

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:
ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ - CERN.»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΤΙΝΤΙΦΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΑΘΗΝΑ, 2019

Τριμελής Επιτροπή:

Ευρυδίκη Μπέσιλα – Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Αιμιλία Παπάζογλου – Μητροπούλου, Λέκτορας Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αλεξάνδρα Ντιντίφα, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Συντομογραφίες

ΤτΕ: Τράπεζα της Ελλάδος

ΑΔ: Ανθρώπινο δυναμικό

αρ.: άρθρο

N.: Νόμος

παρ.: παράγραφος

Σχεδ.: Σχεδιάγραμμα

Δ.Ε.: Δευροβάθμια εκπαίδευση

Τ.Ε.: Τεχνολογική εκπαίδευση

Π.Ε.: Πανεπιστημιακή εκπαίδευση

E & A: Έρευνα και Ανάπτυξη

Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο

Ι.Ε.Τ.Α.: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών

CLB: Εκπαιδευτικό Συμβούλιο του CERN

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΙ.ΕΚ.: Ειδικός Εκμάθησης

ΤΔ: Τμήμα Διοίκησης

Υ.Κ.Τ.: Υπεύθυνος Κατάρτισης του Τμήματος

ΟΜ: Ομάδα Μάθησης

Ε.Π.Α.: Επιτροπή Πολιτικής Ασφάλειας

Μ.Υ.Α.Π.Π.: Μονάδα Υγείας & Ασφάλειας και Προστασίας Περιβάλλοντος

Ε.ΑΚ.Κ.: Επιτροπή Ακαδημαϊκής Κατάρτισης

HR: Human Resources

CERN: Conseil Européenne de la Recherche Nucléaire

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους, την οικογένεια μου και συναδέλφους που με υποστήριξαν καθ' όλη την πορεία της προσπάθειάς μου αυτής, τον κύριο Marco Silari και την κυρία Christel Paris για την βοήθειά τους στη συλλογή των απαραίτητων για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής στοιχείων στο CERN, τους κ. Σώτο Χαράλαμπο, κ. Νικολάου Διονύσιο και κ. Καραλή Δημήτριο για την πολύτιμη συμμετοχή τους στην έρευνα μου στην Τράπεζα της Ελλάδος, τους καθηγητές μου στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση: Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» για τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές που προσέφεραν σε εμένα και στους συναδέλφους μου και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτριά κα Μπέσιλα-Βήκα για την γενικότερη στήριξη και εμπιστοσύνη που μου έδειξε τόσο για τη συγγραφή της παρούσης διπλωματικής τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και προσωπικό επίπεδο.

Περιεχόμενα

Πίνακες	8
Διαγράμματα	8
Περίληψη	9
Abstract	11
Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 1: Θεωρητική προσέγγιση της εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.1.Ορισμοί της έννοιας Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.2.Φιλοσοφία της εκπαίδευσης.....	14
1.3.Τομείς που επηρεάζει η εκπαίδευση	14
1.4. Λόγοι της ανάγκης για εκπαίδευση.....	15
1.5. Στάδια εκπαιδευτικών προγραμμάτων	16
1.5.1. Ανάλυση αναγκών	16
1.5.2.Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος	16
1.5.3.Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.....	16
1.6. Τόπος διενέργειας της εκπαίδευσης.....	17
1.7.Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις	19
1.8. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	19
1.9. Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;	21
1.10.Αδυναμίες της διαδικασίας της εκπαίδευσης των εργαζομένων.....	22
Κεφάλαιο 2. : Αξιολόγηση προσωπικού.....	24
Κεφάλαιο 3. : Μελέτη περίπτωσης Τράπεζα της Ελλάδος.....	26
3.1. Ιστορική αναδρομή	26
3.2. Αρμοδιότητες	28
3.3. Οργανόγραμμα	28
3.4. Ερευνητικές δραστηριότητες	29
3.5. Εκπαίδευση στην ΤτΕ- Πύλη Ανοικτών Δεδομένων	31

3.5.1. Intranet.....	31
3.5.2. Μοντέλα Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο	32
3.6. Ο Ρόλος του Τμήματος Εκπαίδευσης ως Ηγέτης Αλλαγών.....	33
3.7. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Εργαλείο Εκπαίδευσης και Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων	37
3.8. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού- ΤτΕ	41
Κεφάλαιο 4: Έρευνα	42
4.1. Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών	42
4.2. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου	42
4.3. Δειγματοληψία- Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων	42
4.4. Επεξεργασία Δεδομένων	43
4.5. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου.....	43
4.5.1. Ηλικία	43
4.5.2. Επίπεδο Μόρφωσης.....	43
4.5.3. Ικανοποίηση ως προς την εκπαίδευση.....	44
4.5.4. Αποδοτικότητα και εκπαίδευση	45
4.5.5. Αποτελεσματικότητα και εκπαίδευση	45
4.5.6. Η εκπαίδευση ως παράγοντας υποκίνησης για το προσωπικό	46
4.5.7. Κάλυψη κενών στην εργασία από την εκπαίδευση	46
4.5.8. Συμβολή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη	47
4.5.9. Συμβολή της εκπαίδευσης στην προσωπική ανάπτυξη	48
4.5.10. Βελτίωση της εκπαίδευσης.....	48
4.6. Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου	49
Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης – CERN	50
5.1. Αρχές μάθησης και εισαγωγικές πληροφορίες	50
5.2. Στόχοι εκπαίδευσης.....	52
5.3. Πεδίο εφαρμογής.....	53
5.3.1. Δράσεις κατάρτισης.....	53
5.3.2. Άλλες δράσεις.....	53
5.3.3. Εταιρική προτεραιότητα	54

5.4.Ρόλοι και υπεύθυνοι.....	55
5.5. Μάθηση και Ανάπτυξη	56
5.6. Κανονες Του Προϋπολογισμού.....	58
5.7. Αξιολόγηση αίτηματος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα	59
5.8. Κέντρο εκμάθησης του CERN.....	59
5.9. Αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών	62
5.9.1. Διαδικασία εγγραφής για μαθήματα.....	62
5.9.2. Οι αιτήσεις άδειας για μαθησιακούς σκοπούς.....	64
5.9.3. Πιστοποιητικό παρακολούθησης.....	65
Κεφάλαιο 5: Προτάσεις αναμόρφωσης του θεσμού της εκπαίδευσης.	66
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....	68
Πηγές.....	70
Βιβλιογραφία	70
Παράρτημα Ι	73
Παράρτημα ΙΙ: CERN	76

Πίνακες

Πίνακας 1. Τόπος διενέργειας της εκπαίδευση	18
Πίνακας 2. Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Α.Δ. της ΤτΕ.....	42

Διαγράμματα

Σχεδιάγραμμα 1. Οργανόγραμμα ΤτΕ	29
---	----

Περίληψη

Η εκπαίδευση αποτελεί μια αέναη διαδικασία κατά την οποία ο άνθρωπος εξελίσσεται, προοδεύει και διαμορφώνει μια σφαιρικότερη αντίληψη του κόσμου γύρω του. Αυτή η διεργασία της εκπαίδευσης, αποτελεί το βασικότερο στοιχείο της εξέλιξης του ανθρώπου και λαμβάνει τόσες μορφές όσες είναι και οι εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου θέματος προς μελέτη, πηγάζει από την παρατήρηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, αποτελεί την κινητήρια δύναμη κάθε μορφής οργανισμού ή επιχείρησης, επομένως η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι υψίστης σημασίας μιας και διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στην παρούσα μελέτη, θα αναπτυχθούν οι τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, οι μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και συγκεκριμένα παραδείγματα από την μελέτη περίπτωσης- Τράπεζα της Ελλάδος. Θα ακολουθήσει μια σύγκριση με ένα διεθνές ευρωπαϊκό ερευνητικό ινστιτούτο, το CERN, για την βαθύτερη κατανόηση του ρόλου της εκπαίδευσης συγκριτικά. Σημαντικό σημείο της παρούσας έρευνας αποτελεί η αξιολόγηση της εκπαίδευσης καθώς παρόλο που είναι ιδιαίτερης σημαντικότητας, πολύ συχνά παραβλέπεται.

Ακόμη, θα σχολιαστούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ίδιοι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και τα πλεονεκτήματα που επιφέρει αυτή σε σχέση με τις δυσκολίες υλοποίησης της.

Καταληκτικά, θα αναλυθεί ως μελέτη περίπτωσης η Τράπεζα της Ελλάδος και θα ακολουθήσουν συμπεράσματα και προτάσεις για βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μέσω νέων εργαλείων και τεχνολογιών που θα μπορούσαν να απλοποιήσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν σημαντικά τα κόστη τόσο σε χρόνο όσο και σε πόρους.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση, Τράπεζα της Ελλάδος, CERN, Ανθρώπινο Δυναμικό, αξιολόγηση.

Abstract

Education is an endless process in which man evolves, advances and shapes a more global perception of the world around him. This process of education is the most basic element of human evolution and takes as many forms as the manifestations of human activity. The reason for choosing this topic, rises from the observation that human resources, both in the private and the public sector, are the driving force of any form of organization or enterprise. Which means that the process of education is of paramount importance as it shapes the effectiveness, productivity and accuracy of employees.

In the present study, the training techniques used in both the private and the public sector will be developed, training methods as well as concrete examples from the Case Study - Bank of Greece. A comparison with another institute, the CERN, will also take place in order to see the different techniques of education used in these different Organizations. An important area of this research is the assessment of education, because although it is of paramount importance, it is often overlooked.

There will also be developed some comments on the difficulties faced by both businesses and employees during the educational process, as well as the advantages and disadvantages of the implementation of education in business.

Finally, concerning the Bank of Greece, a questionnaire has been created and evaluated and some conclusions and suggestions will follow for improving the education system in enterprises and organizations with the implementation of new tools and technologies that could simplify procedures and significantly reduce costs both in time and in resources.

Key words: Education, Bank of Greece, CERN, Human Resources, evaluation.

Εισαγωγή

«Γηράσκω αεί διδασκόμενος», είπε τόσο ο Σόλωνας όσο και ο Σωκράτης πολλά χρόνια πριν και ποτέ δεν θα μπορούσαν να είναι πιο επίκαιροι από σήμερα. Όντας μάρτυρες μιας εποχής μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών και ανακαλύψεων, όπου ο κόσμος κινείται μόνο μπροστά με υλιγκυώδη ταχύτητα, ο ρόλος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε παρά να είναι καταλυτικός.

Σε πρώτη ανάλυση, θα ακολουθήσουν ορισμοί της εκπαίδευσης καθώς η εννοιολογική κατανόηση είναι υψίστης σημασίας για την προσέγγιση κάθε έρευνας. Στην συνέχεια, θα αποτυπωθούν οι λόγοι για τους οποίους η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητη διαδικασία στον εργασιακό χώρο τονίζοντας επίσης την αναγκαιότητα ενός σωστού σχεδιασμού πίσω από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει η παρουσίαση της έρευνας στην Τράπεζα της Ελλάδος, όπου θα αναλυθούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου προς τους υπαλλήλους κάθε ηλικιακής ομάδας και θέσης.

Μετά την ανάλυση των δεδομένων και την αποτύπωση ορισμένων συμπερασμάτων, θα γίνει αναφορά στο CERN, όπου θα παρουσιαστεί ο μηχανισμός εκπαίδευσης του Ινστιτούτου.

Καταληκτικά, ακολουθήσει μια συγκριτική παρουσίαση των δυο αυτών φορέων και ορισμένες προτάσεις για βελτίωση του καθεστώτος εκπαίδευσης της ΤτΕ.

Τέλος, η έρευνα καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα υπογραμμίζοντας την σπουδαιότητα του ρόλου της εκπαίδευσης και την ανάγκη για προσαρμογή στα νέα δεδομένα της σημερινής πραγματικότητας έτσι ώστε η ΤτΕ να αποτελεί μια κεντρική τράπεζα η οποία θα κατέχει τόσο το know how αλλά και το σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό για την κάλυψη και διαχείριση όχι μόνο των οργανικών λειτουργιών της αλλά και για τη διαχείρισης επικείμενων κινδύνων και κρίσεων που ακόμη δεν έχουν κάνει αισθητή την παρουσίαση τους, ωστόσο όμως είναι υπαρκτοί.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική προσέγγιση της εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1.Ορισμοί της έννοιας Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία που αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Η έννοια της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει αντιληπτή με μεγαλύτερη σαφήνεια μέσα από τους ακόλουθους ορισμούς:

Εκπαίδευση, είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στη τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.

«Η εκπαίδευση είναι μια αλληλουχία εμπειριών, που έχουν ως σκοπό, την τροποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η δραστηριότητα της εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010)».

«Η εκπαίδευση με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη και στο χαρακτήρα του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση κτλ), σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα και είναι οριοθετημένη χρονικά (Ζαβλάνος, 2002)».

1.2.Φιλοσοφία της εκπαίδευσης

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης με έμφαση στα αποτελέσματα πρέπει να ακολουθεί τις εξής αρχές:

- *Συνεχής ανάπτυξη.* Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει μια συνεχής διαδικασία, ενταγμένη σε μια πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- *Να σχετίζεται με την απόδοση.* Η εκπαίδευση πρέπει να σχετίζεται με την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μιας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και την κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων.
- *Πολιτικές εκπαίδευσης.* Οι πολιτικές εκπαίδευσης είναι εκφράσεις της φιλοσοφίας εκπαίδευσης της επιχείρησης. Δίνουν τις γενικές γραμμές για την ποσότητα, ποιότητα, ύψος δαπάνης, προγραμματισμό και ευθύνη για την εκπαίδευση (Κατσανέβας 2004).

1.3.Τομείς που επηρεάζει η εκπαίδευση

Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία των Ανθρώπινων Πόρων της.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό μιας επιχείρησης είναι οι γνώσεις (Knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις-συμπεριφορές (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (attitudes). Ειδικότερα, όσον αφορά τις γνώσεις, αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν. Οι ικανότητες, χαρακτηρίζονται ως το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας. Η ανάπτυξη των

ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης και χειρισμού προβλημάτων, λήψης αποφάσεων (Χατζηπαντελή, 1999; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή 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. Τέλος, αναφορικά με τις επαγγελματικές δεξιότητες, περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά μια εργασία.

1.4. Λόγοι της ανάγκης για εκπαίδευση

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στον επιχειρηματικό κόσμο παγκοσμίως κάνουν επιτακτική την ανάγκη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης που προσπαθεί να ανταπεξέλθει και να επιβιώσει στην ανταγωνιστική αγορά. Οι λόγοι που κάνουν επιτακτική αυτή την ανάγκη δεν είναι άλλοι από τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, το καθεστώς διεθνοποίησης στον επιχειρηματικό κόσμο, την ολοένα και αυξανόμενη ευελιξία στην οργανωσιακή δομή των επιχειρήσεων και τέλος οι δημόσιες ρυθμίσεις καθώς όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Αναλυτικότερα, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Οι αλλαγές αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας ενώ παράλληλα τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.

Αναφορικά με την διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο, ο ανταγωνισμός οξύνεται και το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέλος, η μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει στην παρακάτω πραγματικότητα: Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές.

1.5. Στάδια εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από 5 στάδια:

1.5.1. Ανάλυση αναγκών

Στην ανάλυση αναγκών, διευκρινίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία αποτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βάσει ελλείψεων (Βεντούρη, 2005). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:

- Οργανωσιακή ανάλυση
- Η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων Ανθρώπινου δυναμικού
- Οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- Η ανάλυση απόδοσης (performance reviews)
- Η ανάλυση καθηκόντων (job analysis) ή ανάλυση θέσης εργασίας

1.5.2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος

Για τον σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, εξετάζονται συγκεκριμένες μεταβλητές αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: το χρόνος παραμονής στην επιχείρηση, το επίπεδο γνώσεων, την ικανότητα και την θέληση να μάθουν όσο και τις βασικές αρχές της μάθησης: την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και το feedback, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, θέρμανση κτλ), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

1.5.3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Οι διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης επιλέγονται από την κάθε επιχείρηση βάσει των αναγκών της και κάποιων άλλων κριτηρίων όπως είναι το κόστος, ο χρόνος, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Κατά τη Βεντούρη (2005) οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι είναι οι ακόλουθες δύο:

- Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος: κατά το οποίο πρέπει να τηρείται το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί και να διανέμεται το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό, ενώ επιπλέον θα πρέπει για να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και να έχει επιλεγεί ο κατάλληλος εκπαιδευτής.
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος: σε αυτό το στάδιο εκτιμάται η αξία του προγράμματος και η ικανότητά να επιτύχει τους στόχους που είχαν τεθεί στο αρχικό στάδιο. Υπάρχουν πέντε μέθοδοι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος:
 1. Αξιολόγηση των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
 2. όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
 3. την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
 4. τα αποτελέσματα του τμήματος (μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα κ.α.)
 5. τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος)

1.6. Τόπος διενέργειας της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον Creig (1997) η εκπαίδευση, ανάλογα με τον τόπο που πραγματοποιείται κατατάσσεται σε τρεις κατηγορίες:

1. Εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός της επιχείρησης.

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης είναι η καταλληλότερη για τις περιπτώσεις που ο απαραίτητος εξοπλισμός έχει υψηλό κόστος, είναι πολύπλοκος και διατρέχει κίνδυνο ζημιάς. Επιπλέον η τεχνολογία είναι πολύ νέα, ο αριθμός των εκπαιδευομένων είναι μικρός και η απόκτηση τεχνικής γνώσης είναι απαραίτητη σε αντίθεση με την πρακτική εφαρμογή.

2. Εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της επιχείρησης.

Σε αυτές τις περιπτώσεις ο εξοπλισμός είναι μεγάλος, ακριβός και πολύπλοκος, χωρίς να διατρέχει όμως κίνδυνο ζημιάς. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος και η ίδια η επιχείρηση είναι ο καταλληλότερος πάροχος της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης είναι αποτελεσματική όταν ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της απόδοσης μεσαίων και ανώτερων στελεχών της επιχείρησης ή η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για προαγωγή.

3. Εκπαίδευση είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης.

Οι δύο προηγούμενες κατηγορίες εκπαίδευσης αντιστοιχούν σε ακραίες καταστάσεις. Ωστόσο, υπάρχει ένα πλήθος ενδιάμεσων καταστάσεων που παρέχει διάφορους συνδυασμούς συνθηκών. Το σημαντικό σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να έχουν κατάλληλη καθοδήγηση, που θα τις βοηθήσει στην επιλογή και την εφαρμογή της κατηγορίας αυτής που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους. Η εκπαίδευση έχει πλεονεκτήματα τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός της επιχείρησης ανάλογα με την κατάσταση της επιχείρησης και των εργαζομένων. Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης παρέχει μειωμένα στοιχεία κόστους καθώς και τη δυνατότητα για ευελιξία όσον αφορά τον προγραμματισμό της. Η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης έχει ως κύριο πλεονέκτημα την απερίσπαστη προσοχή των εκπαιδευόμενων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Πίνακας 1: Τόπος διενέργειας της εκπαίδευσης

A. Εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training):	B. Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training):
η ηγεσία και ο παραδειγματισμός	σεμινάρια
η καθοδήγηση (coaching)	συναντήσεις εργασίας (workshops)
η εκγύμναση	μελέτες περιπτώσεων (case studies)
η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring)	επιχειρηματικά παίγνια (business games)
το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program)	προσομοίωση (simulation)
η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction)	υπόδυση ρόλων (role playing)
η εξουσιοδότηση	διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling)

η πρακτική άσκηση (internships)	εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups)
η συμμετοχή σε επιτροπές	δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises)
η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training)
ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment)	μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning) και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning)

1.7. Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση κατατάσσεται ως εξής (Μάντζαρης, 2003):

- Νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- Οι νέο-προσληφθέντες ενημερώνονται και εκπαιδεύονται πάνω στις πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορους τομείς όπως κανόνες ασφαλείας, χρηματοοικονομικά, εκπτώσεις κ.α. πριν την τοποθέτηση τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης
- Έμπειρο προσωπικό
- Στην περίπτωση των προσληφθέντων με κάποια πείρα, ο υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, αναλαμβάνει σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευσή τους σε θέματα οργάνωσης, πολιτικών και μεθόδων της επιχείρησης.
- Κανονικό προσωπικό
- Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων.

1.8. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Παρατηρώντας τους ετήσιους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων μπορούμε να διαπιστώσουμε πως η εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστική επένδυση για τις επιχειρήσεις, καθότι

γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών (Δήμου, 2003).

Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι αρκετά και καίριας σημασίας, ωστόσο, υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν τον ενθουσιασμό για τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση που το υλοποιεί.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ίσως το σημαντικότερο όλων αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας καθώς μέσω της εκπαίδευσης, αναπτύσσονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποσότητα και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αλλά και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, μειώνονται τα σφάλματα, οι καθυστερήσεις και οι παρεξηγήσεις. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων: με εκπαίδευση ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, καθώς είναι το μέσο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση, αποτελεί και η μείωση του χρόνου επίβλεψης: η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη. Έτσι έχει μεγαλύτερη ευχέρεια για ανάληψη πρωτοβουλιών ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος επίβλεψης για την επιχείρηση.

Καίριας σημασίας αποτελεί η μείωση ατυχημάτων: το ποσοστό των ατυχημάτων περιορίζεται με την κατάλληλη εκπαίδευση σε θέματα συντήρησης εξοπλισμού και μέτρων ασφαλείας. Ακόμη, σημαντικό πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αποτελεί η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας: η ικανότητα άμεσης προσαρμογής απαιτεί την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι εφικτή η εσωτερική μετακίνηση τους. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητά μιας επιχείρησης παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, είναι εφικτή με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Επί πρόσθετα, είναι γεγονός πως μια επιχείρηση που επενδύει ποσοτικά αλλά και ποιοτικά σε προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους της, είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους, διότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και

αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και τους παρέχει ευκαιρίες για απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης. Η παραπάνω θέση, δηλαδή η ποσοτική και ποιοτική επένδυση μιας επιχείρησης στην εκπαίδευση οδηγεί σε αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων καθώς με την κατάλληλη εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης και ως συνέπεια να αυξηθεί η αφοσίωση τους αναπτύσσοντας έτσι μια επιχειρηματική κουλτούρα προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης και τη διαμόρφωση στάσεων όπως π.χ. καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης.

Από την άλλη, υπάρχουν και ανασταλτικοί παράγοντες που αποτρέπουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τέτοιοι παράγοντες αποτελούν η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας του υπαλλήλου ο οποίος παρακολουθεί το πρόγραμμα, η προσωρινή μείωση της απόδοσης του εκπαιδευομένου υπαλλήλου, η δαπάνη για τη μειωμένη απόδοση αλλά και για την υλοποίηση του προγράμματος και τέλος η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος η οποία αποτελεί δαπάνη χρόνου και πόρων, γεγονός που αποτρέπει τους εργοδότες να επενδύσουν στην εκπαίδευση βλέποντας τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις μιας τέτοιας κίνησης.

1.9. Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Εντούτοις, εξακολουθεί να επικρατεί η απορία αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι κόστος για μία επιχείρηση ή επένδυση.

Όντως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του κόστους μίας επιχείρησης και για αυτό έχει σημαντικό ρόλο ο τρόπος που θα γίνει η διαχείρισή του. Αν η επιχείρηση εφαρμόσει ορθές πολιτικές για το προσωπικό της, τότε θα έχει επιτυχία και αντιστρόφως. Υπό αυτήν την έννοια, κάτι που έχει γίνει ευρέως αντιληπτό σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο και όχι κόστος για μία επιχείρηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η ορθή διαχείριση του προσωπικού και η βελτίωση της θέσης του είναι μία επένδυση αντίστοιχης αξίας με αυτές που γίνονται στο φυσικό κεφάλαιο. Αυτό γίνεται

κατανοητό και από το αν αναλογιστεί κανείς τα ποσά που δαπανούνται στον δημόσιο τομέα για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας, 2000).

Απαραίτητο στοιχείο της βελτίωσης αυτής είναι και ο υπολογισμός των αναγκών των ανθρώπινων πόρων. Εντούτοις, οι εργασιακές αλλαγές δεν καθιστούν πάντα τον στόχο αυτόν εφικτό, αφού δεν είναι εύκολο να γίνει ο ακριβής υπολογισμός των αναγκών.

Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση λόγω των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει. Επιπροσθέτως, απαραίτητα είναι και τα προγράμματα βελτίωσης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Αν υπάρχει χαμηλή παραγωγικότητα, θα υπάρχει και αργοπορία στους ρυθμούς ανάπτυξης σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.

Ως εκ τούτου, μία χώρα, προκειμένου να διατηρήσει το εργασιακό της δυναμικό, θα πρέπει να συμβάλλει, ώστε να άρει τα διάφορα κοινωνικά εμπόδια που εμποδίζουν την παραγωγικότητά του και να καταρτιστεί, ώστε να γίνει παραγωγικό και να συμβάλλει στη γενικότερη κρατική ανάπτυξη (Μάρδας, 2000 και Chadwick, 2005).

Τέλος, παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο, δεν ισχύουν σε αυτήν την περίπτωση οι όροι της προσφοράς και της ζήτησης, γιατί δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε μέτρα μεγεθών. Εντούτοις, οι δαπάνες για την εκπαίδευσή του μπορούν να υπολογισθούν μέσω των εκροών της δαπάνης της εκπαίδευσης και των εισοδημάτων που αναμένονται μελλοντικά (Μάρδας, 2000 και Armstrong, 2001).

1.10.Αδυναμίες της διαδικασίας της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Τα πρώτα προβλήματα εμφανίζονται ήδη από τα στάδια του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και έχουν άμεση σχέση με τις εγγενείς αδυναμίες της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αρχικά, η εκπαίδευση των υπαλλήλων απευθύνεται εξ ορισμού σε ενήλικες, οι οποίοι λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων, τόσο ενδοϋπηρεσιακών όσο και οικογενειακών, και του περιορισμένου χρόνου τους, αντιμετωπίζουν δυσκολίες αλλά και αδυναμία συμμετοχής τους σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμη, οι ενήλικες είναι αυτό-καθοδηγούμενοι, αλλά και αυτόφωτοι, έχουν της ευθύνη των αποφάσεων και πράξεών τους και ως εκ τούτου ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να καταλήξει σ ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα, θα πρέπει να γνωρίζουν το λόγο, τη σημασία,

την αξία του αντικειμένου της ενασχόλησής τους κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, να μαθαίνουν εμπειρικά και να αντιμετωπίζουν τα μαθησιακά αντικείμενα ως προβλήματα που απαιτούν και αναζητούν λύσεις προς όφελος κυρίως του κοινωνικού συνόλου, να βρίσκουν ενδιαφέρον και να αισθάνονται τη χαρά της δημιουργίας από το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών δράσεων και ενασχολήσεων και να συμμετέχουν και οι ίδιοι στην αξιολόγηση του εαυτού τους πρώτα και έπειτα της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Επί πρόσθετα, η έλλειψη επαρκούς προσωπικού αποθαρρύνει τις υπηρεσίες από το να επιτρέψουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων τους στις εκπαιδευτικές δράσεις, προκειμένου να μην καθυστερήσει η διεκπεραίωση των εκκρεμών και επειγουσών υποθέσεων και λόγω των αυξημένων υπηρεσιακών αναγκών και υποχρεώσεων, οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα με αποτέλεσμα να μη διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επίσης, προβλήματα και δυσκολίες παρατηρούνται και στη διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών στη χώρα μας, παρά τη σχετική πρόβλεψη του άρθρου 6 του Ν.3260/2004 και την ανάθεση από το ΕΚΔΔΑ σε ιδιώτη του σχετικού έργου (έρευνα ανίχνευσης αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού της Δημόσιας διοίκησης ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή εργαλείων ανίχνευσης αναγκών). Αδυναμίες εμφανίζονται και στη διαδικασία της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε επίπεδο αποτελεσμάτων¹. Τέλος, συχνά παρατηρείται μια διάθεση αντίστασης κατά των επικείμενων αλλαγών αλλά και μεγάλη απροθυμία στην προσπάθεια αυτή. Και αυτό καλλιεργείται από την πραγματική άγνοια γύρω από τα σημαντικά οφέλη που η εκπαίδευση συνεπάγεται, με αποτέλεσμα πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα να αποτυγχάνουν αφού δεν υποστηρίζονται ή και ακόμη δεν υλοποιούνται.

Είναι μάλλον αμφίβολη η επιτυχία κάποιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας στον τομέα της εκπαίδευσης, όταν αυτή προσκρούει στη βούληση των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων, αφού το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον καταλύτη για την ορθή λειτουργία οποιουδήποτε νέου οργανωτικού σχήματος.

¹ Δεν υπάρχει η δυνατότητα μετρήσιμης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των σχετικών δράσεων, ενώ οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, στοχεύουν στο ίδιο το εκπαιδευτικό έργο και όχι στις ουσιαστικές συνέπειές του.

Κεφάλαιο 2. : Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέσο ελέγχου του ποσοστού συμβολής του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση και τους οποίους οφείλει να υπηρετήσει και να επιδιώξει. Στην σύγχρονη προσέγγιση, η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδια της.

Η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού διότι:

- εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει
- προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων δίνοντας στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση είναι μια πιο αντικειμενική και λιγότερο προσωπική παρέμβαση, η οποία αποτιμά την αποτελεσματικότητα μιας πράξης, μιας στρατηγικής, ενός γεγονότος ή ενός σχεδίου. Όταν εφαρμόζεται σε ανθρώπους, προσωπικότητες ή συμπεριφορές, η αξιολόγηση υπονοεί επίκριση, κριτική, βαθμολόγηση ή άσκηση εξουσίας ή ελέγχου επάνω σε κάποιον άλλο, συνήθως εις βάρος του.

Η σύγχρονη αξιολόγηση βασίζεται στην καθοδήγηση, τη συζήτηση και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του αξιολογούμενου. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται από τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνων Πόρων για να αξιολογήσουν το βαθμό επιτυχίας της επιλογής και πρόσληψης, της προσαρμογής, της τοποθέτησης και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Ένα έγκυρο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης όχι μόνο αξιολογεί την απόδοση του εργαζόμενου αλλά αναγνωρίζει και τις δυνατότητες προώθησής του.

Στις μέρες μας, οι εργοδότες δίνουν βάση όλο και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – κύριο

εργαλείο για έναν οργανισμό δεν αποτελούν οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι στο όραμα του εργαζόμενοι. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα από σύγχρονα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της αποδοτικότητας του εργαζόμενου ατομικά αλλά και του τμήματος όπου απασχολείται συνολικά, λαμβάνει πολύτιμα δεδομένα, τα οποία και αναλύει, προκειμένου να προχωρήσει στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η υιοθέτηση νέων μεθόδων πρόσληψης, η ενδεχόμενη απόλυση προσωπικού, καθώς και η κατάθεση προτάσεων για την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων.

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης (Performance Appraisal) αφορά στην εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση που καλύπτει. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα διευθυντικό στέλεχος ή ένας εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει και αξιολογεί την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου συγκρίνοντας την με προκαθορισμένα πρότυπα. Ακολουθώντας, καταγράφει τα αποτελέσματα και τα χρησιμοποιεί για να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο ως προς το πού χρειάζεται να βελτιωθεί και γιατί. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να καθοριστεί ποιος χρειάζεται και τί είδους βελτίωση, τί είδους εκπαίδευση και ποιος θα προαχθεί, θα υποβιβαστεί, θα μείνει στάσιμος ή θα απολυθεί. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία και όχι ένα μεμονωμένο γεγονός. Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους, να εντοπίζονται τα σημεία εκείνα στα οποία ορισμένοι υστερούν ή υπερτερούν και αναλαμβάνονται, τέλος, οι ανάλογες διορθωτικές πρωτοβουλίες.

Οι όροι του αμείλικτου ανταγωνισμού ορίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού περνούν σχεδόν καθημερινά από τεστ αξιολόγησης της απόδοσής τους, ανεξαρτήτως αν τα αντιλαμβάνονται ή αν τα αξιοποιούν για να διορθώσουν τις αδυναμίες τους. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου ενώ σε πολλές περιπτώσεις επιδρά και στη μεταβολή της αμοιβής του. Τα συστήματα κινήτρων δεν έχουν γενική εφαρμογή αλλά μπορούν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο στην ενίσχυση της ατομικής προσπάθειας ή απόδοσης. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: οι αμοιβές τύπου bonus και η αύξηση αμοιβής λόγω συνεχούς βελτίωσης απόδοσης. Κάθε λάθος θα εμφανιστεί άμεσα στον ανταγωνισμό, στην παραγωγή, στην κατανάλωση και τελικά στον

οργανισμό, υπονομεύοντας τη βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Η επιβίωση στην αγορά, επομένως, απαιτεί ευελιξία κι έτσι έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι όπου αξιολογούνται αυτόματα τόσο οι διαδικασίες μέχρι το τελικό αποτέλεσμα όσο και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η μέθοδος αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα βασίζεται σε μια σειρά διαδικασιών που ξεκινούν από - την ανάλυση θέσης εργασίας (job description), η οποία γίνεται κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και αναφέρεται στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς τα οποία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και - τον καθορισμό επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπου διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία, επομένως πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου που έχει ανατεθεί.

Οι επιδόσεις του εργαζομένου πρέπει να κατευθύνονται από προκαθορισμένη στοχοθεσία, σύμφωνα με τα αρχικά της λέξης SMART: οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Attainable), συναφείς (Relevant) και έγκαιροι (Timely). Η μέθοδος της διοίκησης βάσει στόχων (Management By Objectives) απαιτεί από τον μάνατζερ να θέσει μετρήσιμους στόχους στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και να συζητά μαζί του κατά διαστήματα το ποσοστό προόδου του τελευταίου ως προς αυτούς τους στόχους.

Κεφάλαιο 3. : Μελέτη περίπτωσης Τράπεζα της Ελλάδος

3.1. Ιστορική αναδρομή

Η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) είναι η κεντρική τράπεζα της Ελλάδας. Ιδρύθηκε το 1927 επί Προεδρίας της Δημοκρατίας του Παύλου Κουντουριώτη και Πρωθυπουργίας του Αλεξάνδρου Ζαΐμη με τον Νόμο 3423/7-12-1927/ΦΕΚ Α' 298 με βάση το άρθρο 4 του από 15/9/1927 Πρωτοκόλλου της Γενεύης, το οποίο υπεγράφη μεταξύ των Κυβερνήσεων Γαλλίας, Μ. Βρετανίας και Ιταλίας αφ' ενός και της Κυβέρνησης της Ελλάδας αφ' ετέρου για την έγκριση ενός δανείου 9.000.000 λιρών στερλινών και οι λειτουργίες της άρχισαν τον Μάιο του 1928. Βάσει της Συνθήκης του Μάαστριχτ, συμμετέχει στο σύστημα

κεντρικών τραπεζών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μαζί με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Είχε το αποκλειστικό εκδοτικό προνόμιο χαρτονομισμάτων στην Ελλάδα από το 1928 έως την εισαγωγή του ευρώ το 2002 και ήταν υπεύθυνη για τη χάραξη της νομισματικής πολιτικής της χώρας. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα. Η Τράπεζα της Ελλάδος και οι υπόλοιπες κεντρικές τράπεζες της Ευρωζώνης είναι οι αποκλειστικοί μέτοχοι της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Η Τράπεζα της Ελλάδος είχε 2,0564% των μετοχών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας το 1998, 1,8974% το 2004, 1,8168% το 2007 και 2,032% το 2014.

Η Τράπεζα της Ελλάδος δεν είναι κρατική, αλλά μια Ανώνυμη Εταιρεία. Έχει ειδικά προνόμια, ειδικές αρμοδιότητες αλλά και περιορισμούς, όπως ότι δεν μπορεί να λειτουργεί ως εμπορική τράπεζα και το ποσοστό του ελληνικού κράτους στη μετοχική της σύνθεση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 35% όπως ορίζεται στο καταστατικό της (αρχικώς το όριο αυτό ήταν 10%. Διαφέρει από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία διατηρούσε το προνόμιο έκδοσης χαρτονομισμάτων στην Ελλάδα ως το 1928.

Κατά τη διατύπωση του άρθρου 29 του καταστατικού, «Ο Διοικητής και οι Υποδιοικητές διορίζονται για μία εξαετία, με Προεδρικό Διάταγμα, μετά πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου, κατόπιν προτάσεως του Γενικού Συμβουλίου της Τράπεζας». Το κύρος και η ισχύς της θέσης είναι τέτοια ώστε πολλοί πρώην Διοικητές της Τράπεζας της Ελλάδος έχουν μετέπειτα τοποθετηθεί ως Υπουργοί σε διάφορες Κυβερνήσεις, ενώ τέσσερις από αυτούς (Αλέξανδρος Διομήδης, Εμμανουήλ Τσουδερός, Ξενοφών Ζολώτας και Λουκάς Παπαδήμος) έχουν διατελέσει Πρωθυπουργοί της χώρας σε έκτακτες περιπτώσεις.

Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους η Τράπεζα της Ελλάδος και τα μέλη των οργάνων της δεν ζητούν ούτε δέχονται οδηγίες από την Κυβέρνηση. Βάσει του καταστατικού κανείς αντιπρόσωπος του Δημοσίου δεν έχει δικαίωμα να ελέγξει τα βιβλία της τράπεζας σε κανένα από τα καταστήματα της πλην του επιτρόπου του κράτους ο οποίος μπορεί να ζητήσει στοιχεία αλλά υποχρεούται να τηρεί αυστηρή εχεμύθεια.

Το ανώτατο όργανο της Τράπεζας της Ελλάδος είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων, όπου εκπροσωπείται το σύνολο των μετόχων. Επίσης, η Τράπεζα της Ελλάδος είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑΑ: ΕΛΛ). Διοικητής της από το 2014 είναι ο Γιάννης Στουρνάρας.

3.2. Αρμοδιότητες

Στα πλαίσια του συστήματος κεντρικών τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμμετέχει στη χάραξη της ενιαίας νομισματικής πολιτικής της ζώνης του ευρώ και την εφαρμόζει στην Ελλάδα, για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.

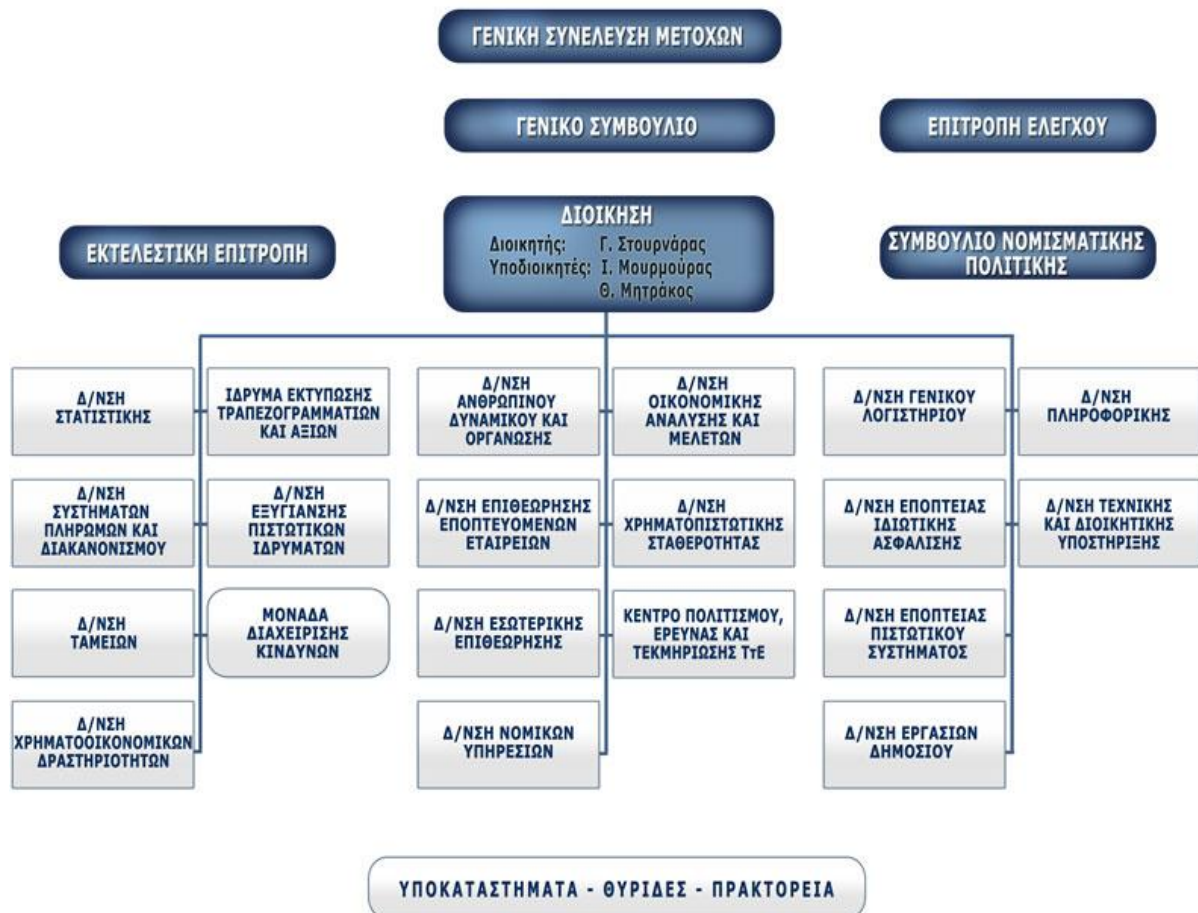
Με την έγκριση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας εκδίδει στο Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ) χαρτονομίσματα ευρώ, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα, και είναι αρμόδια για την κυκλοφορία και διαχείριση των χαρτονομισμάτων και κερμάτων ευρώ στην Ελλάδα.

- Είναι αρμόδια για την παρακολούθηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας.
- Κατέχει και διαχειρίζεται τα συναλλαγματικά διαθέσιμα της χώρας.
- Εποπτεύει τα πιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδας.
- Διατηρεί τραπεζικούς λογαριασμούς του Ελληνικού Δημοσίου και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.
- Επιβλέπει τα συστήματα και τα μέσα πληρωμών.
- Διαχειρίζεται μέρος του συναλλαγματικού αποθέματος και χρυσού της Ελλάδας.
- Συλλέγει στατιστικά στοιχεία από νομισματικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Καταρτίζει και δημοσιεύει τα νομισματικά και πιστωτικά μεγέθη και παρακολουθεί τις οικονομικές συγκυρίες κάθε εποχής και εκδίδει αναλύσεις σχετικά με αυτές.

3.3. Οργανόγραμμα

Στο πλαίσιο της προσαρμογής του οργανωτικού σχήματος της Τράπεζας στις σύγχρονες απαιτήσεις, πραγματοποιήθηκαν ορισμένες οργανωτικές μεταβολές στις Διευθύνσεις Νομικών Υπηρεσιών και Οικονομικής Ανάλυσης και Μελετών.

Επιπλέον, αναφορικά με την ανανέωση της οργανωτικής μορφής της ΤτΕ, εγκρίθηκαν από το Γενικό Συμβούλιο της Τράπεζας οι Κανονισμοί Λειτουργίας Υποκαταστημάτων, Εσωτερικής Δικτυακής Πύλης (Intranet) και Βιβλιοθήκης της Τράπεζας της Ελλάδος, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη η διαδικασία επικαιροποίησης και έγκρισης των Εγχειριδίων Διαδικασιών των Υπηρεσιακών Μονάδων της Τράπεζας, συμπεριλαμβανομένων των Υποκαταστημάτων.



Σχεδιάγραμμα 1: Οργανόγραμμα ΤτΕ

3.4. Ερευνητικές δραστηριότητες

Στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης οικονομικής έρευνας για θέματα που αφορούν την ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία, η Τράπεζα συμμετείχε στις ερευνητικές δραστηριότητες του Ευρωσυστήματος. Ερευνητές από την Τράπεζα της Ελλάδος

απασχολήθηκαν στην Έρευνα για την Οικονομική Κατάσταση των Νοικοκυριών (Household Finance Consumption Survey).

Επιπλέον, διενεργήθηκε έρευνα επιχειρήσεων προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων στην αγορά εργασίας και να κατανοηθεί ο τρόπος προσαρμογής των επιχειρήσεων στο νέο οικονομικό περιβάλλον (Wage Dynamics Network), από την οποία τον Ιούνιο του 2017 δημοσιεύθηκαν τα περιγραφικά αποτελέσματα του τρίτου κύματος.

Το 2017 δημοσιεύθηκαν εικοσιένα δοκίμια εργασίας (Working Papers) και εκδόθηκαν δύο τεύχη του Οικονομικού Δελτίου της Τράπεζας της Ελλάδος. Συνεχίστηκε το πρόγραμμα επιστημονικής συνεργασίας, με την από κοινού εκπόνηση μελετών από ερευνητές της Τράπεζας και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων της Ελλάδος και του εξωτερικού, καθώς και με τη συμμετοχή μεταπτυχιακών φοιτητών από ελληνικά πανεπιστήμια, σε θέματα που αφορούν: α) τη σχέση της συμμετοχής μιας επιχείρησης σε επιχειρηματικό όμιλο με την πρόσβασή της σε τραπεζικές πιστώσεις, β) τη δημοσιονομική μεταρρύθμιση και τη βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών, γ) την αποτελεσματικότητα της μη συμβατικής νομισματικής πολιτικής και δ) το ρόλο της ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων. Επίσης, με τη βοήθεια ειδικών ακαδημαϊκών εμπειρογνομόνων επικαιροποιήθηκαν μακροοικονομικά υποδείγματα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της ελληνικής οικονομίας και για τις μακροοικονομικές προβλέψεις.

Επίσης, η Τράπεζα συμμετέχει στη δράση Marie Sklodowska-Curie, ένα διακεκριμένο και ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό πρόγραμμα υποτροφιών που χρηματοδοτείται από τα κονδύλια του προγράμματος “Ορίζοντας 2020” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα φιλοξενεί για δύο χρόνια υπότροφο η οποία εκπονεί έρευνα με θέμα την κατανομή του εθνικού εισοδήματος μεταξύ κερδών και μισθών, καθώς και την ανίχνευση εμπειρικών κανονικοτήτων στα μερίδια των συντελεστών παραγωγής ανά βιομηχανικό κλάδο, σε ανεπτυγμένες και αναδυόμενες οικονομίες.

Σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, διοργανώθηκε διημερίδα με τη συμμετοχή ερευνητών από 22 κεντρικές τράπεζες του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών με θέμα “Χρηματοπιστωτική σταθερότητα, μακροπροληπτική πολιτική και μικροπροληπτική εποπτεία”.

Επίσης, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης και το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) διοργανώθηκε συνέδριο με θέμα “Εξαγωγές για ανάπτυξη”.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια, διαλέξεις και ερευνητικά εργαστήρια με ομιλητές από την Ελλάδα και το εξωτερικό, με στόχο την ενημέρωση των οικονομολόγων της Τράπεζας και της ακαδημαϊκής κοινότητας σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις στην έρευνα.

3.5. Εκπαίδευση στην ΤτΕ- Πύλη Ανοικτών Δεδομένων

Το Μάρτιο του 2017 η Τράπεζα υπέγραψε πλαίσιο συνεργασίας με τη μη κερδοσκοπική εταιρία Ελεύθερου Λογισμικού/Λογισμικού Ανοιχτού Κώδικα (ΕΕΛ/ΛΑΚ).

Αντικείμενο του πλαισίου είναι η συνεργασία των μερών επί μιας σειράς δράσεων, εκ των οποίων ενδεικτικά αναφέρονται η διάθεση και αξιοποίηση ανοικτών δεδομένων, η διαλειτουργικότητα με ανοικτά πρότυπα, καθώς και η ανάλυση θεμάτων ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων.

Ως απόρροια της συνεργασίας αυτής, η Τράπεζα έχει αναπτύξει και θέσει σε δοκιμαστική λειτουργία μια πύλη ανοικτών δεδομένων (open data portal), στην οποία θα συγκεντρωθούν στατιστικά σύνολα δεδομένων σε μηχαναγνώσιμη μορφή. Η συλλογή, επεξεργασία και δημοσίευση των δεδομένων πραγματοποιείται βάσει διεθνών προτύπων για ανοικτά δεδομένα. Η πύλη έχει τεθεί σε παραγωγική λειτουργία από το πρώτο εξάμηνο του 2018.

3.5.1. Intranet

Το Intranet αποτελεί το βασικό εργαλείο τόσο της καθημερινής διεκπεραίωσης των τραπεζικών εργασιών ανά υπηρεσιακή μονάδα όσο και εργαλείο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μια ηλεκτρονική πλατφόρμα αποκλειστικά προσβάσιμη από ασφαλές εσωτερικό δίκτυο στο περιβάλλον της τράπεζης, και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται αυστηρά και μόνο με τους κωδικούς ασφαλείας που είναι μοναδικοί για κάθε υπάλληλο.

Ανάλογα με την υπηρεσιακή μονάδα στην οποία υπάγεται ο κάθε τραπεζικός υπάλληλος, η πλατφόρμα του Intranet παρουσιάζει διαφορετικές επιλογές και εντολές προς εκτέλεση.

Αναφορικά με την εκπαίδευση, το Intranet σε συνεργασία με την Βιβλιοθήκη της ΤτΕ, παρέχουν πρόσβαση σε εγχειρίδια και εκπαιδευτικό υλικό για την παροχή των απαραίτητων γνώσεων σε κάθε υπάλληλο, των διαδικασιών της υπηρεσιακής του μονάδας.

Το εκπαιδευτικό υλικό που παρέχει η τράπεζα συνήθως είναι σε μορφή εγχειριδίων και δεν παρέχονται ηλεκτρονικές διαδραστικές σελίδες εκμάθησης για το προσωπικό. Συνήθως η παροχή εγχειριδίων γίνεται από το Τμήμα Πολιτικής Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης το οποίο είναι υπεύθυνο τόσο για την εκπαίδευση όσο και την αξιολόγηση αυτής.

3.5.2. Μοντέλα Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο

Τα εκπαιδευτικά μοντέλα έχουν στόχο να βοηθήσουν το άτομο να μάθει πράγματα που είναι χρήσιμα για την εργασία του και την προσωπικότητά του. Αυτό που επιδιώκουν τα άτομα που παίρνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι να μπορούν να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια, με τον δικό τους τρόπο, αυτή τη μάθηση.

Αυτή είναι η διάσταση της συμβατικής σχολικής εκπαίδευσης. Δεν ισχύει όμως το ίδιο στην εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα στους οργανισμούς. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιθυμία του ανθρώπου και του οργανισμού για μάθηση οδηγεί σε αλλαγές στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Bramley, 2007).

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στην εργασιακή αποδοτικότητα δεν είναι πολλές φορές εύκολο να καθοριστούν με σαφήνεια. Εάν η εκπαίδευση έχει τεχνική διάσταση, τότε είναι σαφές ότι αυτά που θα μάθει ο εργαζόμενος θα τα μεταφέρει στον τομέα εργασίας του επιφέροντας συγκεκριμένες αλλαγές. Στον τομέα όμως της εποπτείας και της διαχείρισης της ανάπτυξης, οι αλλαγές που επιφέρει η εκπαίδευση δεν μπορούν εύκολα και άμεσα να γίνουν ορατές στην εργασιακή απόδοση.

Στο παρελθόν, η προσπάθεια αλλαγών στους οργανισμούς μέσω των εκπαιδευτικών ατομικών αλλαγών, δεν ήταν ιδιαίτερα πετυχημένη θεωρητικά και

πρακτικά. Υπήρχε μια αφελής προσέγγιση της οργάνωσης των οργανισμών, σύμφωνα με την οποία αν αλλάξουν τα μέλη του, θα αλλάξει και ο οργανισμός.

Αυτό δεν ισχύει για τον απλούστατο λόγο ότι, εκτός από τα μέλη του, ένας οργανισμός περιλαμβάνει πολιτικές, στρατηγικές και στόχους, καθώς επίσης και συγκεκριμένη δομή. Αυτά αποτελούν μια σειρά παραγόντων που δε μεταβάλλονται με ευκολία, ενώ παράλληλα ασκούν επιρροή στα μέλη του οργανισμού (Katz & Kahn, 1978). Ανάμεσα στην κατάσταση εργασίας και στους ανθρώπους που συμμετέχουν σε αυτήν υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση η οποία, υπό φυσιολογικές συνθήκες, θα πρέπει να επιφέρει αποτελέσματα.

Εάν αυτό δεν ισχύει, τότε καλείται να αναλάβει ρόλο η εκπαίδευση, ώστε η κατάσταση εργασίας και οι άνθρωποι να ισοτιμιά. Η βελτίωση αυτή όμως προϋποθέτει ως απαραίτητο παράγοντα την ανθρώπινη αυτονομία και διάθεση (Bramley, 2007).

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση είναι η δομική ιεραρχία του οργανισμού, το εργασιακό κλίμα και το σύστημα ανταμοιβής της απόδοσης. Κάποιοι τουλάχιστον από τους παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να αλλάξουν προς όφελος της εκπαίδευσης. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου, στο πλαίσιο της μέγιστης αποτελεσματικότητας, είναι προτιμότερη η αντικατάσταση των εργαζόμενων από την εκπαίδευσή τους, τουλάχιστον σε θέσεις που αξιολογούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές για έναν οργανισμό (Bramley, 2007).

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ακολουθεί συνήθως ένα μοντέλο, που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα και ειδικότερα στην αύξησή της. Σύμφωνα με το μοντέλο της αυξημένης αποτελεσματικότητας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι επιθυμητές αλλαγές, καθώς και τα κριτήρια, οι δεξιότητες και οι πόροι που είναι απαραίτητοι για αυτές.

3.6. Ο Ρόλος του Τμήματος Εκπαίδευσης ως Ηγέτης Αλλαγών

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχουν σημαντικές και καταλυτικές αλλαγές σε τέτοιο βαθμό, που οι περισσότεροι εκ των οργανισμών έπρεπε να βρουν τρόπους αντίδρασης σε αυτές. Κυρίως λόγω της μεγάλης ανεργίας που επικρατεί παγκοσμίως, οι αλλαγές των οργανισμών εστίαζαν και εστιάζουν περισσότερο στην εκπαίδευση. Η παγκοσμιοποίηση

είναι ένα φαινόμενο που έχει επηρεάσει και μεταλλάξει πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι και η εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, διότι μεταξύ άλλων, ο άνθρωπος πρέπει πλέον να μεταβάλει την ιδιότητά του ως πολίτης, αφού πλέον αποτελεί μέλος μίας παγκόσμιας κοινωνίας, πέρα από την τοπική (Mathews & Sidhu, 2005).

Η εκπαίδευση όμως συσχετίζεται και με την αγορά εργασίας, αφού πλέον για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις νέες εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται, θα πρέπει να έχει συνεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, καθόσον η τεχνογνωσία μεταβάλλεται συνεχώς (Μαράκη, 2006).

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις και, κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ένας μόνο και ακριβής προσδιορισμός που να 19 την ορίζει. Ανάλογα με τις διαστάσεις αυτές υπάρχει και μια σειρά διατυπωμένων ορισμών, που προσεγγίζουν όμως μερικώς και όχι ολοκληρωτικά το φαινόμενο.

Ο Ul. Beck (2000:73) προσεγγίζει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης υπό την έννοια της διεθνικότητας αναφέροντας ότι «η παγκοσμιοποίηση σημαίνει τις διεργασίες εκείνες ως αποτέλεσμα των οποίων τα έθνη-κράτη και η ανεξαρτησία τους συνδέονται και αλληλοδιαχέονται μέσω των διεθνικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται, καθώς και των δυνατοτήτων για εξουσία, κατευθύνσεων, ταυτοτήτων και δικτύων επικοινωνίας που αυτές γεννούν». Ο N. Chomsky (2000) με τη σειρά του υποστηρίζει ότι, όταν η χρήση του όρου παγκοσμιοποίηση δεν υπαινίσσεται και άλλες διαστάσεις, τότε παραπέμπει στην παγκόσμια ενοποίηση, κυρίως στον οικονομικό τομέα.

Σήμερα, θεωρείται ότι συντελείται η τρίτη βιομηχανική επανάσταση, της οποίας το κυριότερο χαρακτηριστικό, που θα στιγματίσει όλον τον 21ο αιώνα, είναι η ύπαρξη αχρησιμοποίητης ανθρώπινης εργασίας (Ρέππα, 1998).

Σημειώνεται δε ότι η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πληροφορικής δημιουργούν μια νέα τεχνολογική αγορά, η οποία αναπτύσσεται σε άλλες συνθήκες και θα οδηγήσει σταδιακά στη μείωση της απασχόλησης (Καντάς, 1998).

Οι κυριότερες από τις αλλαγές που θα γίνουν στην αγορά εργασίας είναι οι κάτωθι:

1. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θα αναγκαστούν πολλές φορές στη ζωή τους να αλλάξουν εργασία (Ρέππα, 1998).

2. Μια άλλη αλλαγή είναι αυτή που συντελείται στη δομή των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, στο παρελθόν η δομή που ακολουθούσαν παραδοσιακά οι επιχειρήσεις ήταν η ιεραρχική. Σήμερα όμως, οι εργασιακές τάσεις που υπάρχουν ευνοούν μια επίπεδη δομή οργάνωσης, στην οποία οι ομάδες των εργαζομένων θα συνεργάζονται μεταξύ τους, φαινόμενο που ακολουθεί τη λογική των εργαζομένων που κάνουν λίγο από όλα και, κατά συνέπεια, για να υπάρχει ολοκληρωμένο αποτέλεσμα, θα πρέπει να συνεργάζονται (Κασσωτάκης, 1995).

3. Το πρόβλημα της έλλειψης εργασίας και ειδικά αυτών που δε διαθέτουν πολλές γνώσεις και δεξιότητες, θα γίνει ακόμα μεγαλύτερο, λόγω της μεγάλης μετακίνησης μεταναστών, που και αυτοί δεν έχουν εξειδικευμένες δεξιότητες, 20 αλλά λόγω του χαμηλού κόστους καταλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας που απαιτούν χειρωνακτική δύναμη (Φακιολάς, 1991).

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης είναι η επέκταση που υφίστανται τα εθνικά συστήματα οικονομίας, προκειμένου να μπορέσουν να ενταχθούν σε μια παγκόσμια αγορά που δεν έχει σύνορα, αλλά παράλληλα είναι και ανταγωνιστική.

Αυτή η εξέλιξη, δηλαδή ένα παγκόσμιο σύστημα αγοράς για τα περισσότερα των κρατών, είναι μία φυσιολογική εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού, που από τη γεωργική πέρασε στη βιομηχανική εποχή, μετά στη μεταβιομηχανική και τώρα στην παγκοσμιοποίηση. Κάθε μία από αυτές τις περιόδους συνοδεύτηκε από τις απαραίτητες εξελίξεις, τόσο στη γνώση, όσο και στην τεχνολογία (Matthews & Sidhu, 2005).

Οι άνθρωποι πλέον, ως εργαζόμενοι πρέπει να εστιάσουν στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις πολλαπλές εργασιακές ανάγκες. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε ένα αντικείμενο, αλλά σε πολλά και διαφορετικά, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να καλύψει πολλές θέσεις εργασίας (Μαυροειδής, 2003).

Τα παραπάνω έχουν οδηγήσει, κυρίως τους μικρούς οργανισμούς, να κάνουν μεν αλλαγές, οι οποίες δεν αφορούν τόσο την εσωτερική τους οργάνωση, αλλά αποτελούν προσπάθειες προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που έχουν δημιουργηθεί από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Παρά τη διαφοροποίηση αυτή, η εκπαίδευση συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα των αλλαγών που γίνονται. Αποτέλεσμα του σημαντικού της ρόλου στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται, είναι η υπερβολική πίεση που δέχονται πλέον τα τμήματα εκπαίδευσης, αφού για πολλούς οργανισμούς αποτελεί τη μόνη λύση στα προβλήματα που βιώνουν και στις πιέσεις που δέχονται.

Στην περίπτωση που η εκπαίδευση περιλαμβάνεται στον προγραμματισμό και δεν αποτελεί αυτόματη και αντανακλαστική απάντηση στις εξωτερικές προκλήσεις, τότε ο διευθυντής εκπαίδευσης καλείται να επιτελέσει τον παραδοσιακό του ρόλο, αλλά παράλληλα είναι και αυτός που θα συντονίσει τις οργανωσιακές αλλαγές που θα γίνουν σε εσωτερικό επίπεδο.

Βέβαια, αυτός ο ρόλος απαιτεί μια σειρά δεξιοτήτων, που πολλοί διευθυντές εκπαίδευσης, που ασχολούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, δεν τις κατέχουν και ως εκ τούτου, δεν είναι πάντα πρόθυμοι και διαθέσιμοι να διεκπεραιώσουν τις νέες δραστηριότητες που απαιτούνται (Randall, 2004 και Kirkpatrick, 2001).

Για να μπορέσει ο διευθυντής εκπαίδευσης να λειτουργήσει και ως εσωτερικός σύμβουλος της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις κάτωθι δραστηριότητες:

1. Να μπορεί να παρέχει στη Διοίκηση τις κατάλληλες πληροφορίες και συμβουλές, που προέρχονται κυρίως από την εμπειρία του, αναφορικά με το κάθε είδος εκπαίδευσης και τι μπορεί αυτό να προσφέρει (Sirkin et al., 2005).
2. Να μπορεί να καθοδηγεί την επιχείρηση στο τι είδους εκπαίδευση απαιτείται σε κάθε περίπτωση, καθώς επίσης και ποιες αλλαγές είναι απαραίτητες, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την εκπαίδευση (Beer & Nohria, 2000).
3. Να δίνει στην επιχείρηση παραπάνω από μία λύσεις, προκειμένου να επιλέγεται αυτή που μπορεί να υλοποιηθεί.
4. Να συμβάλλει, ως εκπρόσωπος της Διοίκησης, για τη λύση των προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί (Bartlett et al., 1995). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η απόδοση ενός διευθυντή εκπαίδευσης δεν εξαρτάται μόνο από τις δικές του δεξιότητες στον τομέα της εκπαίδευσης, αλλά και η σχέση που έχει αναπτύξει με τον οργανισμό, καθώς και η θέση του μέσα σε αυτή. Δηλαδή, αν ασκεί επιρροή στον οργανισμό και στις αποφάσεις που αυτός λαμβάνει προκειμένου να μπορέσει να επιτελέσει το ρόλο του με αποτελεσματικότητα.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, τα τμήματα εκπαίδευσης των οργανισμών πλέον καλούνται να επιτελέσουν δύο ρόλους. Ο ένας ρόλος τους είναι ο παραδοσιακός, που έχει ως κύριο άξονα τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα εκπαιδευτικά μαθήματα και έχει ως πρωταρχικό στόχο την καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Ο άλλος ρόλος είναι πιο δυναμικός και είναι αυτός του ηγέτη της αλλαγής. Ο ρόλος αυτός είναι πιο περίπλοκος και δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια, λόγω των πολλαπλών διαστάσεων που έχει. Ειδικότερα, θα πρέπει να παρέχει τόσο ατομικές, όσο και ομαδικές συμβουλές για την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων, αλλά παράλληλα να φέρει και δεξιότητες συντονισμού των ομάδων που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και αυτών που είναι υπεύθυνες για τη λύση των προβλημάτων.

Σημαντική θέση κατέχει επίσης στη διαμόρφωση και στην αλλαγή, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο, της πολιτικής, αλλά και της κουλτούρας του οργανισμού (Noteboom, 2000).

3.7. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Εργαλείο Εκπαίδευσης και Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων

Όταν αναφέρουμε τη λέξη «συναίσθημα» εννοούμε το αίσθημα που προκαλείται σε κάποιον άνθρωπο και συνοδεύεται από ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις, οι οποίες προκαλούνται από αυτό (Goleman, 1997). Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει το τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του, προτού εκείνα το χειραγωγήσουν, να είναι ικανό να παράσχει στον εαυτό του κίνητρο, προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικό και να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, καθώς και να κατανοεί πώς αισθάνονται οι άλλοι και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη σχέση του μαζί τους.

Ο ίδιος συγγραφέας (Goleman, 1997) δηλώνει ότι η Emotional Intelligence (EQ) είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που αποτελούνται από τη γνώση του εαυτού, τη διαχείριση των συναισθημάτων, την ενθάρρυνση, το ενσυναίσθημα και τις κοινωνικές δεξιότητες. Ο Salovey (1997) αναφέρεται στο EQ ως ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης, που περιέχει την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί τα συναισθήματά του, αλλά και εκείνα των άλλων ανθρώπων, αλλά και την ικανότητα να διακρίνει και να χρησιμοποιεί

αυτές τις πληροφορίες, έτσι ώστε να εξετάζει τις σκέψεις και τις ενέργειές του. Η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί σήμερα περισσότερο από 23.

Ως μοντέλο διδασκαλίας, η συνεργατική μάθηση έχει κοινά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά. Όλες οι μέθοδοι συνεργατικής μάθησης που υπάρχουν έχουν δύο κύρια συνθετικά: τη συνεργατική δομή κινήτρου και τη συνεργατική δομή καθήκοντος.

Το πρώτο συνθετικό αφορά δύο άτομα, που είναι αλληλοεξαρτώμενα μεταξύ τους και εργάζονται για μια αμοιβή που, αν πετύχουν το σκοπό τους, θα τη μοιραστούν.

Το δεύτερο συνθετικό αφορά την άδεια, την ενθάρρυνση ή ακόμα και την απαίτηση για συνεργασία δύο ατόμων, προκειμένου να εκτελέσουν κάποιο καθήκον συνεργαζόμενοι και συντονισμένοι μεταξύ τους για την επίτευξή του (Παπανδρέου, 1993).

Η ομάδα, ως έννοια έχει κάποια πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά είναι η δυναμικότητά της, η κοινωνική ζωντάνια που έχει ως σύστημα, η δομή που ορίζεται σε όλες τις περιπτώσεις και ο καθορισμένος σκοπός της ενέργειάς της.

Τα μέλη που αποτελούν την ομάδα είναι περισσότερα από δύο και η επικοινωνία της ομάδας πρέπει να είναι ελεύθερη και να υπάρχει προσωπική, κατά μέτωπο επαφή ανάμεσά τους.

Πέρα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά, που μπορεί να υπάρχουν, αλλά μπορεί και όχι σε όλες τις περιπτώσεις, η αναφορά τους στην προσπάθεια καθορισμού της έννοιας της ομάδας καταδεικνύει τρία βασικά χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε όλες τις περιπτώσεις. Το πρώτο από αυτά είναι ότι τα μέλη μιας ομάδας έχουν αλληλεξάρτηση, προκειμένου να μπορέσουν να πετύχουν τον σκοπό τους (Τριλιανός, 2003).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό της ομάδας είναι η σκοπιμότητα. Αναφερόμενοι στη σκοπιμότητα εννοούμε τους κοινούς στόχους που έχει μία ομάδα και κυρίως αποτελούν και τον λόγο ύπαρξής της και τους οποίους πρέπει να ασπάζονται όλα τα μέλη της, όσο αποδοτικό και αν είναι το καθένα ξεχωριστά, αφού οι ατομικές επιδόσεις συνηγορούν υπέρ της επίτευξης του στόχου.

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η συχνή και ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ώστε να αναπτυχθεί αρκετή αγάπη και εμπιστοσύνη ανάμεσά τους. Αναπτύσσοντας τα μέλη της ομάδας τέτοιου είδους συναισθήματα ανάμεσά τους και η ροή των πληροφοριών ανάμεσά τους θα γίνεται πιο εύκολα, αλλά και η κοινή τους προσπάθεια θα ενδυναμώνει.

Αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά αποτελούν τον πυρήνα δημιουργίας και άλλων, όπως η φιλική διάθεση, η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων και η αλληλεπίδραση.

Τα νέα αυτά χαρακτηριστικά είναι και αυτά εξίσου βασικά με τα αρχικά, διότι και αυτά με τη σειρά τους ενδυναμώνουν τη συλλογική προσπάθεια της ομάδας (Τριλιανός, 2003). Ενώ μέχρι προσφάτως το επίκεντρο της εκπαίδευσης ήταν ο εκπαιδευόμενος, υπάρχει πλέον μία διαφορετική εξέλιξη. Συνεχίζει να είναι ο κύριος στόχος της διδασκαλίας, αλλά όχι μεμονωμένα πια, αλλά ως μέλος μιας συγκροτημένης μικροομάδας.

Η εξέλιξη αυτή υπαγορεύτηκε από την άποψη ότι η γνώση δεν αποτελεί μια ατομική υπόθεση μόνο, αλλά έχει και κοινωνική διάσταση. Για να μπορέσει ο κάθε εκπαιδευόμενος να την κατακτήσει σε ατομικό επίπεδο, θα πρέπει πρώτα να την δεχτεί μαζί με τους υπόλοιπους μέσα από μορφές αλληλοεπικοινωνίας που θα είναι συλλογικές. Οι ομαδοκεντρικές μορφές διδασκαλίας δεν είναι πρόσφατο φαινόμενο.

Υπάρχουν στην εκπαίδευση έναν αιώνα περίπου και το θετικό με αυτές τις μορφές είναι ότι επιλέχθηκαν παιδαγωγικά να χρησιμοποιηθούν και δε χρησιμοποιήθηκαν ως λύση ανάγκης, όπως σε άλλες περιπτώσεις (Ματσαγγούρας, 2001).

Η καθιέρωση των ομαδοκεντρικών μορφών διδασκαλίας στην εκπαίδευση έγινε, σύμφωνα με τον Piaget, λόγω των ικανοποιητικών αποτελεσμάτων που είχαν σε δύο τομείς (Ματσαγγούρας, 2001): Ο πρώτος τομέας είναι η στροφή που έγινε κατά τη διάρκεια της εποχής των πολιτικών και κοινωνικών ιδεολογιών προς το συλλογικό γενικότερα.

Σε αυτόν τον τομέα ο Piaget και ο Vygotsky πρόσθεσαν και τον ψυχολογικό λόγο, τον οποίο κατέδειξαν μέσα από τη μελέτη τους, δηλαδή ότι τόσο η σκέψη, όσο και η γνώση έχουν κοινωνική βάση (Ματσαγγούρας, 2001).

Ο άλλος τομέας ήταν η επιδίωξη της ενεργής και αυθόρμητης συμμετοχής στη μαθησιακή διαδικασία (Ματσαγγούρας, 2001). Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, την οποία υποστήριξε ο Gardner, έχει προκύψει από τους προβληματισμούς που υπάρχουν αναφορικά με τις περιπτώσεις όπου εντοπίζονται εξαιρετικά ταλέντα και χαρισματικές δεξιότητες (Schulze et al., 2005).

Σύμφωνα λοιπόν, με αυτήν τη θεωρία εντοπίζονται επτά ανεξάρτητοι τύποι νοημοσύνης. Οι τύποι αυτοί είναι η γλωσσική νοημοσύνη, η χωρική νοημοσύνη, η λογικό-

μαθηματική νοημοσύνη, η μουσική νοημοσύνη, η σωματική-κινητική νοημοσύνη, η ενδοατομική νοημοσύνη και η διαπροσωπική νοημοσύνη.

Η ενδοατομική και η διαπροσωπική νοημοσύνη αφορούν τις σχέσεις του ατόμου με τον εαυτό του, αλλά και με τους άλλους ανθρώπους στο πλαίσιο της κατανόησης της συμπεριφοράς, των κινήτρων δράσης και συμπεριφοράς, αλλά και των συναισθημάτων (Schulze et al., 2005).

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις θετικές επιδόσεις στην εκπαίδευση έχει αναδειχθεί ερευνητικά και αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας σειράς προγραμμάτων, που εστιάζουν στην καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων, 25 της αυτοδιαχείρισης, της επίλυσης προβλημάτων και μιας σειράς άλλων ικανοτήτων που μπορούν να οδηγήσουν τον εκπαιδευόμενο σε καλύτερες επιδόσεις.

Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα, που προωθούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, εστιάζουν σε έξι βασικές οπτικές της. Η πρώτη από αυτές είναι η επίλυση προβλημάτων. Η δεύτερη είναι η πρόσληψη και η κατανόηση των συναισθημάτων του ίδιου του εαυτού και των άλλων, η τρίτη είναι ο έλεγχος των παρορμήσεων, η τέταρτη είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων, η πέμπτη είναι η αντιμετώπιση του στρες και των αρνητικών συναισθημάτων και τέλος, η έκτη είναι η ανάπτυξη της ικανότητας να μπορεί κάποιος να κατανοήσει την οπτική ενός άλλου ατόμου (Schulze et al., 2005).

Όλες αυτές οι οπτικές μπορούν να εφαρμοστούν σε εργαλεία εκπαίδευσης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τόσο αυτόνομα, όσο και παράλληλα και με άλλες τεχνικές για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων. Τα συναισθήματα ενός ατόμου μπορούν άμεσα να επηρεάσουν το κοινωνικό του περιβάλλον. Μέρος του κοινωνικού περιβάλλοντος αποτελεί και το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Μια σειρά αναλύσεων έχει καταδείξει ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στην τάξη εκπαίδευσης, καθώς και οι προσωπικές συναισθηματικές εμπειρίες των εκπαιδευόμενων μπορούν να αξιοποιηθούν μέσα από μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ειδικότερα, τα συναισθήματα των εκπαιδευόμενων επηρεάζουν τα κίνητρά τους, την ποιότητα των στρατηγικών μάθησης και την κινητοποίηση των γνωσιακών πηγών που κατέχουν και συνεπώς και την εκπαιδευτική τους επίδοση (Schulze et al., 2005).

3.8. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού- ΤτΕ

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης είναι αρμόδια τόσο για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας, όσο και για την οργάνωση και τον στρατηγικό σχεδιασμό της.

Επίσης, είναι υπεύθυνη για την ασφάλεια του προσωπικού και των εγκαταστάσεών της, καθώς και για τη διαχείριση θεμάτων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ΔΑΔ είναι επίσης η γραμματειακή υποστήριξη των ανωτάτων οργάνων λήψης αποφάσεων της Τράπεζας, καθώς επίσης και η διαχείριση θεμάτων των μετόχων της Τράπεζας.

Αναφορικά με την οργάνωση της ΔΑΔ, υπάρχουν ξεχωριστές υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες επιτελούν λειτουργίες ανάλογα με την αρμοδιότητα τους.

Πιο συγκεκριμένα, τα τμήματα που απαρτίζουν την ΔΑΔ της ΤτΕ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Α.Δ της ΤτΕ.

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	Τμήμα Ασφάλειας Εγκαταστάσεων Και Λοιπών Χώρων Χαλανδρίου
Τμήμα Ασφάλειας Κεντρικών Μονάδων	Τμήμα Γραμματείας
Τμήμα Δανείων Και Παροχών	Τμήμα Διαχείρισης Μισθοδοσίας
Τμήμα Διαχείρισης Συντάξεων	Τμήμα Επικοινωνίας
Τμήμα Μελέτης Θεσμικού Πλαισίου Συνταξιοδοτικών & Λοιπών Παροχών	Τμήμα Μελέτης Και Στρατηγικού Σχεδιασμού
Τμήμα Οργάνωσης Και Υποστήριξης	Τμήμα Πολιτικής Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης
Γραφείο Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)	

Κεφάλαιο 4: Έρευνα

4.1. Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών

Οι δειγματικές μονάδες της έρευνας είναι εργαζόμενοι παντός φύσεως και αντικειμένου απασχόλησης της ΤτΕ οι οποίοι έχουν λάβει μέρος στην εκπαίδευση.

Οι ερευνητικές μεταβλητές αφορούν τόσο σε ποιοτικές μετρήσεις όσο και ποσοτικές. Μετρήσεις όπως, για παράδειγμα, ποια είναι η εργασιακή θέση, είναι σε ονομαστική κλίμακα, ενώ τα υπόλοιπα, όπως για παράδειγμα, ηλικία, αριθμός σεμιναρίων και άλλα, μετρήθηκαν σε τακτική κλίμακα σε σχετικές τάξεις-κλάσεις.

4.2. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την αποτύπωση των αποτελεσμάτων είναι το Ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις συζητήθηκαν και συν συμφωνήθηκαν με τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κ. Νικολάου Διονύσιο ο οποίος και προώθησε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους σε τυχαία Τμήματα της ΤτΕ.

4.3. Δειγματοληψία- Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 100 άτομα ανεξαρτήτου θέσης ευθύνης και ηλικίας. Όσον αφορά στην προσέγγιση των δειγματικών μονάδων, αυτή έγινε μέσω του διαδικτύου (αποστολή της ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου με e-mail). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αξιολογήθηκε ως αρκετά σύντομη και απλή, με απτές οδηγίες που αναγράφονταν σε κάθε ομάδα ερωτήσεων, χωρίς να κριθεί αναγκαία η φυσική παρουσία της ερευνήτριας. Αφού συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, επιστράφηκαν στην ερευνήτρια μέσα σε φάκελο ανώνυμα, ώστε να μη διακρίνεται η ταυτότητα αυτού που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο.

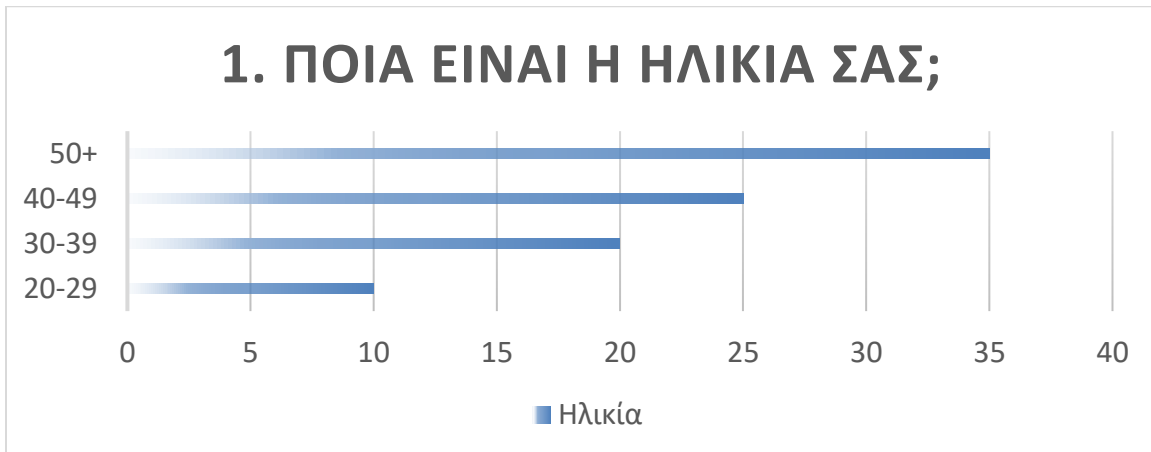
4.4. Επεξεργασία Δεδομένων

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί, πως οι απαντήσεις αποθηκεύονταν αυτόματα σε αρχείο υπολογιστικών φύλλων εργασίας (EXCEL) με τη χρήση Pivot.

4.5. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

Στην ενότητα αυτή, ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε, (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. Παράρτημα 1) όπως προέκυψαν από την ανάλυσή τους με τη βοήθεια του προγράμματος Excel και τη δημιουργία γραφημάτων μέσω Pivot για την ανάλυση και αποτύπωση όλων των δεδομένων.

4.5.1. Ηλικία

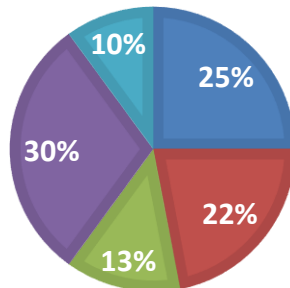


Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, το 35% του πληθυσμού που ρωτήθηκε ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών, το 25% ήταν μεταξύ 40 και 49 ετών ενώ το ποσοστό των νέων κυμαίνεται μεταξύ 20% για τους 30 με 39 ετών και 10% για τους φοιτητές ηλικίας 20 με 29 ετών.

4.5.2. Επίπεδο Μόρφωσης

2. ΤΙ ΜΟΡΦΩΣΗ ΕΧΕΤΕ;

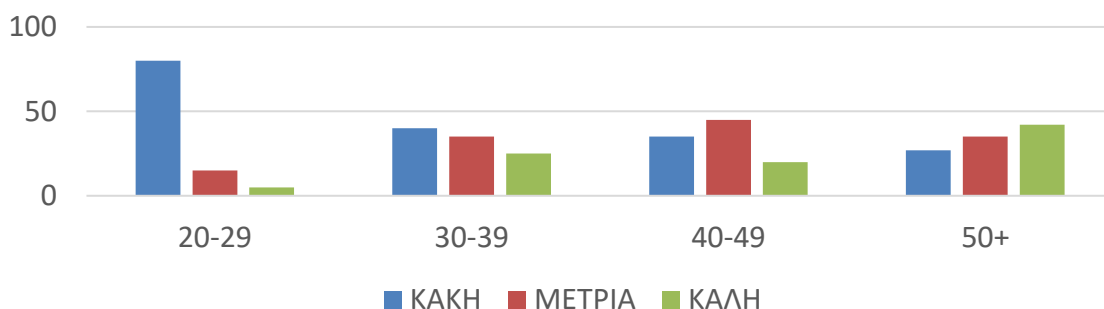
■ Δ.Ε. ■ Τ.Ε. ■ Π.Ε ■ Μ.Ε ■ Διδακτορικό



Στο παραπάνω γράφημα, αποτυπώνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της ΤτΕ. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 25% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου αποτελούν μειοψηφία.

4.5.3. Ικανοποίηση ως προς την εκπαίδευση.

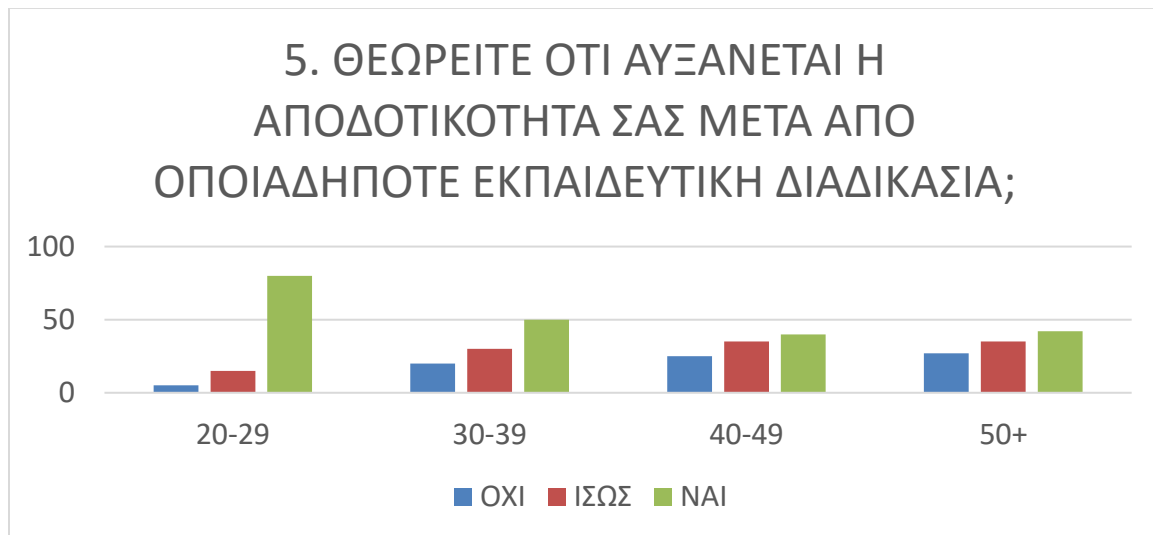
3. ΤΙ ΓΝΩΜΗ ΕΧΕΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ;



Όπως παρατηρείται και στο παραπάνω διάγραμμα, υπάρχει μια σημαντική διαφορά απόψεων για την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ανά ηλικιακή ομάδα. Το ηλικιακό σύνολο μεταξύ 20-29 ετών, εκφράζει την μη ικανοποίηση τους αναφορικά με την

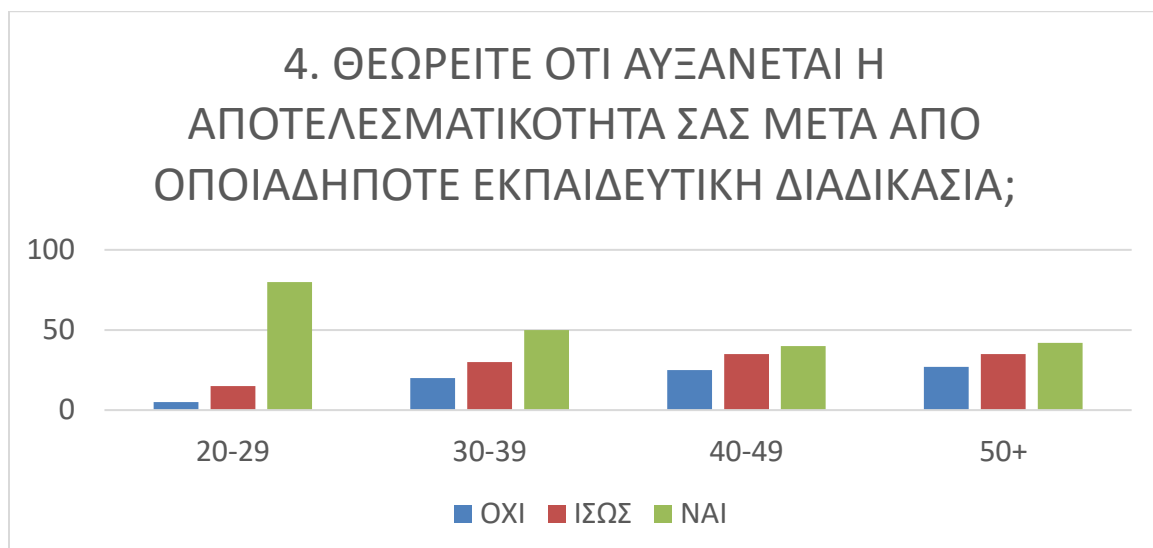
εκπαίδευση που λαμβάνει. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν.

4.5.4. Αποδοτικότητα και εκπαίδευση



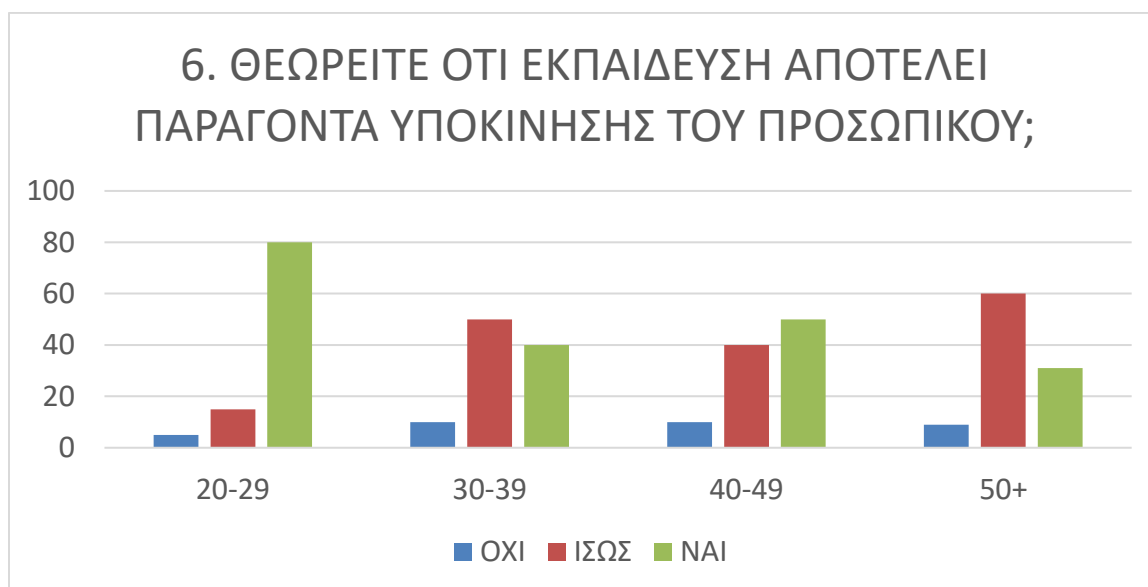
Στο παραπάνω διάγραμμα, μόνο οι εργαζόμενοι ηλικίας 20 με 29 ετών θεωρούν ότι η αποδοτικότητα τους επηρεάζεται απόλυτα από την εκπαίδευση. Οι ηλικίες μεταξύ 40 με 50 ετών δεν συμφωνούν σε υπερθετικό βαθμό.

4.5.5. Αποτελεσματικότητα και εκπαίδευση



Όπως παρατηρείται και στο παραπάνω διάγραμμα, υπάρχει μια σημαντική διαφορά απόψεων παρόμοια με εκείνη που διατυπώθηκε αναφορικά με την αποδοτικότητα και την συμβολή της εκπαίδευσης σε αυτή. Το 80% των νέων ηλικίας 20 με 29 ετών παραδέχεται ότι η αποτελεσματικότητα αυξάνεται σημαντικά μετά από την εκπαιδευτική διαδικασία ενώ μόλις το 35-40% των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων συμφωνεί με την παραπάνω άποψη.

4.5.6. Η εκπαίδευση ως παράγοντας υποκίνησης για το προσωπικό



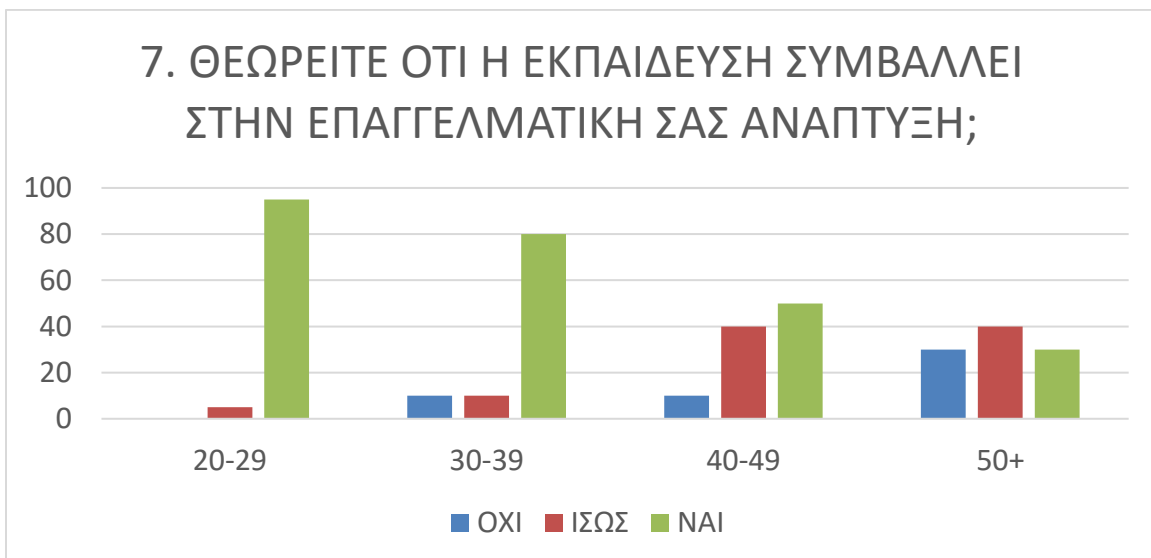
Στο γράφημα 21 αποτυπώνεται μία διχογνωμία αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα. Το 80% των νέων συμμετεχόντων θεωρούν ότι η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό. Όμως, μόλις το (32%) των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας θεωρούν ότι ίσως να αποτελεί παράγοντα υποκίνησης. Το γεγονός ότι το «ίσως» και το «όχι» συγκεντρωτικά πλησιάζουν το 50% του δείγματος καταδεικνύει διχογνωμία αναφορικά με το αν τελικώς η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό.

4.5.7. Κάλυψη κενών στην εργασία από την εκπαίδευση

Στο γράφημα 7 αποτυπώνεται ότι από τους συμμετέχοντες το 80% των νέων συμμετεχόντων θεωρούν ότι η εκπαίδευση καλύπτει κενά στην εργασία, ενώ σχεδόν το 50% των ηλικιών μεταξύ 40 με 50 ετών, θεωρούν ότι δεν καλύπτει κενά στην εργασία.



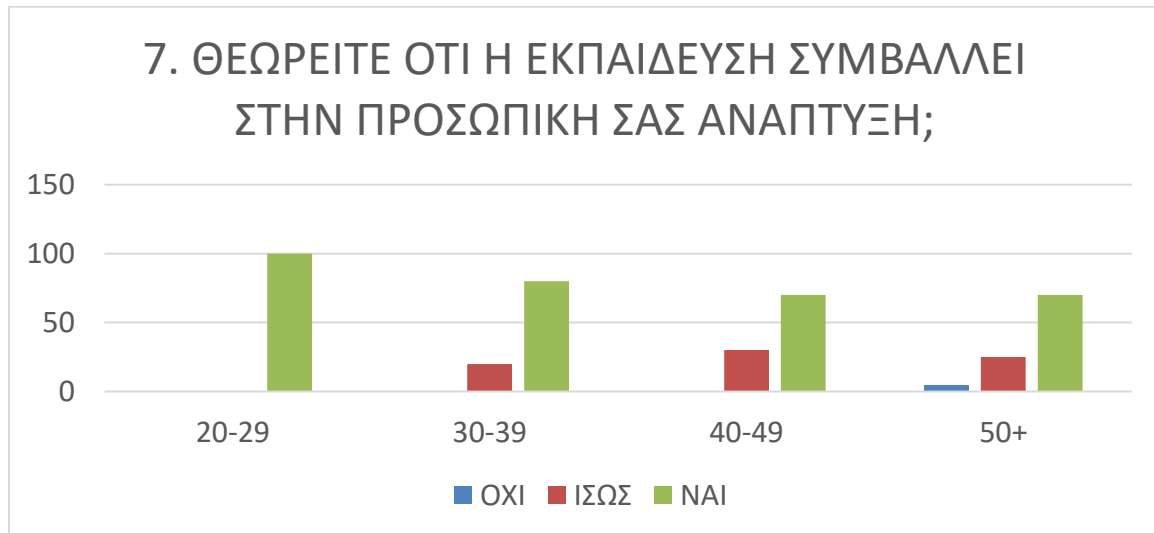
4.5.8. Συμβολή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη



Διχογνωμία εντοπίζεται επίσης και σε αυτό το γράφημα. Το 90% των εργαζομένων μεταξύ 20-30ετών πιστεύουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, ενώ στις

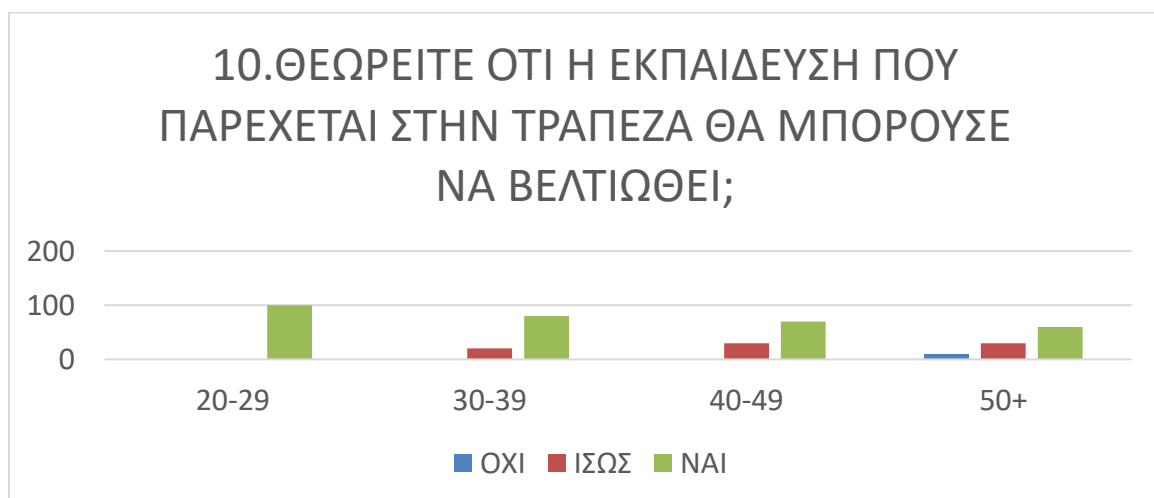
ηλικίες 40-50 φαίνεται μια διαφορετική προσέγγιση καθώς η απάντηση ΙΣΩΣ καταλαμβάνει μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων.

4.5.9. Συμβολή της εκπαίδευσης στην προσωπική ανάπτυξη



Τέλος, στο γράφημα 8 διαφαίνεται ότι τριάντα τρεις (33) από τους συμμετέχοντες (66%) πιστεύουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη, έξι (6) (12%) ότι ίσως συμβάλλει, ενώ έντεκα (22%) πιστεύουν ότι η εκπαίδευση δε συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

4.5.10. Βελτίωση της εκπαίδευσης



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ομοφωνία ως προς τις πιθανότητες βελτίωσης της εκπαίδευσης στην ΤτΕ.

4.6. Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι ηλικίας άνω των 50 ετών, γεγονός που φανερώνει την αδυναμία της τράπεζας να εντάξει στο ανθρώπινο δυναμικό της νεότερους ανθρώπους.

Συνήθης αιτία της παραπάνω παρατήρησης αποτελεί η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων στους διαγωνισμούς που οργανώνει η Τράπεζα. Συγκεκριμένα, η επιλογή των υποψηφίων γίνεται μέσω διαγωνισμού ΑΣΕΠ, όπου η επαγγελματική εμπειρία καθορίζει σε υπερθετικό βαθμό της επιλογή ή μη των υποψηφίων.

Επομένως, επιλέγονται υποψήφιοι με πολυετή εργασιακή εμπειρία ενώ οι νεότεροι υποψήφιοι με παρόμοια προσόντα δεν επιλέγονται.

Όπως διαφαίνεται από τα διαγράμματα, αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της Τραπέζης, μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Λυκείου. Αυτό σημαίνει αφενός ότι η πρόσληψη τους στην ΤτΕ έγινε πριν τη δεύτερη χιλιετία όπου τα κριτήρια εισαγωγής και επιλογής ήταν λιγότερο απαιτητικά και αφετέρου ότι δεν επιδίωξαν να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους έκτοτε.

Επίσης, παρατηρείται μια σημαντική διαφορά απόψεων για την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ανά ηλικιακή ομάδα. Το ηλικιακό σύνολο μεταξύ είκοσι με είκοσι-εννέα ετών, που είναι κατά πλειοψηφία φοιτητές που πραγματοποιούν την πρακτική τους άσκηση, εκφράζουν την μη ικανοποίηση τους αναφορικά με την εκπαίδευση που λαμβάνουν τόσο από την υπηρεσιακή μονάδα τους όσο και από την Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η διχογνωμία αναφορικά με την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στα παραπάνω ερωτήματα, οι νεότεροι εργαζόμενοι εξέφρασαν την επιθυμία τους για αυτοβελτίωση τόσο

επαγγελματική όσο και προσωπική μέσω της εκπαίδευσης, ενώ αντίθετα, όσο μεγαλώνει η ηλικία των ερωτηθέντων τόσο λιγότερο σημαντική θεωρείται.

Η παραπάνω παρατήρηση φανερώνει την απροθυμία των μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων να εκπαιδευτούν, αφενός επειδή πιστεύουν ότι η πολυετή εργασιακή εμπειρία αποτελεί το καλύτερο μέσω εκπαίδευσης και αφετέρου επειδή λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων δεν επιθυμούν να διαθέσουν χρόνο για την εκπαίδευση τους.

Από την άλλη, η θετική ανταπόκριση της νέας γενιάς στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί θετικό στοιχείο για την εξελικτική πορεία τους τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά.

Το παράδοξο που διαφαίνεται στην τελευταία ερώτηση του ερευνητικού εργαλείου, είναι το γεγονός ότι παρόλο που υπάρχει διχογνωμία ως προς το αν η εκπαίδευση βελτιώνει προσωπικά και επαγγελματικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων, υπάρχει ομοφωνία ως προς τις δυνατότητες βελτίωσης της траπέξης στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης – CERN

5.1. Αρχές μάθησης και εισαγωγικές πληροφορίες

Η αποστολή του CERN απαιτεί ένα εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου με κίνητρα, των οποίων οι γνώσεις και οι δεξιότητες αναπτύσσονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες του Οργανισμού και των οποίων οι τεχνικές και συμπεριφορικές ικανότητες ταιριάζουν στις απαιτήσεις των λειτουργιών του.

Το CERN είναι αφοσιωμένο στη συνεχή ανάπτυξη όλων των απασχολούμενων μελών του προσωπικού (στο εξής "ΑΔ") μέσω μιας συστηματικής και διατηρήσιμης κουλτούρας εκμάθησης που τους επιτρέπει να εκπληρώσουν τον επαγγελματικό τους στόχο μέσα σε ένα δυναμικό και προκλητικό εργασιακό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό:

α) Η ανάπτυξη αναφέρεται στη συστηματική ενίσχυση των ικανοτήτων που οδηγούν στην προσωπική και / ή επαγγελματική ανάπτυξη.

β) Η μάθηση καλύπτει μια ποικιλία επίσημων ή ανεπίσημων ενεργειών που στοχεύουν στην ανάπτυξη ΜΠΠ.

γ) Η κατάρτιση είναι ένα υποσύνολο μάθησης και αποτελείται από επίσημες αναπτυξιακές δράσεις που στοχεύουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η πολιτική της Έρευνας και Ανάπτυξης (στο εξής E&A), βασίζεται σε πέντε υποκείμενες αρχές:

α) Η μάθηση και η ανάπτυξη θεωρούνται στρατηγική δραστηριότητα που υποστηρίζεται ενεργά στο ανώτατο επίπεδο του Οργανισμού και χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής του Οργανισμού. Η ανάπτυξη και διατήρηση της τεχνικής και διαχειριστικής ικανότητας των εργαζομένων του CERN θεωρείται προτεραιότητα που αντιπροσωπεύει μια κρίσιμη επένδυση στο μέλλον του Οργανισμού και αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής του για τους ανθρώπινους πόρους.

β) Η μάθηση και η ανάπτυξη επιτρέπουν την ανάπτυξη τόσο των προσωπικών όσο και των επαγγελματικών προσόντων. Οι δράσεις μάθησης επικεντρώνονται στην παροχή βοήθειας στους ανθρώπους για να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη συνεχή διαθεσιμότητα μιας ομάδας ανθρώπων που είναι έτοιμοι να αναλάβουν τις πολλαπλές και ποικίλες προκλήσεις που παρουσιάζει ο Οργανισμός.

γ) Η εκμάθηση και η ανάπτυξη είναι ισοδύναμα προσβάσιμη σε όλα τα μέγιστα επιτρεπόμενα σφάλματα. Ωστόσο, είναι επίσης διαθέσιμη κατ'αρχήν σε όλους όσους εργάζονται στο CERN και στοχεύει στην ανάπτυξη ενός συνολικού προφίλ των τεχνικών και συμπεριφορικών ικανοτήτων σύμφωνα με τις αξίες, τους στόχους και τις προτεραιότητες του Οργανισμού.

δ) Η μάθηση και η ανάπτυξη βασίζονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες αναπτυξιακές ανάγκες του Οργανισμού και υλοποιούνται, λαμβάνοντας υπόψη τα επαγγελματικά προσόντα του προσωπικού, για την αντιμετώπιση των διαφόρων πτυχών της προσωπικής αποτελεσματικότητας, της συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης, οργανωτική ηγεσία.

ε) Η εκμάθηση και η ανάπτυξη παρακολουθείται και αξιολογείται χρησιμοποιώντας αποδεδειγμένες μεθόδους για να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματική και ανταποκρίνεται στους στόχους του Οργανισμού.

Η μάθηση θεωρείται στρατηγική δραστηριότητα, ο στόχος της είναι να αναπτύξει τον «πλήρη» υπάλληλο, οφείλεται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του Οργανισμού και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά του για να εξασφαλιστεί ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.

Στόχος του Προγράμματος E & A του CERN είναι να υποστηρίξει την εκμάθηση με την ευρύτερη έννοια, να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και το κίνητρο μέσω δράσεων μάθησης και να αναπτύξει συστηματικά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις τεχνικές και συμπεριφορικές ικανότητες των MME.

Βασίζεται σε δράσεις που αποσκοπούν στην προώθηση μιας οργανωτικής κουλτούρας και στην εξασφάλιση μιας δυναμικής ηγετικής θέσης και προφίλ προσωπικού, ευθυγραμμισμένης με τις εξελισσόμενες ανάγκες του Οργανισμού.

5.2. Στόχοι εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, η Πολιτική Εκμάθησης και Ανάπτυξης του CERN έχει τους ακόλουθους στόχους: - να οικοδομήσει και να διατηρήσει ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση και την ανάπτυξη υπό την ευρύτερη έννοια του για τα μέγιστα επιτρεπόμενα σφάλματα σε ολόκληρο τον Οργανισμό, - να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και τα κίνητρα, ευκαιρίες μάθησης που προωθούν την εμπλοκή των εργαζομένων και υποστηρίζουν το στόχο του Οργανισμού να παραμείνει ένας ανταγωνιστικός εργοδότης που επενδύει στους υπαλλήλους του, ώστε τα μέγιστα επιτρεπόμενα σφάλματα του CERN να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των τεχνικών και συμπεριφορικών ικανοτήτων που απαιτούνται για τη βελτίωση των σημερινών επιδόσεων .

Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι γενικοί στόχοι, τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης βασίζονται στο μοντέλο αρμοδιότητας του CERN και ευθυγραμμίζονται με το μοντέλο προκειμένου να υποστηριχθούν τα πρότυπα για την οικοδόμηση και την ενίσχυση των ικανοτήτων τους, προωθώντας έτσι την προσωπική και / ή επαγγελματική ανάπτυξη σε δύο βασικούς άξονες :

- ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων: δράσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των τεχνικών ικανοτήτων που απαιτούνται για τη βελτίωση της τρέχουσας απόδοσης και την

προετοιμασία για μακροπρόθεσμες ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας, όπως προσδιορίζονται στην εργασία και κατά τις ετήσιες αξιολογήσεις,

- ανάπτυξη δεξιοτήτων συμπεριφοράς: δράσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση των βασικών δεξιοτήτων συμπεριφοράς όλων των ΜΜΕ σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους και, κατά περίπτωση, αναπτύσσοντας τις ικανότητες ηγεσίας που απαιτούνται για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εργασίας τους.

5.3. Πεδίο εφαρμογής

Η εκμάθηση και η ανάπτυξη ποικίλλει σε συνδυασμό με τις μεθόδους σχεδιασμού και παράδοσης (όπως ορίζονται από τις βέλτιστες πρακτικές) και βασίζεται επίσης στην εμπειρία, την καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση.

5.3.1. Δράσεις κατάρτισης

Οι δράσεις κατάρτισης, οι οποίες υπάγονται στην αρμοδιότητα των τμημάτων ή / και της ομάδας μάθησης και ανάπτυξης, ανάλογα με την περίπτωση, περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε επίσημα προγράμματα, δηλαδή:

α) εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης του CERN: ο τεχνική κατάρτιση ο κατάρτιση διαχείρισης και επικοινωνίας ο γλωσσική κατάρτιση ο εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας

β) εξωτερικά προγράμματα κατάρτισης (τα οποία δεν μπορούν να διοικούνται από το CERN αλλά παρέχονται από αναγνωρισμένα ιδρύματα, όπως: ο μελέτες ή κατάρτιση με στόχο συγκεκριμένα αποτελέσματα · συμμετοχή των εργαζομένων σε σχολεία και σε εργαστήρια με στόχο την απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων στον δικό τους τομέα ειδίκευσης ή την ανάληψη ευθυνών σε έναν νέο τομέα.

5.3.2. Άλλες δράσεις

Άλλοι τύποι μαθησιακών δράσεων μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορες επίσημες ή ανεπίσημες ενέργειες, μεταξύ των οποίων:

α) υπό την ευθύνη του τμήματος:

i. πρωτοβουλίες μάθησης βασισμένες σε εργασίες, όπως η εκμάθηση στην εργασία, νέες εργασίες, εναλλαγή θέσεων εργασίας, έργα, ανταλλαγή γνώσεων και σκίαση εργασίας

ii. παρακολούθηση ακαδημαϊκών σεμιναρίων ή διασκέψεων σε όλους τους επαγγελματικούς τομείς · συμμετοχή σε σχολεία και σε εργαστήρια προκειμένου να παρουσιάσουν εργασία ή να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στο δικό τους πεδίο εμπειρογνωμοσύνης ή σε συναφείς τομείς· συμμετοχή στις επαγγελματικές οργανώσεις,

β) υπό την ευθύνη του τμήματος, με την καθοδήγηση της ομάδας μάθησης και ανάπτυξης:

iii. αυτοδιδασκαλία, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμμάτων ανάγνωσης, ηλεκτρονικής μάθησης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, γ) υπό την ευθύνη της ομάδας μάθησης και ανάπτυξης:

iv. δράσεις ομάδας / ομάδας που υποστηρίζουν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαχείρισης αποτελεσματική, αποτελεσματική, ανεκτική και πολιτιστική (π.χ. διευκόλυνση της ομάδας στα προγράμματα διαχείρισης αλλαγών) ·

v. Ατομική προγύμναση για την εκτέλεση των MPE από επιβλέποντες ή εξωτερικούς προπονητές για την ενίσχυση των τεχνικών διαχείρισης.

5.3.3. Εταιρική προτεραιότητα

Οι τομείς μάθησης που θεωρούνται εταιρική προτεραιότητα είναι εκείνοι οι οποίοι είναι:

α) υποχρεωτικοί να εκτελούν μια λειτουργία ή έναν ρόλο στο πλαίσιο του Οργανισμού:

- εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας ή / και συνειδητοποίηση της ασφάλειας, ανάλογα με την περίπτωση.

- προγράμματα βελτίωσης των τεχνικών ικανοτήτων (συμπεριλαμβανομένης της γλωσσικής κατάρτισης) ·

- Προγράμματα για τη βελτίωση των ηγετικών και εποπτικών δεξιοτήτων και για τη διευκόλυνση των MME να αποκτήσουν τις απαιτούμενες διοικητικές ικανότητες.

β) απαραίτητα για την επιτυχή ενσωμάτωση στον Οργανισμό ή / και στον τοπικό χώρο:

- Εισαγωγή στο CERN για να εξασφαλιστεί ότι όλα τα MME έχουν κοινή αντίληψη της αποστολής του Οργανισμού.

- Εκπαίδευση λογισμικού γραφείου για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως την ικανότητα των συστημάτων του CERN (EDH, HRT, κλπ).
 - βασική εκπαίδευση γλωσσών και ασφάλειας, εκτός από εκείνη που καλύπτεται από την παράγραφο α).
- γ) με στόχο την προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης στο πλαίσιο του Οργανισμού:
- βασικά προγράμματα επικοινωνίας,
 - δράσεις για την ευαισθητοποίηση σε θέματα διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.

5.4.Ρόλοι και υπεύθυνοι

Η εκμάθηση και η ανάπτυξη είναι κοινή ευθύνη του Οργανισμού και του ατόμου και απαιτεί συνεχή διάλογο μεταξύ των πολυεπιχειρησιακών προγραμμάτων και των ιεραρχικών εποπτικών αρχών τους Κανόνες προϋπολογισμού.

Οι αποφάσεις σχετικά με την κατανομή του προϋπολογισμού καθορίζονται από τις προτεραιότητες του Οργανισμού, τις ατομικές ανάγκες των μέγιστων επιτρεπόμενων σφαλμάτων και την καταλληλότητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας της μάθησης.

Έχει θεσπιστεί κεντρικός προϋπολογισμός για την εταιρική κατάρτιση, δηλ. Κατάρτιση υποχρεωτική για την εκπλήρωση μιας λειτουργίας ή ενός ρόλου, για την εξασφάλιση της ολοκλήρωσης ή την προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης.

Προγραμματιζόμενοι προϋπολογισμοί διατίθενται στα τμήματα για να καλύψουν όλες τις άλλες μαθησιακές δραστηριότητες. Κατά μέσο όρο 5-10 ημέρες εκμάθησης ανά εργαζόμενο ετησίως συνιστάται. Καταρτίζονται κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή δίκαιης εφαρμογής των αναπτυξιακών δράσεων σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

Αυτές οι δράσεις περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό καριέρας, την ανάλυση των αναγκών μάθησης, την εκμάθηση, την επένδυση, την οργάνωση και τη δημιουργία ενός Κέντρου Εκπαίδευσης του CERN.

Η μάθηση αξιολογείται σύμφωνα με μια διαδικασία τεσσάρων επιπέδων που περιλαμβάνει τους συμμετέχοντες, τη Διοίκηση και την Ομάδα Μάθησης και Ανάπτυξης.

5.5. Μάθηση και Ανάπτυξη

Η μάθηση και η ανάπτυξη είναι κοινή ευθύνη του Οργανισμού και του ατόμου και απαιτεί συνεχή διάλογο μεταξύ των ατόμων και των ιεραρχικών εποπτών τους.

Ενώ η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη συνεχή ανάπτυξη των υπαλλήλων της, τα μέλη του προσωπικού και οι προϊστάμενοί τους είναι από κοινού υπεύθυνοι για την εξασφάλιση της εφαρμογής όσων έχουν μάθει στο χώρο εργασίας.

Οι ρόλοι και οι ευθύνες βασικών πληθυσμών στο CERN μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

α) η ανώτατη διοίκηση καθιερώνει το επιθυμητό προφίλ ικανοτήτων σύμφωνα με τη στρατηγική του Οργανισμού και ευαισθητοποιεί σχετικά με τη δέσμευση του Οργανισμού για συνεχή μάθηση,

β) Οι Διευθυντές των Τομέων εξασφαλίζουν ότι η επαγγελματική και διοικητική εξέλιξη που αναμένεται από τα ΜΠΠ κατανοείται και μεταφράζεται σε ρητά αναπτυξιακά σχέδια,

γ) Οι ηγέτες των Ομάδων προωθούν τη δέσμευση για συνεχή μάθηση μέσα από τον προσδιορισμό των κατάλληλων μαθησιακών δράσεων,

δ) Τα μέλη του προσωπικού και οι προϊστάμενοί τους εξασφαλίζουν τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και την εφαρμογή των νεοαποκτηθέντων τεχνικών και συμπεριφορικών ικανοτήτων στις καθημερινές δραστηριότητες.

Προκειμένου να τεθούν σε εφαρμογή οι ανωτέρω ρόλοι και ευθύνες και να υποστηριχθεί η δέσμευση του CERN για μάθηση και δίκαιη υλοποίηση αναπτυξιακών δράσεων σε ολόκληρο τον Οργανισμό, καθορίζεται το ακόλουθο πλαίσιο:

Το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο του CERN (CLB) - καθορίζει και προάγει την πολιτική μάθησης και ανάπτυξης, καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές για την εξισορρόπηση της ανάπτυξης τεχνικών ικανοτήτων και συμπεριφοράς, καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές για τον προϋπολογισμό και τις επενδύσεις χρόνου σύμφωνα με τη γενική στρατηγική HR του Οργανισμού και καθορίζει την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων απαιτήσεις.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) - είναι υπεύθυνο για τον προσδιορισμό των μαθησιακών αναγκών του CERN (π.χ. στο πλαίσιο του σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού) και υποστηρίζει την Ομάδα Μάθησης και Ανάπτυξης στο ρόλο και τις ευθύνες της.

Η υπεύθυνη του ΑΔ - υπό την καθοδήγηση και σε συντονισμό με την Ομάδα Μάθησης και Ανάπτυξης, συμβουλεύει το προσωπικό και τη Διοίκηση για τις μαθησιακές δράσεις και τις ειδικές ανάγκες ανάπτυξης / μάθησης, στηρίζει τη Διοίκηση του Τμήματος στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος του τμήματος (εξ) και συνεργάζεται με τους εποπτικούς φορείς σε θέματα κατάρτισης, όπως απαιτείται. Η

Ομάδα μάθησης και ανάπτυξης (E & A) - παρέχει καθοδήγηση και καθοδήγηση στην ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής για τη μάθηση και την ανάπτυξη. σχεδιάζει στρατηγικές και προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Οργανισμού και ενισχύουν τις αρμοδιότητες του MPE · προωθεί μια συνολική συνεκτική προσέγγιση για τις δραστηριότητες μάθησης, τις αξιολογήσεις των αναγκών, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την υποβολή εκθέσεων · παρέχει τεχνικές συμβουλές σχετικά με τη μεθοδολογία μάθησης. διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό μάθησης για δραστηριότητες εταιρικής μάθησης. συνεργάζεται με εξωτερικούς και ενδοεπιχειρησιακούς φορείς παροχής κατάρτισης στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση συγκεκριμένων μαθησιακών εκδηλώσεων.

Ο Ειδικός Εκμάθησης (ΕΙΕΚ) - παρέχει συμβουλές για το σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. προσδιορίζει τους παρόχους κατάρτισης, διαπραγματεύεται τις οικονομικές ρυθμίσεις και εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση με τις ανάγκες μάθησης του CERN · αναπτύσσει νέα μαθήματα σε συνεργασία με τα Τμήματα, συλλέγει και παρέχει επιχειρησιακά δεδομένα, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής αναφοράς και ανάλυσης όλων των δράσεων κατάρτισης. αξιολογεί προγράμματα κατάρτισης ·

Το Τμήμα Διοίκησης (ΤΔ) - είναι υπεύθυνο για τον εντοπισμό των μαθησιακών αναγκών, την ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης και τη διαχείριση του προϋπολογισμού της μάθησης των τμημάτων.

Ο Υπεύθυνος Κατάρτισης του Τμήματος (ΥΚΤ) - είναι κυρίως υπεύθυνος για τις λειτουργικές πτυχές της εξειδικευμένης κατάρτισης. συνεργάζεται με τη Διοίκηση του

Τμήματος, την Ομάδα Μάθησης και Ανάπτυξης και την υπεύθυνη για θέματα σχετικά με τη συλλογή, οργάνωση, ανάλυση και ιεράρχηση των εκπαιδευτικών αναγκών του τμήματος, καθώς και με την κατάρτιση σχεδίων κατάρτισης και εκθέσεων σχετικά με θέματα κατάρτισης .

Ο Υπεύθυνος Κατάρτισης του Τμήματος μπορεί να παρέχει τεχνικό προσανατολισμό στο προσωπικό κατά την επιλογή μαθημάτων. Ο ρόλος της ΥΚΤ είναι τυποποιημένος σε όλα τα τμήματα και ένα κατάλληλο ποσοστό του χρόνου του, ανάλογα με το μέγεθος του τμήματος, διατίθεται σε αυτές τις δραστηριότητες . Οι ΥΚΤ συναντώνται τακτικά με την Ε & Α στο να συζητήσουν συλλογικά θέματα σχετικά με την κατάρτιση και, ειδικότερα, να εξασφαλίσουν την ομοιογενή εφαρμογή της πολιτικής μάθησης και ανάπτυξης στον Οργανισμό.

Η Επιτροπή Πολιτικής Ασφάλειας (ΕΠΑ) συμβουλεύει τον Γενικό Διευθυντή για θέματα πολιτικής ασφάλειας του CERN. Η εκπαίδευση για την ασφάλεια οργανώνεται από μια ειδική οντότητα, η οποία είναι η Μονάδα Υγείας & Ασφάλειας και Προστασίας Περιβάλλοντος (ΜΥΑΠΠ). Η Επιτροπή Ακαδημαϊκής Κατάρτισης και άλλα σχολεία του CERN διοικούνται με ανεξάρτητο τρόπο.

5.6. Κανονες Του Προϋπολογισμού

Λαμβάνοντας υπόψη ότι προωθείται και υποστηρίζεται η μάθηση που βασίζεται στις ανάγκες και όχι η προσφορά, η απόφαση σχετικά με την κατανομή του προϋπολογισμού καθορίζεται από τρεις παράγοντες:

- α) τις οργανωτικές προτεραιότητες,
- β) ατομικές ανάγκες.
- γ) την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα του κόστους της μάθησης και της ανάπτυξης.

Ένας κεντρικά καθορισμένος προϋπολογισμός, που διαχειρίζεται κάθε Τμήμα, έχει συσταθεί για την εταιρική κατάρτιση.

Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί που βασίζονται σε κατ 'αναλογία κατανέμονται σε τμήματα για την κάλυψη άλλων μαθησιακών δραστηριοτήτων (π.χ. τεχνική κατάρτιση,

άλλες δράσεις μάθησης όπως ατομική καθοδήγηση για επιδόσεις, ομαδικές δράσεις κ.λπ.) και προορίζονται αποκλειστικά για τη χρήση αυτή.

Για να υπογραμμιστεί η επένδυση του Οργανισμού στη μάθηση και την ανάπτυξη, συνιστάται ένας μέσος όρος 5-10 ημερών μάθησης ανά έτος και ισχύει σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

5.7. Αξιολόγηση αίτηματος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Όλη η εκπαίδευση τυπικά αξιολογείται σε τέσσερα επίπεδα (προσαρμοσμένα από τα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης Kirkpatrick):

- 1) Αντίδραση των μαθητευόμενων - τι σκέφτονταν και αισθάνονταν για τις εκπαιδευτικές ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν
- 2) Μάθηση - η επακόλουθη αύξηση της γνώσης ή της ικανότητας - τι μάθαιναν
- 3) Η εφαρμογή - αλλαγές και βελτιώσεις - ήταν η μάθηση που εφαρμόστηκε στον χώρο εργασίας
- 4) Οφέλη για τον Οργανισμό - ποια ήταν η προστιθέμενη αξία για τον Οργανισμό;

Τα επίπεδα 1 και 2 περιλαμβάνουν μαθητές, επιβλέποντες και κεντρικές υπηρεσίες κατάρτισης, ανάλογα με την περίπτωση. Το επίπεδο 3 περιλαμβάνει εκπαιδευόμενους και επιβλέποντες, επίπεδο 4 οι κεντρικές υπηρεσίες εκπαίδευσης, η διοίκηση και το εκπαιδευτικό συμβούλιο του CERN.

Η αξιολόγηση της αντιστοιχίας της προτεινόμενης κατάρτισης με το σχέδιο κατάρτισης του Οργανισμού βασίζεται σε μια περιοδική ανασκόπηση της προτεινόμενης κατάρτισης και των αναγκών που εκφράζονται από τις υπηρεσίες.

Οι δράσεις κατάρτισης παρακολουθούνται σύμφωνα με τις συμφωνηθείσες κατευθυντήριες γραμμές για τον προϋπολογισμό και τις επενδύσεις χρόνου.

5.8. Κέντρο εκμάθησης του CERN

Κατά την εφαρμογή και τη διατήρηση της προτεινόμενης Πολιτικής Μάθησης και Ανάπτυξης, το CERN στοχεύει στη δημιουργία ενός Κέντρου Εκμάθησης του CERN, το οποίο θα παρέχει μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση στη μάθηση,

συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης και της επικύρωσης, ως εργαλείο για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Η προστιθέμενη αξία αυτής της συγκέντρωσης εξασφαλίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Διασφάλιση της συνέπειας σε όλα τα προγράμματα κατάρτισης με στόχο την παροχή ΜΠΠ με ένα συνολικό χαρτοφυλάκιο μάθησης και ανάπτυξης.

2. Καθιέρωση ενός προκαθορισμένου προγράμματος σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει υποχρεωτικά και προαιρετικά μαθήματα ειδικά για διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες και ιεραρχικούς ρόλους που οδηγούν σε αναγνωρισμένα βήματα σε μεμονωμένα χαρτοφυλάκια μάθησης.

3. Προώθηση της συνεπούς και δίκαιης μεταχείρισης όλων των ΜΠΠ.

4. Προσδιορισμός και ανάπτυξη εσωτερικών εμπειρογνομόνων για την παροχή ειδικής κατάρτισης, με τέτοιες συνεισφορές που καταγράφονται κατάλληλα ως μέρος των δικών τους χαρτοφυλακίων μάθησης.

5. Ολοκλήρωση της πλήρους ανάλυσης της διαθέσιμης κατάρτισης κατά την εκκίνηση του Εκπαιδευτικού Κέντρου και, στη συνέχεια, περιοδικά, για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τον προσδιορισμό προσθηκών, προσαρμογών ή ακυρώσεων προγραμμάτων, όπως απαιτείται.

6. Παραγωγή στατιστικών για όλη την εκπαίδευση που ακολουθείται από τα μέγιστα επιτρεπόμενα σφάλματα και αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία πρέπει να υποβάλλονται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο στο Εκπαιδευτικό Συμβούλιο του CERN.

7. Παρέχει μια επισκόπηση όλων των προγραμμάτων κατάρτισης, χωρίς να αλλάζει σε τρέχουσες γραμμές αρχής προγράμματος. Εξασφάλιση της διαχείρισης των προγραμμάτων μάθησης σύμφωνα με τους ίδιους δείκτες ποιότητας σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

8. Εφαρμογή ενός επίσημου μηχανισμού αναγνώρισης της εργασιακής εμπειρίας προκειμένου να διευκολυνθεί η επιστροφή στη βιομηχανία ή στην εσωτερική κινητικότητα.

9. Διασφάλιση της διαφάνειας των δαπανών κατάρτισης.

10. Εποπτεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, στο οποίο περιλαμβάνονται η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης και η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

11. Παρακολούθηση και έλεγχος της ανεξαρτησίας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικής Επιθεώρησης της Τράπεζας.

Οι στόχοι της εκμάθησης και της ανάπτυξης, όπως ορίζονται από τους Κανόνες και τους Κανονισμούς Προσωπικού, είναι οι εξής:

- να διατηρεί, να ενημερώνει και να αναπτύσσει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των σημερινών και μελλοντικών λειτουργιών ·
- διευκόλυνση της ένταξης στις δραστηριότητες του Οργανισμού, το εργασιακό περιβάλλον και την τοπική περιοχή
- την ευαισθητοποίηση και την παροχή πληροφοριών και κατάρτισης σε θέματα ασφάλειας
- διευκόλυνση της κινητικότητας ή της επανένταξης.

Για το σκοπό αυτό, το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο του CERN, έχει αναπτύξει μια πολιτική μάθησης και ανάπτυξης για να εξασφαλίσει τη συνεχή ανάπτυξη των μελών του προσωπικού και των συνεργατών του. Το κόστος της εξουσιοδοτημένης μάθησης και της άδειας που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της βαρύνει πλήρως ή εν μέρει τον Οργανισμό.

Τα προγράμματα εκμάθησης και ανάπτυξης βασίζονται στο μοντέλο ικανότητας του CERN.

Σε περίπτωση εργαζομένων μελών του προσωπικού, η μάθηση και η ανάπτυξη είναι κοινή ευθύνη του Οργανισμού και του ατόμου και ως εκ τούτου απαιτεί συνεχή διάλογο με τον ιεραρχικό επόπτη.

Η εκμάθηση ποικίλει από την άποψη των διαφορετικών μεθόδων σχεδιασμού και παράδοσης και περιλαμβάνει επίσημα προγράμματα εσωτερικής και εξωτερικής μάθησης, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες βασισμένες σε εργασίες, αυτοδίδαξη μάθηση, ομαδικές δράσεις και προγύμναση, ανάλογα με την περίπτωση. Οι παρακάτω ορισμοί ισχύουν για τη μάθηση και την ανάπτυξη:

Η ανάπτυξη αναφέρεται στη συστηματική ενίσχυση των ικανοτήτων που οδηγούν στην προσωπική και / ή επαγγελματική ανάπτυξη.

Η μάθηση καλύπτει μια ποικιλία επίσημων και ανεπίσημων ενεργειών που αποσκοπούν στην ανάπτυξη ΜΜΕ.

Η κατάρτιση είναι ένα υποσύνολο μάθησης και αποτελείται από επίσημες αναπτυξιακές δράσεις που στοχεύουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η εσωτερική κατάρτιση οργανώνεται από την ομάδα Α.Δ. και από την Υπηρεσία Εκπαίδευσης Ασφάλειας της Μονάδας Υγείας & Ασφάλειας και Προστασίας Περιβάλλοντος στην περίπτωση μαθημάτων ασφάλειας. Και οι δύο αναφέρονται ως «υπηρεσία εκμάθησης». Η εξωτερική κατάρτιση οργανώνεται και παρέχεται από εξωτερικά ιδρύματα κατάρτισης.

Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα σχολεία του CERN δεν καλύπτονται από αυτή τη διαδικασία. Όλα τα μέλη του προσωπικού έχουν πρόσβαση στην εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση. Ορισμένα μαθήματα είναι επίσης ανοικτά στο προσωπικό των εργολάβων.

Με την επιφύλαξη της διαθεσιμότητας θέσεων, τα μαθήματα γλωσσών είναι επίσης ανοικτά για τους συζύγους / συνεργάτες των μελών του προσωπικού, με δικά τους έξοδα.

5.9. Αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών

Οι ανάγκες για μάθηση καθορίζονται από κοινού από το μέλος του προσωπικού και τον επιβλέποντα του, με τη συμβολή του υπεύθυνου εκπαίδευσης του τμήματος (DTO) και / ή του συμβούλου ανθρώπινου δυναμικού (HRA) όπως και όταν απαιτείται.

Οι ανάγκες μάθησης συζητούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους όπως και όταν απαιτείται. Ωστόσο, εντοπίζονται επίσης κατά την εισαγωγική συνέντευξη κατά το πρώτο συμβατικό έτος υπηρεσίας τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους υποτρόφους και, κατά τα επόμενα έτη, κατά την ετήσια συνέντευξη στην περίπτωση των μελών του προσωπικού.

5.9.1. Διαδικασία εγγραφής για μαθήματα

5.9.1.1. Εσωτερική εκπαίδευση

Πλήρεις ενημερωμένες πληροφορίες για όλα τα εσωτερικά μαθήματα κατάρτισης διατίθενται στον Κατάλογο Εκπαίδευσης του CERN. Ανακοινώσεις σχετικά με νέα

μαθήματα και τον αριθμό διαθέσιμων θέσεων δημοσιεύονται επίσης τακτικά στην ενότητα "Μάθηση" του Δελτίου CERN.

Ο κατάλογος κατάρτισης παρέχει λεπτομέρειες για όλα τα διαθέσιμα εσωτερικά μαθήματα κατάρτισης. Ένα κουμπί "εγγραφής" σε κάθε σελίδα του μαθήματος δίνει άμεση πρόσβαση σε ένα έντυπο αίτησης εσωτερικής κατάρτισης EDH, το οποίο το μέλος του προσωπικού πρέπει να συμπληρώσει για να εγγραφεί.

Μόλις εγκριθεί από τον επιβλέποντα το αίτημα, ο ΥΚΤ ελέγχει ότι ο διαθέσιμος προϋπολογισμός είναι διαθέσιμος πριν από την επικύρωση του αιτήματος.

Για τους χρήστες που είναι συνημμένοι στο τμήμα του ΕΚ, το αίτημα κατευθύνεται προς τον υπεύθυνο για τον προϋπολογισμό (π.χ. ο λογαριασμός ομάδας που θα χρεωθεί) ο οποίος ελέγχει ότι είναι διαθέσιμος ο απαραίτητος προϋπολογισμός. Ούτε ο επόπτης ούτε ο ΥΚΤ εμπλέκονται.

Όταν το αίτημα κατάρτισης έχει εγκριθεί πλήρως από όλα τα μέρη, το μέλος του προσωπικού λαμβάνει πρόσκληση από την οικεία υπηρεσία εκμάθησης.

Σημειώστε ότι εάν μια εκπαίδευση θεωρείται ότι δεν είναι πλέον σημαντική όταν το αίτημα έχει εγκριθεί πλήρως, το μέλος του προσωπικού ή ο προϊστάμενος του πρέπει να ενημερώσει τη σχετική υπηρεσία μάθησης το συντομότερο δυνατό.

Αν κανένα μάθημα στον κατάλογο εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί, συνιστάται ιδιαίτερα το μέλος του προσωπικού να αναζητήσει μια εναλλακτική εσωτερική λύση με την οικεία υπηρεσία εκμάθησης και την ιεραρχία του.

5.9.1.2. Εξωτερική κατάρτιση

Εάν δεν βρεθεί εναλλακτική εσωτερική λύση, είναι ευθύνη του προσωπικού να αναζητήσει μια κατάλληλη εξωτερική λύση μαζί με την ιεραρχία του. Παράλληλα, το μέλος του προσωπικού πρέπει να επικοινωνήσει με τον ΥΚΤ.

Εάν εντοπιστεί η κατάλληλη πορεία και ο πάροχος, το μέλος του προσωπικού πρέπει να συμπληρώσει ένα έντυπο αίτησης εξωτερικής / εξωτερικής κατάρτισης στην EDH. Το έντυπο θα δρομολογηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως τα αιτήματα εσωτερικής κατάρτισης (βλ. Παραπάνω).

Μόλις εγκριθεί η αίτηση εξωτερικής κατάρτισης, το μέλος του προσωπικού λαμβάνει κοινοποίηση και πρέπει:

- να εγγραφεί για το μάθημα σύμφωνα με τις οδηγίες του φορέα παροχής της εκπαίδευσης και σύμφωνα με τη διαδικασία εξωτερικής κατάρτισης του CERN.
- ακολουθήστε την επίσημη διαδικασία ταξιδιού, εάν το μάθημα πραγματοποιείται εκτός της περιοχής.

Μετά την προγραμματισμένη ημερομηνία της εκπαίδευσης, το αίτημα EDH αποστέλλεται στο μέλος του προσωπικού για να επιβεβαιώσει ότι έχει παρακολουθήσει την πορεία.

5.9.2. Οι αιτήσεις άδειας για μαθησιακούς σκοπούς

Για οποιαδήποτε απουσία μισής ημέρας ή περισσότερων για εκπαιδευτικούς σκοπούς, το μέλος του προσωπικού πρέπει να υποβάλει έντυπο αίτησης EDH Demande d'abs / Αίτηση Απουσίας με ένδειξη "επίσημης εκπαίδευσης" στην επικεφαλίδα "Απουσία τύπου". Στην ενότητα "Τηλέφωνο / τοποθεσία κατά τη διάρκεια της απουσίας και άλλα σχόλια" στην αίτηση απουσίας, συνιστάται να εισαγάγετε τον αριθμό αίτησης εκπαίδευσης EDH και να εισαγάγετε οποιεσδήποτε άλλες σχετικές πληροφορίες.

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια ή εκτός κανονικών ωρών εργασίας. Δεν χορηγείται αποζημίωση εάν η εκπαίδευση πραγματοποιείται εκτός των κανονικών ωρών εργασίας.

4.9.4. Αξιολόγηση της κατάρτισης

Κάθε φορά που γίνεται μια δοκιμή, τα αποτελέσματα διαβιβάζονται στον συμμετέχοντα, τον επιβλέποντα και τον YKT.

Μετά την ολοκλήρωση ενός εσωτερικού κύκλου μαθημάτων, το μέλος του προσωπικού καλείται:

- συμπληρώστε ένα έντυπο αξιολόγησης που παρέχεται από την υπηρεσία εκμάθησης.

- συζητήστε με τον προϊστάμενό του την αποτελεσματικότητα του ολοκληρωμένου κύκλου κατάρτισης και τον αντίκτυπο στην εργασία.

Σε περίπτωση μελών του προσωπικού, ο αντίκτυπος στη δουλειά των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν από κάθε κύκλο μαθημάτων αξιολογείται κατά τη διάρκεια της άσκησης αναγνώρισης της αξίας και εγγράφεται επισήμως στο τμήμα αναπτυξιακών στόχων.

5.9.3. Πιστοποιητικό παρακολούθησης

Σε περίπτωση εσωτερικής κατάρτισης, στην HRT μπορεί να δημιουργηθεί πιστοποιητικό παρακολούθησης, το οποίο αναφέρεται στην HRT ως βεβαίωση εκπαίδευσης. Τα πιστοποιητικά εξάγονται αυτόματα από τη βάση δεδομένων κατάρτισης του CERN και απαριθμούν όλα τα μαθήματα που συμπληρώνει το μέλος του προσωπικού με ποσοστό συμμετοχής τουλάχιστον 80%.

Σε περίπτωση εξωτερικής κατάρτισης, μπορεί να εκδοθεί πιστοποιητικό παρακολούθησης από τον διοργανωτή κατόπιν αιτήματος.

Κεφάλαιο 5: Προτάσεις αναμόρφωσης του θεσμού της εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμο τομέα κάθε πολιτικής και κεντρική συνισταμένη των πολιτικών ανάπτυξης και βελτίωσης την ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας, οπωσδήποτε και της Ελλάδας. Συνιστά βασικό μοχλό ανάπτυξης του κράτους και της κοινωνίας και αποτελεί παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότερη δράση των οργανισμών.

Για να αναβαθμιστεί η εκπαίδευση, η εκπαιδευτική πολιτική γενικά θα πρέπει να έχει κεντρική θέση σε όλα τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα και προσπάθειες ενός κράτους, που θα επικεντρώνονται και θα στοχεύουν κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων και επαγγελματικών προσόντων των υπαλλήλων, προκειμένου αυτοί να αποτελέσουν το διανοητικό κεφάλαιο και το φορέα ποιοτικής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, είναι αναγκαία η ύπαρξη θεσμών που δε θα βασίζονται μόνο σε κάποιο νομοθετικό πλαίσιο αλλά θα τυγχάνουν και της αμέριστης συμπαράστασης και υποστήριξης τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και του συνδικαλιστικού κινήματος και των ίδιων των στελεχών της διοίκησης.

Για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης, σημαντικό ρόλο θα μπορούσε να παίξει η πλήρης εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος «απασχόληση ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνική συνοχή 2007-2013» του οποίου οι ειδικότεροι στόχοι είναι :

- α. η ενίσχυση της δια βίου μάθησης.
- β. η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.
- γ. ο αναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών γνώσεων και δεξιοτήτων όπως απαιτεί το ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο και η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στις ραγδαίες μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του.

Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να δοθεί έμφαση στο σχεδιασμό μιας ορθολογικής εκπαιδευτικής πολιτικής για το προσωπικό, η οποία θα διατρέχει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες από την εισαγωγή του και καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη του ανθρώπινου και νοητικού κεφαλαίου. Η πολιτική αυτή θα αξιολογείται από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και θα παρέχει κίνητρα για συνεχή βελτίωση. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί και στη

συστηματοποίηση της καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών για όλους τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και στο σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων επιμόρφωσης.

Τέλος, όντας πλέον στα μέσα της νέας ψηφιακής εποχής είναι επιτακτική η ανάγκη να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων σε κάθε οργανισμό για την αναμόρφωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, μέσω της αξιοποίησης τεχνολογιών, η εκπαίδευση θα γίνεται πιο ενδιαφέρουσα, περισσότερο πρακτική -καθώς κάθε εργασιακό περιβάλλον πλέον λειτουργεί και οφείλει να είναι ψηφιακά ενημερωμένο- και κυρίως πιο αποτελεσματική καθώς οι διαδικτυακές πλατφόρμες είναι διαδραστικές παρέχοντας άπειρες δυνατότητες αυτοβελτίωσης και αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

Ακόμη, για την αναμορφώση του θεσμού της εκπαίδευσης, είναι σημαντικό το κράτος να θεσπίσει νομοθεσία η οποία να επιβραβεύει εμπράκτως τους υπαλλήλους που έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα για την βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής τους πορείας. Με αυτό τον τρόπο, το ποσοστό των εργαζομένων που θα επιθυμεί να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφωτικά σεμινάρια θα αυξηθεί σημαντικά και κατ' επέκταση θα αυξηθεί τόσο η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του ίδιου του υπαλλήλου αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

Τέλος, μια πρόταση που θα μπορούσε να βοηθήσει στον επαναπροσδιορισμό της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δυνατότητα ένταξης στο δωρο εργασίας μιας ώρας υποχρεωτικής εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο τόσο σε νέες τεχνολογίες όσο και σε ήδη υπάρχουσες με σκοπό την βέλτιστη χρήση τους στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο, δεν θα χρειάζονται περισσότερες εργατοώρες, και τόσο η επιχείρηση όσο και ο εργαζόμενος θα μπορούν να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα αυτής με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος σε πόρους.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων μέσω του θεσμού της εκπαίδευσης, οδηγεί στη δημιουργία του «δυναμικού» δυναμικού, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο, χάρη στις γνώσεις και εμπειρίες που αποκομίζει από τη συμμετοχή του στα εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα αλλά και ολιγοήμερα σεμινάρια, μπορεί να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα. Η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, όμως, δε λειτουργεί υποκινητικά μόνο σε ότι αφορά τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία ηγετικών στελεχών της διοίκησης. Συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση του ίδιου του Κράτους.

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια «ζωντανή» διαδικασία και ως τέτοια επιδέχεται βελτιωτικές κινήσεις που θα την καταστήσουν ακόμη πιο ποιοτική και ωφέλιμη τόσο για το προσωπικό που στελεχώνει κάθε μορφής οργανισμό η υπηρεσία, όσο και για ίδια. Δεδομένου ότι η γνώση είναι απεριόριστη, αποκτάται δια βίου και επηρεάζεται από τις τεχνολογικές ή άλλες εξελίξεις, καθίσταται σημαντικό αλλά και επιτακτικό η εκπαίδευση να είναι παρούσα καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου και να οδηγεί στη συνεχή παροχή νέας γνώσης, η οποία αποτελεί το πραγματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού και τον πιο αποτελεσματικό μοχλό ανάπτυξής του.

Τα τελευταία χρόνια τόσο η έκταση όσο και η ποιότητα εκπαίδευσης έχουν βελτιωθεί σημαντικά και η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί έναν τομέα με αυξανόμενη δυναμική, καθώς πολλαπλασιάζονται οι εκπαιδευτικές δράσεις αλλά και οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Για να ενισχυθεί αυτή η τάση θα πρέπει να αξιοποιηθεί περαιτέρω η συμμετοχή της χώρας μας σε δράσεις της ΕΕ με :

- α. ανταλλαγή εμπειριών με ευρωπαϊκές διοικήσεις
- β. επισκέψεις εργασίας στελεχών της ελληνικής διοίκησης σε άλλα κράτη.
- γ. εσωτερική και διεθνή μετακίνηση υπαλλήλων σε τομείς διοίκησης ευρωπαϊκών χωρών, προκειμένου να εργαστούν στο διοικητικό μηχανισμό άλλων κρατών και να εξοικειωθούν με νέες τεχνολογίες και πρακτικές που εφαρμόζονται εκεί και με τη δυνατότητα ανάπτυξης τέτοιων παρόμοιων συστημάτων και στη χώρα μας με τις απαραίτητες βέβαια προσαρμογές.

Τέλος, είναι γεγονός ότι για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να αλλάξει ριζικά η διοικητική νοοτροπία όσων εναντιώνονται σε κάθε επικείμενη αλλαγή. Ουσιαστικά είναι επιτακτική ανάγκη να ξεπεραστούν οποιεσδήποτε πιθανές αντιρρήσεις της διοίκησης, καθώς και αντιστάσεις των υπαλλήλων στο ενδεχόμενο αλλαγών, ώστε να επιθυμούν και οι ίδιοι να επιμορφωθούν και να συνεργάζονται για τον καθορισμό του προγράμματος. Και αυτό γιατί μόνο εάν συνειδητοποιήσουν οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι η ατομική τους βελτίωση έχει μόνο θετικές συνέπειες στην εργασιακή τους συμπεριφορά και στη λειτουργία των οργανισμών υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να αναμορφωθεί ριζικά όχι μόνο το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά και ο μηχανισμός λειτουργίας κάθε επιχείρησης ή οργανισμού ευρύτερα.

Πηγές

Ιστοσελίδες

<https://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx> (τελευταία επίσκεψη 26/03/2019)
<https://home.cern/> (τελευταία πρόσβαση 25/03/2019).
<https://hr-dep.web.cern.ch/content/cern-competencies> (τελευταία πρόσβαση 14/03/2019).
<https://admin-eguide.web.cern.ch/> (τελευταία πρόσβαση 19/03/2019).
<https://admin-eguide.web.cern.ch/en/gestion-des-ressources-humaines> (τελευταία πρόσβαση 14/03/2019).

Βιβλιογραφία

Ελληνόφωνη

Δρούλια Θ-Πολίτης Φ (2008), *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη εκπαίδευσης*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Δαράκη, Ε. (2007), *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Goleman, D. (1997), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη, Α.Ε.

Θερίου, Ν. (2005), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Καμπουρίδης Γ. (2000), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ., Παπαλεξανδρή, Ν. (1990), *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών & βελτίωση οργάνωσης*, Αθήνα: International Publishing

Καντάς, Α. (1998), *Εργασία, εκπαίδευση και απασχόληση στην Ευρώπη του 2000*, ΕΛ.Ε.Σ.Υ.Π. τεύχος 44-45, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Montana, P., Charnov, B. (2004), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα:

Ε. Μπένου

Παπαβασιλείου, Μ., Τζεκίνης, Χ. (1988), *Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Γαλαίος

Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α και Β τόμος*, Αθήνα: Ε. Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Μπένος

Σαϊτης, Χ.Α. (2000), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση

Σταμούλης, Κ. (2002), *Προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών στο σύγχρονο περιβάλλον, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών*

Στειακάκης, Ε., Κατζός, Ν. (2002), *Management. Μία σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη: Ζήτη

Ξενόγλωσση

Armstrong, M., (2000), *Human resource management practice*, London: Kogan Page

Armstrong, M., Baron, A. (2005), *Managing performance: performance management in action*, CIPD Publishing

Armstrong-Stassen, M. (2008), *Human resource practices for mature workers— And why aren't employers using them?* Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(3), 334-352

Banfield, P., Jennings, P. L., & Beaver, G. (1996), *Competence-based training for small firms—An expensive failure?*, Long Range Planning, 29(1), 94-102

Barney, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Beaver, G., & Jennings, P. (2001), *Human resource development in small firms: the role of managerial competence*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 93-101

Beer, M., & Nohria, N. (2000), *Cracking the code of change*, *Harvard Business Review*, 13-23

Bernardin, H. J., Russel, J. E.A. (2003). *Human resource management: An experimental approach*, McGraw Hill

Bohlander, G., Snell, S. (2010), *Principles of human resource management*, South-Western Cengage Learning

Boxall, P., & Macky, K. (2007), *High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 45(3), 261-270

Παράρτημα Ι

Ερωτήματα προς τους υπαλλήλους της ΤτΕ

Λαμβάνοντας τη συνολική σας εμπειρία σε ό,τι αφορά την εκπαίδευσή σας, παρακαλούμε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις:

Σημειώστε με (X) την απάντησή σας στο κατάλληλο πλαίσιο.

1. Ποια είναι η ηλικία σας:ετών

2. Τι μόρφωση έχετε;

Απολυτήριο Λυκείου

Πτυχίο ΤΕΙ.....

Πτυχίο Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου.....

Μεταπτυχιακό, διδακτορικό.....

Για τις παρακάτω ερωτήσεις παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει την απάντησή σας:

3. Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση που λαμβάνετε;

1-κακή 2-μέτρια 3-καλή

4. Θεωρείτε ότι μετά την εκπαίδευση εντοπίζονται διαφορές στην αποτελεσματικότητα;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

5. Η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

6. Η εκπαίδευση καλύπτει κενά στην εργασία;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

7. Η αποτελεσματικότητα αυξάνεται μετά την εκπαίδευση;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

8. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική σας ανάπτυξη;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

9. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

10. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που παρέχεται στην Τράπεζα θα μπορούσε να βελτιωθεί;

1-Ναι 2-Ίσως 3-Όχι

Παράρτημα II: CERN

Our Goals



Discovery through
science



Technological
innovation



Diversity and bringing
nations together



Inspiration and
Education

We want to:

- use our world-class accelerator, the LHC, to its maximum potential during its high-luminosity phase;
- provide maintain and continually update a diverse, complementary scientific programme serving a broad community including contributing to long-baseline neutrino projects outside Europe;
- prepare for a post-LHC high-energy accelerator project through design studies (CLIC and FCC) and a vigorous accelerator R&D programme (AWAKE and others).

Beyond science, we also aim to:

- be a politically neutral voice for science, advocating investment in fundamental research and evidence-based policy;
- build further links with industry in terms of the transfer of knowledge from CERN to industry;
- train a new generation of scientists and engineers;
- inspire and nurture scientific awareness in all citizens.

How do we fulfil our mission each year? Read our annual report >