαλώνει.
- Το έντονα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη εσωτερική κινητικότητα των εργαζομένων, ομαδική εργασία και απουσία ενδιάμεσων ιεραρχικών επιπέδων (επίπεδες οργανωτικές δομές). Επιτυγχάνεται η μετάβαση σε μια πιο ευέλικτη οργάνωση των επιχειρήσεων και η έμφαση στην καινοτομία έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, εκτός από τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, να χρειάζονται γενικές γνώσεις και ικανότητες προσαρμογής, συνεργασίας, κριτικής σκέψης, συστηματικής θεώρησης των προβλημάτων αυτομάθησης κτλ.
- Τέλος βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποτελεί τόσο η γνώση καθαυτή, αλλά η ικανότητα αξιοποίησης της προς όφελος της απασχόλησης , της παραγωγικότητας και της ποιότητας ζωής. Εμφανίζεται ,επομένως, ένα νέο είδος, η γνώση της διαχείρισης των πληροφοριών και της προσαρμογής της σε ποικίλες στάσεις. αυτό το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό, καθώς το έντονα ασταθές σύγχρονο περιβάλλον απαιτεί, από την πλευρά των επιχειρήσεων και των ανθρώπινων πόρων, την ικανότητα πρόβλεψης των επερχόμενων αλλαγών και άμεσης ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις.

Πρέπει να αναφερθεί πως δίνεται δυνατότητα διάχυσης της υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι διαρκώς αυξάνεται η ζήτηση για υψηλό ειδικευμένο ανθρώπινο προσωπικό όπως επίσης ενισχύεται ο ρόλος των επιχειρήσεων στη μαθησιακή διδασκαλία, οι οποίες για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της

ανταγωνιστικότητας, καλούνται να επενδύσουν όλο και περισσότερο στη κατάρτιση των υπαλλήλων τους. Ενδεικτικά αναφέρθηκαν στους εξής λόγους για να κάνω αισθητή τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης στην εποχή μας.

Για να είναι αποτελεσματική όμως η εκπαίδευση προσωπικού υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά στο κεφάλαιο 2. Ενδεικτικά θα αναφερθώ σε δυο. Η ενίσχυση των μηχανισμών και διαδικασιών σχεδιασμού της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και στον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και επίσης ο προσανατολισμός της εκπαίδευσης προς τις ανάγκες, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα στάδια της εκπαιδευτικής λειτουργίας, στον εντοπισμό, σχεδιασμό, υλοποίηση και τέλος αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών και λεπτομερής ανάλυση κάθε σταδίου.

Όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη στην τράπεζα Κύπρου, η Τράπεζα εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Ειδικότερα κατά την πρόσληψη, κάθε νέος εργαζόμενος συμμετέχει σε 3ήμερο σεμινάριο προσανατολισμού νεοπροσληφθέντων, ενώ το Προσωπικό που προορίζεται για την κάλυψη θέσεων σε Καταστήματα, εκπαιδεύεται σε 2μηνο σεμινάριο το οποίο περιλαμβάνει Κατάστημα Προσομοίωσης (Dummy Branch), ενώ όταν κρίνεται απαραίτητο ακολουθεί *rotation* σε σχετικές θέσεις. Στόχος είναι η απόκτηση άρτιας τεχνικής εκπαίδευσης αλλά και η ταχύτερη ενσωμάτωση του Προσωπικού στην εργασιακή κουλτούρα της Τράπεζας Κύπρου.

Γενικότερα, οι ανάγκες εκπαίδευσης του Προσωπικού καλύπτονται από εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Τα εσωτερικά σεμινάρια γίνονται από εργαζόμενους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και έχουν πιστοποιηθεί για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Εργασίας. Ταυτόχρονα στην Τράπεζα, τα πρωτοποριακά προγράμματα τα οποία εφαρμόζονται, όπως το προαναφερθέν *Dummy Brunch* ή το σεμινάριο "*Who moved my cheese*", για τη διαχείριση της αλλαγής, έχουν λάβει πιστοποίηση οίκων του εξωτερικού.

Συνολικά κατά μέσο όρο ο κάθε εργαζόμενος της Τράπεζας συμμετέχει 16 ώρες ετησίως τόσο σε σεμινάρια τεχνικής εκπαίδευσης όσο και σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (*management development*) ανάλογα με την εμπειρία του και τις εργασιακές του ανάγκες. Αντίστοιχα και το νέο αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογεί σε ετήσια βάση όλα τα μέλη του Προσωπικού τόσο σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης όσο και σε επίπεδο επαγγελματικών

δεξιοτήτων μέσω της στοχοθέτησης και της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Τέλος παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού. Φυσικά και υπάρχουν μειονεκτήματα αυτής της λειτουργίας όπως για παράδειγμα το κόστος. Συχνά ρωτούν πολλοί «γιατί σπαταλούν χρήματα οι επιχειρήσεις για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους και δεν τα σπαταλούν για να αγοράσουν μηχανήματα ή να κάνουν κάτι άλλο πιο αποδοτικό;».

Η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι πασιφανής καθώς μια εταιρία δεν μπορεί να αποδώσει σωστά αν το προσωπικό της δεν συμβαδίζει με την τεχνολογία της εποχής. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζω στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων είναι υπέρ της εκπαίδευσης προσωπικού. Αυτός είναι λοιπόν και ο λόγος που έχουν δημιουργηθεί πολλά τμήματα στα πανεπιστήμια της Ελλάδος που ασχολούνται με αυτό το τομέα αλλά και αρκετά μεταπτυχιακά στο εξωτερικό που το αντικείμενο τους έχει να κάνει με *human recourses*.

Επιπτώσεις στη διοίκηση λοιπόν που θα μπορούσαν να έχουν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια είναι μονό θετικές αφού μόνο οφέλη έχουν να προσδώσουν στην εταιρία. Σημαντικός χορηγός αυτών των ενεργειών είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση η πραγματοποίηση επενδύσεων υπέρ της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων οδηγεί αυτόματα σε αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί έναν ελκυστικό τύπο επένδυσης τόσο σε μικροοικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Διάφορες μελέτες καταδεικνύουν ότι κάθε έτος μάθησης συμβάλει άμεσα σε αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης κατά 5% περίπου, βραχυπρόθεσμα, και κατά 2,5% περίπου, μακροπρόθεσμα. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται επίσης και με τα συμπεράσματα του ευρωπαϊκού συμβουλίου τα οποία υπογραμμίζουν ότι οι επενδύσεις στο τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης αποφέρουν σημαντικά οφέλη που υπερβαίνουν κατά πολύ τις αντίστοιχες δαπάνες.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε ως στόχο το ποσοστό συμμετοχής των ενηλίκων 25 έως 64 ετών στις διάφορες μορφές δράσεων δια βίου μάθησης να ανέρχεται, το 2010 σε 12,5% το οποίο σήμερα κυμαίνεται κατά μέσο όρο, σε 10%. Οι στόχοι που έχουν τεθεί μπορούν να επιδεχθούν μόνο μέσω μιας εντατικοποίησης των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διάδοση των δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης οι οποίες προϋποθέτουν τη χρήση των ΤΠΕ. Τα τελευταία χρόνια, χωρίς να παραβιαστεί ο εθνικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής πολιτικής, μια σειρά από εξελίξεις μετατρέπουν την Ε.Ε σε κυρίαρχο παράγοντα των εκπαιδευτικών

πολιτικών. Οι βασικότερες από αυτές τις εξελίξεις είναι : Η διακήρυξη της Μπολόνια, η διακήρυξη της Σορβόνης ,το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, η σύνοδος του Βερολίνου , το πρόγραμμα δια βίου μάθηση κα.

.....

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

.....

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της συγκεκριμένης εργασίας παρουσιάστηκαν κάποια προβλήματα στο κομμάτι της θεωρητικής επισκόπησης αλλά και της εμπειρικής έρευνας. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της θεωρητικής επισκόπησης το πρόβλημα υπήρχε με το διαδίκτυο καθώς υπήρχε έλλειψη πληροφοριών για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσωπικού γενικά σε εταιρίες.

Στη συνέχεια υπήρχε ένας βαθμός δυσκολίας όσον αφορά την επαφή μου με τα άτομα της τράπεζας Κύπρου λόγω της έλλειψης χρόνου που διαθέτουν όπως επίσης και της πληροφορίες οι οποίες μπορούσαν να μου δώσουν καθώς ορισμένες από αυτές είναι εμπιστευτικές όπως το κόστος των εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Επιπλέον κάποιες από τις πληροφορίες που χρειαζόμουν ήταν θεωρητικού περιεχομένου όπως η ιστορία της τράπεζας Κύπρου ως αποτέλεσμα τα στελέχη της τράπεζας να μην γνωρίζουν ακριβής λεπτομέρειες.

Παρά τις δυσκολίες αυτές οι επαφές πραγματοποιήθηκαν, η συζήτηση ήταν ικανοποιητική και κάλυψε όλες τις απορίες μου για την εκπόνηση της παραπάνω εργασίας.



.....

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Στην παρούσα έρευνα γίνεται παρουσίαση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού γενικά αλλά και ειδικευμένα στην Τράπεζα Κύπρου. Στόχος της εκπαιδευτικής λειτουργιάς είναι :

- Ανάπτυξη των υπαρχόντων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι δυνατόν να αναπτυχθούν και να παρουσιαστούν εναλλακτικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα όπως είναι η μελέτη του βαθμού σύνδεσης της λειτουργίας, εκπαίδευσης & ανάπτυξης προσωπικού με τη λειτουργία της επιλογής προσωπικού. Μια εναλλακτική μέθοδος π.χ. έχει να κάνει με το "attitudes" . Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο προβλεπόμενο τρόπο. Οπότε οι στάσεις έναντι των άλλων, ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που θα μπορούσαν να ενισχύσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια και να οδηγήσουν σε ανάλογες επιθυμητές διαφορές.

Μια άλλη εναλλακτική μέθοδος θα μπορούσε να θεωρηθεί ο όρος « competencies" δηλαδή επαγγελματικές δεξιότητες. Μπορεί να θεωρηθεί λοιπόν ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων , ικανοτήτων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά του. Έτσι είναι πολύ καλή επιλογή αφού είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency bade training.

Ακόμη θα μπορούσε να διεξαχθεί μελέτη που να αφορά προγράμματα εκπαίδευσης με επικέντρωση στο ομαδικό πνεύμα και ομαδική εργασία. Συγκεκριμένα γίνεται χρήση διάφορων ειδών επιρροής για τη δημιουργία συμμαχιών, δικτύων, συνασπισμών και ομάδων. Σύμφωνα με τη διοίκηση ομαδικών διεργασιών ενθαρρύνουν τα υπόλοιπα μέλη να δουλέψουν αποτελεσματικά μέσα στις ομάδες.

Επίσης σκόπιμο είναι να διεξάγονται μελέτες με κέντρο την ηγεσία. Συγκεκριμένα να αναπτύσσονται τα άτομα με βάση την εμπειρία, μιας έννοιας που να περιγράφει μια διαδικασία ή δομή. Η έννοια/ ιδέα προκύπτει από τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει στην πράξη. Βασικό στοιχείο αυτών των σεμιναρίων θα πρέπει να είναι η αποφασιστικότητα και η επίγνωση των ενεργειών που κάνει και η γνώση πως είναι το σωστό.

Τέλος ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι βασικός καθώς καλείται να παίξει ένα πολυδιάστατο ρόλο, του οδηγού της ομάδας, του εμπνευστή, του δασκάλου του μέντορα του συνεργάτη. Μόνο με ένα αξιόπιστο εκπαιδευτή τα αποτελέσματα θα είναι αξιόπιστα.

Συμπερασματικά λοιπόν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο προσωπικό, τους σωστούς εκπαιδευτές και να έχουν ως στόχο τους μελλοντικά προβλήματα και πως αυτά πρόκειται να αντιμετωπιστούν μέσω της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

.....

*Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>*

.....

**BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Τα βιβλία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την παραπάνω έρευνα είναι τα εξής:

- Daft, R., (2004). Organization Theory and Design, 8<sup>th</sup> Edition, International Thomson Publishing Company.
- Baron J., Kreps D. (2000) Strategic Human Resources, Edition John Wiley and Sons Ltd.
- Jackson S. & Schuler, R (2003). Managing Human Resources Through Strategic Partnerships, 8<sup>th</sup> Edition International Thomson Publishing Company.
- Luthans, F., (2008). Organization Behavior, 11<sup>th</sup> Edition, The McGraw-Hill Companies.
- Gower, Pryor (2005). Education and Human Resource development, 2nd issue.
- Κόκκος Α. (2005). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Ανοιχτό Πανεπιστήμιο), Αθήνα.
- Βακόλα Μ. (2005). Διοικώντας τις Αλλαγές, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Βακόλα Μ., Νικολάου Ιωάννης (2007) Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Κουφίδου-Ξηροτύρη Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Ανικουλα, Αθήνα.

- Μακρυδημήτρης Α. (2004). Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2001). Management, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Νικολάου Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Νίκος Ε. Σκούλας – Κυριακή Π. Οικονομάκη (2008). Διαχείριση κι Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΚΑΠΑ.
- Νίκος Ε. Σκούλας (2010). Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα – Το Τρίπτυχο της Επιτυχίας, Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί Α.Ε.Ε.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πάππης Κωνσταντίνος (2005). Διοίκηση Παραγωγής- Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Αθ.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τερζίδης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

