

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Κα ΚΑΙΤΗ ΜΠΟΓΚΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ

Θεσσαλονίκη 2012

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Ευχαριστίες.....	6
Κατάλογος πινάκων.....	7
Κατάλογος διαγραμμάτων	8
Κατάλογος συντομογραφιών	9
Εισαγωγή	10
A. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
1.Εκπαίδευση	11
1.1 Ορισμός- Έννοια	11
1.2 Στόχος εκπαίδευσης	11
1.3 Στάδια δημιουργίας εκπαιδευτικού προγράμματος	12
1.4 Βασικοί παράγοντες σωστής εκπαίδευσης.....	13
1.5 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης	15
1.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης	16
1.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	22
1.8 Κόστος εκπαίδευσης	23
2.Ελληνικές τραπεζες	24
2.1Τράπεζα Eurobank.....	24
2.2 Εμπορική τράπεζα	24
2.3 Αγροτική Bank	25
2.4 Τράπεζα Κύπρου	25
2.5 Εθνική τράπεζα.....	26
3 Τραπεζικός κλάδος	26
3.1 Τραπεζικό περιβάλλον σήμερα	26
3.2 Εκπαίδευση τραπεζικού κλάδου	28
3.3 Προτάσεις εκπαίδευσης τραπεζικών υπαλλήλων.....	29
3.4 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης	30
B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
1. Αντικειμενικοί σκοποί	33
2. Περιοχή μελέτης.....	33
3. Μεθοδολογία	33
4. Ερωτηματολόγιο.....	35

5. Αποτελέσματα.....	38
6.Συμπεράσματα.....	64
Βιβλιογραφία.....	66
Παράρτημα.....	68

Περίληψη

Η εργασία αυτή έχει σκοπό τη διερεύνηση της εκπαιδευτικής κατάρτισης που χρησιμοποιούν οι ελληνικές τράπεζες. Αρχικά, γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εκπαίδευση και περιγράφεται η φιλοσοφία των ελληνικών τραπεζών για τους εργαζόμενους. Επίσης γίνεται μια σύντομη περιγραφή του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα και αναφέρονται διάφοροι οργανισμοί που προσφέρουν εκπαίδευση προσωπικού. Ακολουθεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο- Δεκέμβριο του 2011 σε πέντε ελληνικές τράπεζες με τη μορφή ερωτηματολογίου. Υπάρχει σχετική ανάλυση με πίνακες, διαγράμματα και σχολιασμούς. Στο τέλος μπορείτε να βρείτε τη σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

Abstract

This project is on purpose of the investigation of the educational training which is used by the greek banks. Firstly, a literature review is done for the educational methods and describes the philosophy of Greek banks for employees. In addition, a brief description of the banking system in Greece is done and some organisations are refered which offer staff's education. A search is added which was happened in November-December of 2011 in five greek banks in form of questionnaire. Furthermore, there is a relative analysis with tables, diagrams and commentaries. In the end, you can find a relative bibliography that was used.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την υπεύθυνη καθηγήτρια κα Μπόγκα Αικατερίνη για τις Οδηγίες εκπόνησης πτυχιακής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το γραφείο SBCTαχατάκης για τη σύσταση μου στις τράπεζες όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Κατάλογος πινάκων

5.1 Πίνακας φύλων.....	38
5.2 Πίνακας ηλικιών ερωτώμενων	39
5.3 Πίνακας μορφωτικού επιπέδου	40
5.4 Πίνακας με αντικ/νο σπουδών.....	41
5.5 Πίνακας Τελευταία φορά εκπαίδευσης	42
5.6 Πίνακας Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης προγραμμάτων	44
5.7 Πίνακας Συστηματική αξιολόγηση για πρόγραμμα εκπαίδευσης	45
5.8 Πίνακας εκπαίδευσης τραπεζών μέσα στην επιχείρηση	46
5.9 Πίνακας εκπαίδευσης τραπεζών εκτός επιχείρησης	47
5.10 Πίνακας Εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης τραπεζών.....	53
5.11 Πίνακας πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, εκτός και η εξ' αποστάσεως	54
5.12 Πίνακας μέσων όρων για αξιολόγηση κινήτρων, μεθόδων διδασκαλίας, χωρισμό ενοτήτων, ψυχολογικού κλίματος και περιόδου πρακτικής άσκησης	56
5.13 Πίνακας σκοπού εκπαίδευσης-στόχων-αξιολόγηση προόδου-δυνατότητα επιλογής προγράμματος και μέρος σε κάποιο πρόγραμμα.....	60

Κατάλογος διαγραμμάτων

5.1 Διάγραμμα φύλων.....	38
5.2 Διάγραμμα ηλικιών ερωτώμενων	39
5.3 Διάγραμμα μορφωτικού επιπέδου	40
5.4 Διάγραμμα αντικείμενο σπουδών	42
5.5 Διάγραμμα Τελευταία φορά εκπαίδευσης	43
5.6 Διάγραμμα Μέσος όρο ημερών εκπαίδευσης προγραμμάτων	44
5.7 Διάγραμμα Συστηματική αξιολόγηση για πρόγραμμα εκπαίδευσης	45
5.8.1 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση Eurobank	48
5.9.1 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης Eurobank	48
5.8.2 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την Εμπορική τράπεζα.....	49
5.9.2 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για την Εμπορική τράπεζα	49
5.8.3 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την ATE Bank	50
5.9.3 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για τη ATE Bank.....	50
5.8.4 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για τη τράπεζα Κύπρου	51
5.9.4 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για τη τράπεζα Κύπρου.....	51
5.8.5 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την Εθνική τράπεζα	52
5.9.5 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για την Εθνική τράπεζα.....	52
5.10 Διάγραμμα Εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης τραπεζών.....	53
5.11.1 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση	54
5.11.2 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης	55
5.11.3 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση	55
5.12.1 Διάγραμμα αξιολόγησης κινήτρων παρακίνησης.....	57
5.12.2 Διάγραμμα αξιολόγησης μεθόδων διδασκαλίας.....	57
5.12.3 Διάγραμμα αξιολόγησης χωρισμών ενοτήτων	58
5.12.4 Διάγραμμα αξιολόγησης ψυχολογικού κλίματος	58
5.12.5 Διάγραμμα αξιολόγησης περιόδου πρακτικής άσκησης	59
5.13.1 Διάγραμμα σκοπού εκπαίδευσης	61
5.13.2 Διάγραμμα στόχων εκπαίδευσης.....	61
5.13.3 Διάγραμμα αξιολόγησης προόδου	62
5.13.4 Διάγραμμα επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος	62
5.13.5 Διάγραμμα για να πάρουν μέρος σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα	63

Κατάλογος συντομογραφιών

ΕΕ= Ευρωπαϊκή Ένωση

ΔΝΤ= Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

ΕΚΤ= Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

ΕΤΙ= Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

ΛΑΕΚ= Λογαριασμός Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΕΚΕΠΙΣ= Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΟΑΕΔ= Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική και να έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι μόνο, πρέπει να υιοθετήσει τρόπους για κατάρτιση του προσωπικού της. Αυτή η ενέργεια αφορά τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για την πραγματοποίηση του στόχου της εκπαίδευσης. Μπορεί να γίνει μέσα και εκτός της επιχείρησης αλλά και εξ' αποστάσεως.

A. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Εκπαίδευση

1.1 Ορισμός- Έννοια

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για τη κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως, οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχειρήσεις στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την ανάγκη για περαιτέρω επιμόρφωση. Οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων του προσωπικού θα πρέπει να είναι ανάλογοι με τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση του προσωπικού στο χώρο των επιχειρήσεων είναι μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία (Φαναριώτης,--). Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση, εννοούμε τη παροχή εφοδίων(με διδασκαλία και με άσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος. Ενώ με τον όρο μετεκπαίδευση εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποιος τη βασική εκπαίδευση(Μπόγκα, 2003).

1.2 Στόχος εκπαίδευσης

Το πρόγραμμα μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης άποψης αναφορικά με το πώς μπορεί και τι απαιτείται προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να υλοποιήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη και με ποιους τρόπους θα συμβάλει στην ανάπτυξη και υποστήριξη των ικανοτήτων των εργαζομένων (Γούναρης,2003). Πιο συγκεκριμένα:

- Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του εργαζομένου

- Τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- Τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, την αποφυγή σπατάλης υλικού, την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα τη λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων
- Την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών
- Την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς για το μέλλον τους στην επιχείρηση (Παπαγιάννης, 2008)

1.3 Στάδια δημιουργίας εκπαιδευτικού προγράμματος

Η εκπαίδευση των εργαζομένων δρομολογείται με σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν τα παρακάτω στάδια:

Στάδιο 1. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού. Το είδος και το επίπεδο των εκπαιδευτικών αναγκών σαφώς διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία των εργαζομένων(εργατοτεχνικό προσωπικό, στελεχικό προσωπικό κοκ)

Στάδιο 2. Προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων. Αυτοί θα καθορισθούν βεβαίως ξεκινώντας από τις εκπαιδευτικές ανάγκες, αλλά έχοντας κατά νου και το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων.

Στάδιο 3. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναφέρονται παρακάτω.

Στάδιο 4. Εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης. Η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να αναληφθεί από το τμήμα του

προσωπικού της επιχείρησης ή από κάποια άλλη επιχείρηση εξειδικευμένη σε θέματα εκπαίδευσης, δηλαδή από ειδικούς στο θέμα.

Στάδιο 5. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εκπαίδευσης. το τελευταίο είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο στάδιο. Ο βαθμός δυσκολίας βεβαίως, ποικίλει ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται αντικειμενικά ή υποκειμενικά κριτήρια αξιολόγησης (Σαρμανιώτης, 2005).

1.4 Βασικοί παράγοντες σωστής εκπαίδευσης

Η σχεδίαση ενός αποτελεσματικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη, ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων πολλές φορές οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί:

i. Η υποκίνηση

Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης, που επηρεάζουν τη διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτερη θέση ή η αύξηση των αποδοχών αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στη πράξη, τα παραπάνω παρακινητικά κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεότερους εκπαιδευόμενους-εργαζόμενους, παρά τους παλιούς. Τέλος, πολλές φορές, η παροχή των κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλείς της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Αυτό δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.

ii. Φυσιολογικοί παράγοντες

Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν τη μάθηση και το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, πχ. Επίδειξη, προβολή κα.

iii. Η πρακτική

Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευομένων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.

iv. Χωρισμός της ύλης

Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόηση της. Η κατανομή των ενοτήτων διδασκαλίας, σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.

v. Ψυχολογικοί παράγοντες

Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις, που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.

Ένας εκπαιδευτής, δεν μπορεί να εκπαιδεύσει αν δεν ξέρει πως μαθαίνουν οι άνθρωποι και εξελίσσονται επαγγελματικά. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν:

- υπάρχει παρακίνηση για μάθηση,
- υπάρχει ενεργός συμμετοχή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης(είναι γεγονός ότι μαθαίνουμε καλύτερα όταν υπάρχει συγχρόνως και πρακτική άσκηση),
- τα πάντα διδάσκονται όπως ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν,
- έχουν γνώση της προόδου τους.

Η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν οι εκπαιδευόμενοι:

- γνωρίζουν το σκοπό, τη χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της

- γνωρίζουν τα απαιτούμενα πρότυπα
- αξιολογούνται συνεχώς για τη πρόοδο τους(Μαντάς,1992)

1.5 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης

Ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία και τα πλεονεκτήματα τα οποία συνδυάζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου μάνατζμεντ. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθήσει ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τη Διοίκηση αλλά και το κάθε ένα προϊστάμενο χωριστά (Φαναριώτης,--). Με τα δεδομένα αυτά: Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, μιας και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας αλλά και της ποσότητας της παραγόμενης ποσότητας, στη μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων. Επιπρόσθετα, οδηγεί στην ανύψωση του ηθικού, καθώς η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης οδηγεί με τη σειρά της στην ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας αλλά και της σιγουριάς. Επιπλέον, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη (καθώς επιφέρει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τον πρώτο αλλά και τη μη σπατάλη άσκοπου χρόνου από τον δεύτερο). Όταν η εκπαίδευση που γίνεται αφορά την παροχή κανόνων υγείας, την ανάπτυξη των μέτρων ασφάλειας ή τη συντήρηση του εξοπλισμού μπορεί να ειπωθεί ότι συμβάλει στη μείωση των ατυχημάτων και γενικότερα στον περιορισμό των λαθών. Ακόμα, η εκπαίδευση προσφέρει σε μια επιχείρηση, οργανωτική σταθερότητα αλλά και ευελιξία από τη στιγμή που μέσω της εκπαίδευσης δημιουργείται ένα «απόθεμα» εκπαιδευμένου προσωπικού που μπορεί άμεσα να αντεπεξέλθει σε απώλειες ή αιφνίδιες αλλαγές. Ένας άλλος θετικός παράγοντας της εκπαίδευσης είναι ότι η εφαρμογή ενός συνεπές και ολοκληρωμένου

προγράμματος καθιστά μια επιχείρηση ικανή να προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας και αυτό γιατί έτσι τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή ακόμα περισσότερο τους βοηθά να αυξήσουν τις ικανότητες τους και να είναι ικανοί να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη. Ακόμα με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης ενώ η συνεπής και η εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση(Παπαλεξανδρή, 2003).

1.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Στο σημείο αυτό πρέπει να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας(on-the-job-training) και στην εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας(off-the-job-training).

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, εργαλεία κλπ που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων και ,όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία(Τερζίδης,2004)

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

- Η μέθοδος της επίδειξης ή αλλιώς εκπαίδευση βήμα -προς- βήμα. Χρησιμοποιείται κυρίως στους νεοεισερχόμενους και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά.

- Η μέθοδος της εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας, όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από ένα παλιό κάτοχο της θέσης εργασίας με σκοπό την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Μέσω της ελεγχόμενης ανάθεσης αρμοδιοτήτων ο εκπαιδευόμενος βοηθιέται να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει προκειμένου να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα.
- Η μέθοδος εκπαίδευσης μέσω μέντορα, όπου ειδικά εκπαιδευμένα και επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των "προστατευόμενων" τους. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση κατά την οποία ο μέντορας παροτρύνει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, εμπνέει και γενικότερα υποστηρίζει τον εκπαιδευόμενο του σε κάθε κίνηση που σχετίζεται με την επαγγελματική και εν γένει την προσωπική του σταδιοδρομία.
- Η μέθοδος του προγράμματος ελεγχόμενης μαθητείας, όπου εφαρμόζεται κυρίως όταν οι γνώσεις που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες. Σε αυτήν την περίπτωση ο εκπαιδευόμενος αποκαλείται μαθητευόμενος ή ειδικευόμενος ή ασκούμενος και τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις κατάλληλες γνώσεις. Στη περίοδο της μαθητείας ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό μισθό.
- Η μέθοδος της εργασιακής ενημέρωσης, όπου εφαρμόζεται όταν μια επιχείρηση έχει εργαζόμενους που λόγω έλλειψης προσόντων κινδυνεύουν να απολυθούν ή πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους ή για νέες θέσεις εργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση προετοιμάζεις τους εκπαιδευόμενους παρέχοντας τους πρώτα πλήρη ενημέρωση σχετικά με το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν, έπειτα γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών της

νέας θέσης εργασίας, κατόπιν ακολουθεί η πρακτική άσκηση των εκπαιδευόμενων σχετικά με αυτά που διδάχτηκαν για να καταλήξουμε στην τοποθέτηση των εκπαιδευόμενων στη νέα θέση εργασίας (αφού τελειώσει η περίοδος της πρακτικής άσκησης), όπου και ορίζεται ένας επόπτης, προκειμένου να μπορούν να απευθυνθούν σε περιπτώσεις που υπάρχουν απορίες κατά τα πρώτα βήματα.

- Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης, όπου χρησιμοποιείται κυρίως από τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ως μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία πάνω στο αντικείμενο σπουδών τους. Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης κυμαίνεται από 3-12 μήνες, γίνεται με συνεργαζόμενους οργανισμούς και επιχειρήσεις, και βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να "αντιστοιχίσει" αυτά που διδάχτηκε με τον τρόπο που εφαρμόζονται στην πράξη. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, όμως, είναι ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου συνήθως δεν ανατίθενται στον εκπαιδευόμενο σοβαρά καθήκοντα αλλά ωστόσο η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο έκθεσης του φοιτητή στην εργασιακή πραγματικότητα.
- Η μέθοδος της συμμετοχής σε επιτροπές, όπου εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που διαθέτουν επιτροπές για το χειρισμό διάφορων θεμάτων (όπως αυτό της κατάρτισης του προϋπολογισμού), με αποτέλεσμα ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος να μπορεί να πληροφορηθεί στοιχεία μέσα από τη συμμετοχή του στη διαδικασία.
- Η μέθοδος της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, κατά την οποία ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων εργασίας, έτσι ώστε στο τέλος της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια που ίσως να αποτελεί κατάσταση χειρότερη από αυτή της αμάθειας.

- Η μέθοδος του εμπλουτισμού της θέσης εργασίας, όπου πραγματοποιείται η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου πρέπει να γίνεται κατόπιν σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να μην εκθέσουμε τον εργαζόμενο στον κίνδυνο της αναποτελεσματικότητας των ικανοτήτων του.
- Η μέθοδος των γραπτών εργασιών και η συμμετοχή σε έργα, όπου ο εκπαιδευτής αναθέτει στον εκπαιδευόμενο συγκεκριμένες εργασίες, βασισμένες σε ρεαλιστικά στοιχεία έτσι ώστε να τον βοηθήσουν να συνδέσει τις αποκτούμενες γνώσεις με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτά τα έργα ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και γενικότερα την ένθερμη ανάληψη των καθηκόντων της θέσης(Χρίτη, 2007).

Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθη χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, σε κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης(Τερζίδης, 2004).

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας είναι οι εξής:

- Η μέθοδος των διαλέξεων είναι από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά αρχών, γεγονότων ενώ οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ως ακροατές. Η μέθοδος είναι απλή, αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Ωστόσο, βασικό

μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι συνήθως αποσπάται η προσοχή του δέκτη με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ολοκληρωμένη μάθηση. Επιπλέον, επειδή η πρακτική άσκηση είναι αυτή που βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να εμπεδώσει τη γνώση, η διάλεξη από μόνη της δεν επαρκεί.

- Η μέθοδος των σεμιναρίων, τα οποία έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Τα σεμινάρια στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στη διαμόρφωση στάσεων και διαρκούν από ώρες ως μερικές μέρες. Το κύριο πλεονέκτημα τους είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να κατανοούν καλύτερα το περιεχόμενό του.

- Η μέθοδος των casestudies (μελέτη περιπτώσεων), όπου αφορά τη μελέτη-ανάλυση ενός γεγονότος στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι προσπαθούν να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών και γίνεται από ομάδες εκπαιδευόμενων και όχι ατομικά. Όμως, για την ανάπτυξή τους απαιτείται ένας πολύ έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την ανάλυση στους εκπαιδευτικούς σκοπούς για τους οποίους έχει αναπτυχθεί η εκάστοτε περίπτωση.

- Η μέθοδος των επιχειρηματικών παιχνιδιών όπου οι εκπαιδευόμενοι εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες μαθαίνοντας έτσι καλύτερα. Συγκεκριμένα, τα άτομα διαιρούνται σε ομάδες των πέντε ή έξι ατόμων και τους δίνεται ένας στόχος προκειμένου να τον μελετήσουν και να πάρουν κάποιες αποφάσεις. Συνήθως υπάρχει μεγάλη αίσθηση ενθουσιασμού κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων ενώ βοηθούν στην εστίαση της

προσοχής και στην ανάγκη για προγραμματισμό. Επομένως είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς. Ένα μειονέκτημα είναι ότι η ανάπτυξή τους και η εκτέλεσή τους είναι δαπανηρή ενώ οι εναλλακτικές λύσεις του εκάστοτε προβλήματος που έχουν να επιλέξουν είναι λίγο πολύ καθορισμένες με αποτέλεσμα να μην υπάρχει το στοιχείο της καινοτομίας και του αυθορμητισμού.

- Η μέθοδος της προσομοίωσης, όπου ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Η προσομοίωση χρησιμοποιείται συνήθως σε πολλές τεχνικές δουλειές και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθους χειρισμούς καθώς και την πιθανότητα δυσaréσκειας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζόμενου (Χρίτη, 2007).

Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την επανάσταση στο χώρο των νέων τεχνολογιών, την παγκοσμιοποίηση και τη ψηφιοποίηση της πληροφορίας. Ειδικότερα, η διάχυση της πληροφορίας με ηλεκτρονικά μέσα δημιούργησε νέα δεδομένα και επέφερε σημαντικές αλλαγές στη κοινωνία, στην οικονομία αλλά και στην εκπαίδευση. Η ανάγκη για εκπαίδευση συνδυαζόμενη με τους περιορισμούς που υπάρχουν π.χ. απόσταση, έλλειψη χρόνου κλπ οδηγεί στην υιοθέτηση πρωτοποριακών εκπαιδευτικών μεθόδων όπως την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Όλο και περισσότερα πανεπιστήμια επενδύουν σε προγράμματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση αποτελεί μορφή εκπαίδευση που χαρακτηρίζεται από την απόσταση που χωρίζει τον διδάσκοντα από τον διδασκόμενο σε σχεδόν

μόνιμη βάση και καθ' όλη τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning) που αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία που πραγματοποιείται όχι μόνο από απόσταση αλλά και με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων.

Χαρακτηριστικά εξ' απόστασεως εκπαίδευσης

1. Απόσταση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου
2. Διαμεσολάβηση εκπαιδευτικού οργανισμού
3. Χρήση τεχνολογικών μέσων
4. Πρόβλεψη αμφίδρομης επικοινωνίας
5. Πιθανότητα πραγματοποίησης περιστασιακής συνάντησης
(Κοκκίνης Δ.,--)

1.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Λόγω του ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται με αποδοτικούς τρόπους η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας αφορά τη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε (Φαναριώτης, --). Αυτό που η κάθε επιχείρηση θέλει να ελέγξει με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι: α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευόμενων γ) εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση δ) εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της επιχείρησης ε) αν θα πρέπει να συνεχιστεί η επένδυση στην εκπαίδευση. Ο σχετικός έλεγχος από την πλευρά της διοίκησης για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει άμεσα και έμμεσα. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται σύγκριση στις επιδόσεις των εργαζομένων πριν και μετά την εκπαίδευση. Έτσι οι συγκρίσεις δίνουν το μέτρο επιτυχίας του προγράμματος αφού υπολογισθούν και κάποιοι άλλοι παράγοντες. Ο έμμεσος τρόπος μέτρησης αποτελείται από γραπτές εξετάσεις, ερωτηματολόγια,

προσωπικές συνεντεύξεις ασκήσεις εφαρμογής ή οποιοδήποτε άλλο μέσο μπορεί να εφαρμόζεται για έλεγχο (Εξαδάχτυλος , 1996). Τα ερωτηματολόγια δίνονται στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης ή αρκετό καιρό μετά την εκπαίδευσή του για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και στον προϊστάμενο του(Χατζηκιάν, --).

1.8 Κόστος εκπαίδευσης

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση περικλείει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Θετικό είναι το κόστος που συνεπάγεται την αμοιβή των εκπαιδευτών, τα μισθώματα των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των διαφόρων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και τα πάσης φύσεως λοιπά λειτουργικά έξοδα του προγράμματος. Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- Η διάρκεια του προγράμματος
- Ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα
- Η ειδικότητα
- Ο βαθμός
- Η προέλευση των εκπαιδευτών
- Το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνο μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. τέλος πρέπει να τονισθεί ότι όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και από όλες τις πλευρές κατάλληλα

οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση ότι κόστος θα πρέπει πάντα να ελέγχεται (Φαναριώτης,--).

2.Ελληνικές τράπεζες

2.1 Τράπεζα Eurobank

Το 2010 ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων ανερχόταν στους 22.117 άτομα, το 42 % αυτών εργάζονταν στην Ελλάδα. Το 84 % αυτών έχει ηλικία μικρότερη των 45 ετών. Οι γυναίκες κατέχουν το 65% του συνόλου ενώ οι άνδρες το 35%. Η EFG Eurobank, όπως κάθε σύγχρονη επιχείρηση αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα, η συνέπεια, οι ικανότητες και η συνεχής εκπαίδευση αποτελεί δέσμευση για τη τράπεζα. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στελεχώνει μέσα από αξιοκρατικά συστήματα το εργασιακό πεδίο και παρέχει ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης στην επαγγελματική σταδιοδρομία κάθε εργαζομένου. (eurobank.gr, 2012)

2.2 Εμπορική τράπεζα

Το ανθρώπινο δυναμικό της Εμπορικής τράπεζας ανέρχεται σε 5220 εργαζόμενους με μέσο όρο ηλικίας 42 έτη. Το 44,4 % κατέχει πτυχίο ανώτερων ή ανώτατων σχολών καθώς και μεταπτυχιακών ή άλλων τίτλων. Η Εμπορική τράπεζα αναγνωρίζει τη καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης. Η τράπεζα διασφαλίζει τη συστηματική σύνδεση και συνοχή των στρατηγικών στόχων με τις πολιτικές κατάρτισης και αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων. Οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματά τους βελτιώνουν τις γνώσεις, την

απόδοση τους και την επαγγελματική τους κατάρτιση και εξέλιξη ώστε να υπάρχει ικανοποίηση και για τις δύο πλευρές. Η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση της τράπεζας αφορά ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα, υιοθέτηση μεθόδων εξ' αποστάσεως, επιδοτεί δίδακτρα για εκμάθηση ξένων γλωσσών και συμμετοχή σε προγράμματα εκτός επιχείρησης.(emporiki.gr, 2012)

2.3 Αγροτική Bank

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της τράπεζας διαμορφώνει την εταιρική της κουλτούρα, τη στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπων της, τη στρατηγική της συνολικής επιχείρησης, τη δυναμική πορεία ανάπτυξης και την επίτευξη των στόχων της. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στον εκσυγχρονισμό, στα συστήματα υποστήριξης και πιο συγκεκριμένα:

Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση αμοιβών με απόδοση.

Διαμορφώνει διαδικασίες επιβράβευσης και μεριμνά για την ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία και την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας.(atebank.gr,2012)

2.4 Τράπεζα Κύπρου

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υιοθετεί και εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης απόδοσης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης προσωπικού. Τα στελέχη συμμετέχουν σε Κέντρα Ανάπτυξης βελτιώνοντας το ηγετικό τους προφίλ.(bankofcyprus.gr,2012)

2.5 Εθνική τράπεζα

Οι εργαζόμενοι που απασχολούσε η Εθνική τράπεζα έως και το 2010 ήταν τα 12217 άτομα. Το 54 % αυτών ήταν άνδρες και το 46% γυναίκες. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων ήταν 10 % πρωτοβάθμια εκπαίδευση, 38% δευτεροβάθμια, το 38% στη τριτοβάθμια και το υπόλοιπο 14% με μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο «κεφάλαιο» ανάπτυξης της τράπεζας και για το λόγο αυτό η τράπεζα επενδύει συστηματικά στην εύρεση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση και εξέλιξη του εργασιακού δυναμικού της. Η τράπεζα μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης, της εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης κυρίως μέσω σεμιναρίων και συνεδρίων εντός και εκτός Ελλάδας, με προγράμματα σπουδών αλλά και με ξένων γλωσσών.(nbg.gr,2012)

3 Τραπεζικός κλάδος

3.1 Τραπεζικό περιβάλλον σήμερα

Για την ελληνική οικονομία το 2010 αποτέλεσε έτος ιδιαίτερα αρνητικών εξελίξεων. Η εξαιρετικά επιβαρυνόμενη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας οδήγησε σε σημαντική μείωση της πιστοληπτικής της ικανότητας, αδυναμία πρόσβασης στις διεθνείς αγορές και συγκέντρωση του διεθνούς ενδιαφέροντος γύρω από τον τρόπο διαχείρισης του υψηλού δημόσιου χρέους. Για την αντιμετώπιση των μεγάλων οικονομικών ανισορροπιών αποφασίστηκε η λήψη έκτακτων μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής από τις αρχές του 2010, ενώ τον Μάιο συμφωνήθηκε πρόγραμμα οικονομικής στήριξης από την ΕΕ, το ΔΝΤ και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, αλλά και μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές. Το 2010 η ελληνική οικονομία βρέθηκε για δεύτερη χρονιά σε τροχιά συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας. Το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 4,5% (2009: -2,0%), με επιταχυνόμενη τάση. Στη δύσκολη αυτή συγκυρία η υλοποίηση του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής έφερε τα πρώτα θετικά αποτελέσματα με τη μείωση του

δημοσιονομικού ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης το 2010 κατά πέντε περίπου ποσοστιαίες μονάδες, στο 10,5% του ΑΕΠ. Το 2010 σημειώθηκε υποχώρηση της αποδοτικότητας των ελληνικών τραπεζών, με σημαντική άνοδο, της τάξης του 19% σε ετήσια βάση, των προβλέψεων λόγω της χειροτέρευσης των δεικτών ποιότητας των δανειακών χαρτοφυλακίων τους. Το 2011 θα είναι μια ακόμα δύσκολη χρονιά για την Ελλάδα. Ενώ το διεθνές οικονομικό περιβάλλον παρουσιάζει σταδιακή ανάκαμψη, η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ύφεσης για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, με εκτίμηση για αναστροφή του οικονομικού κλίματος από τα τέλη του τρέχοντος έτους. Παρά τα προβλήματα όμως αυτά οι τράπεζες έδειξαν και εξακολουθούν να δείχνουν αξιοσημείωτη αντοχή.

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες, η πρόκληση για το τραπεζικό μας σύστημα έχει τέσσερις πτυχές:

- i. Να βελτιωθεί η ποιότητα των συνθηκών ρευστότητας, με σταδιακή αποκλιμάκωση της εξάρτησης από τη ρευστότητα που αντλείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Ο στόχος αυτός έχει ήδη επιτευχθεί από τις αρχές του 2011, οπότε και μειώθηκε, κατά 12% σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2010, η εξάρτηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τη ρευστότητα της ΕΚΤ.
- ii. Να διατηρηθεί σταθερό, με διατήρηση υψηλών δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας.
- iii. Να συγκρατήσει τα λειτουργικά του έξοδα.
- iv. Να συνεχίσει τη στήριξη των διεθνών δραστηριοτήτων του, ειδικά σε χώρες όπου η οικονομική συγκυρία βελτιώνεται ή έχει βελτιωθεί σημαντικά (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2011).

3.2 Εκπαίδευση τραπεζικού κλάδου

Η εικόνα που εμφανίζουν οι προηγμένες χώρες σε αντίθεση με την Ελλάδα δεν έχει τόσο μεγάλες διαφορές σήμερα σε σχέση με το παρελθόν. Εδώ και περίπου δύο δεκαετίες, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά βήματα από την πλευρά της χώρας μας, ώστε να συγκλίνει σε μεγάλο βαθμό με τις υπόλοιπες χώρες πάνω στην κατάρτιση των τραπεζικών υπαλλήλων.

- Βασική εκπαίδευση

Επικεντρώνεται κυρίως στην παροχή γνώσης και πρακτικής εξάσκησης σε υπαλλήλους, οι οποίοι δεν έχουν τις απαιτούμενες οικονομικές γνώσεις και πρακτικές δεξιότητες για τη διεκπεραίωση τραπεζικών εργασιών. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι προϋπήρχαν του εκπαιδευτικού συστήματος στην τράπεζα, σε αντίθεση με τις μέρες μας, όπου τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προτιμούν κυρίως την πρόσληψη υπαλλήλων με τουλάχιστον κάποια γνώση πάνω στην οικονομική επιστήμη και την τραπεζική.

- Εξειδικευμένη εκπαίδευση

Η εξειδικευμένη εκπαίδευση αποτελεί μια αναγκαιότητα για το εκπαιδευτικό σύστημα. Ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός δεν περιορίζεται απλά και μόνο στην ύπαρξη στελεχών διοίκησης και τραπεζικών υπαλλήλων που ασχολούνται αποκλειστικά με την τραπεζική λιανική. Προϋποθέτει και την ύπαρξη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, όπως είναι οι τραπεζικοί αναλυτές, η υπηρεσία marketing κλπ. Η εξειδικευμένη εκπαίδευση στοχεύει στην κατάρτιση αυτών των υπαλλήλων που ασχολούνται με κάποιο από αυτά τα εξειδικευμένα αντικείμενα.

- Ανώτερη εκπαίδευση

Η ανώτερη εκπαίδευση επικεντρώνεται κυρίως στη δημιουργία ικανών στελεχών και managers, ατόμων ικανών και φιλόδοξων να ηγηθούν επιμέρους τραπεζικών τομέων και να διαχειριστούν με επιτυχία το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό (Παπαμηλίου, 2011).

3.3 Προτάσεις εκπαίδευσης τραπεζικών υπαλλήλων

Ο σύλλογος υπαλλήλων Γενικής τράπεζας Ελλάδος αναπτύσσει τις παρακάτω προτάσεις για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας. Αυτές οι προτάσεις είναι:

- i. Η επαγγελματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν δικαίωμα και υποχρέωση τόσο των εργαζομένων, όσο και της τράπεζας.
- ii. Η εκπαίδευση αφορά το σύνολο του προσωπικού και είναι συνεχής και ανάλογη με τις ανάγκες επιμόρφωσης του εργαζομένου, από την αρχή και καθ' όλη την διάρκεια της υπηρεσιακής του ζωής.
- iii. Η τράπεζα έχει την υποχρέωση να μεριμνά για την κατάρτιση και την εκπαίδευση του προσωπικού ιδίως στις περιπτώσεις εισαγωγής νέων προγραμμάτων, υπηρεσιών, και των κάθε φορά επιλεγόμενων επιχειρηματικών πρακτικών.
- iv. Όταν η παρακολούθηση των προγραμμάτων αυτών γίνεται εκτός του ωραρίου εργασίας, οι εργαζόμενοι δικαιούνται είτε αμοιβή ανάλογη της χρονικής διάρκειας του εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση το ωρομίσθιο που τους αντιστοιχεί, είτε επαύξηση της διάρκειας κανονικής άδειας αναψυχής σε τόσες ημέρες όσες συμπληρώνονται με βάση τις ώρες παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η επιμόρφωση του προσωπικού μιας τράπεζας πρέπει να αναφέρεται στους παρακάτω τομείς Επιμόρφωσης: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Εμπορική Επιμόρφωση, Διοικητική Επιμόρφωση, Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και προγράμματα Η/Υ. (sygte.gr, 2011).

3.4 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ)

Το ΕΤΙ είναι ο φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Σκοπός του είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κυριότερος στόχος του ΕΤΙ είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης σύμφωνα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το ΕΤΙ είναι:

- Σχεδιασμός και υλοποίηση διατραπεζικών (ανοικτών) προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα και αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα
- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενδοτραπεζικής/ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης
- Διοργάνωση εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας (επενδυτικές υπηρεσίες- ασφαλιστική διαμεσολάβηση), καθώς και διαγωνισμών
- Συγγραφή, έκδοση και διάθεση εκπαιδευτικών εγχειριδίων
- Διοργάνωση ημερίδων ενημέρωσης, συνεδρίων και συναντήσεων εργασίας (hba.gr, 2011)

Εκπαιδευτικό κέντρο Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος λειτουργεί από το 1997 ως φορέας επαγγελματικής κατάρτισης (Κ.Ε.Κ) περιφερειακής εμβέλειας, πιστοποιημένος από το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης – (ΕΚΕΠΙΣ), στα ακόλουθα θεματικά πεδία:

- Οικονομία και διοίκηση
- Υγείας και πρόνοιας
- Πολιτισμού και αθλητισμού
- Παιδαγωγικά
- Τουριστικά
- Περιβάλλοντος
- Παροχής υπηρεσιών
- Πληροφορικής
- Αγροτικά

Η μεθοδολογία σχεδιασμού, οργάνωσης και υλοποίησης των προγραμμάτων βασίζεται στα σύγχρονα πρότυπα που εφαρμόζονται στο χώρο της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και περιλαμβάνουν τεχνικές:

- Ανάλυσης και εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμού προγραμμάτων που συμβάλλουν στην απόκτηση από τους εκπαιδευόμενους εξειδικευμένων γνώσεων και στην ανάπτυξη επιθυμητών δεξιοτήτων και συμπεριφορών, απαραίτητων για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους
- Επιλογής κατάλληλων εκπαιδευτών, εκπαιδευτικών μεθόδων και μέσων
- Παρακολούθησης και συντονισμού της υλοποίησης των προγραμμάτων και
- Αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους(ekete.gr, 2011).

Λογαριασμός Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΛΑΕΚ) Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)

Το ΛΑΕΚ συστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 2434/96 και στον οποίο καταβάλλεται η εργοδοτική εισφορά 0,45% που καθορίστηκε με το άρθρο 14 του Ν. 2224/94, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 10 του Ν. 2336/95.

Η ανωτέρω εισφορά καταβάλλεται υποχρεωτικά από όλους τους εργοδότες συμπεριλαμβανομένων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., για τους ασφαλισμένους που υπάγονται έστω και σε έναν κλάδο ασφάλισης του ΟΑΕΔ, συνεισπράττεται με τις υπέρ ΙΚΑ εισφορές και υπολογίζεται επί των αποδοχών επί των οποίων υπολογίζονται οι εισφορές του ΙΚΑ.

Όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων και φορέων του Δημοσίου) με μόνιμο ή και εποχικό προσωπικό, που είναι ασφαλισμένο στο ΙΚΑ και υπάγεται έστω και σε έναν κλάδο ασφάλισης του ΟΑΕΔ δικαιούνται την επιδότηση ΛΑΕΚ, ακόμα και οι επιχειρήσεις με έναν υπάλληλο. Το συνολικό ποσό που δικαιούται μια επιχείρηση για την εκπαίδευση των στελεχών της μπορεί να υπολογισθεί με το παρακάτω τρόπο:

Υπολογίζουμε τις μεικτές αποδοχές των εργαζομένων μιας επιχείρησης για τους οποίους η εταιρία πληρώνει εργοδοτικές εισφορές στο ΙΚΑ, για όλο το τρέχον έτος (14 μήνες). Το ποσό αυτό το πολλαπλασιάζουμε με το 0,45%. (Εάν μία εταιρία δεν έχει χρησιμοποιήσει το ποσό του προηγούμενου έτους δικαιούται να το μεταφέρει μόνο στο τρέχον έτος) ([siliconedu.gr,2011](http://siliconedu.gr)).

B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Αντικειμενικοί σκοποί

Γενικός σκοπός

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η διερεύνηση της εκπαιδευτικής κατάρτισης των εργαζομένων των ελληνικών τραπεζών και η άποψη των ίδιων των εργαζομένων ως προς τα προγράμματα που έχουν πάρει μέρος.

Ειδικοί σκοποί

- Ποιοι μέθοδοι εκπαίδευσης ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις;
- Πώς αξιολογούνται οι διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης από τους ίδιους τους εργαζόμενους;
- Αν υιοθετούνται οι βασικοί παράγοντες σωστής εκπαίδευσης.
- Πότε ήταν η τελευταία φορά εκπαίδευσης;
- Και πόσο συχνά αξιολογούνται για να πάρουν μέρος σε κάποιο πρόγραμμα.

2. Περιοχή μελέτης

Λόγω του ότι η έρευνα αφορά τη διερεύνηση της εκπαιδευτικής πολιτικής των ελληνικών τραπεζών αποφασίστηκε να εξεταστεί αυτή από τη μεριά των εργαζομένων των τραπεζών. Οι τράπεζες που επιλέχθηκαν να πάρουν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα είναι κατά σειρά η Eurobank, Εμπορική, Αγροτική, Κύπρου και Εθνική.

3. Μεθοδολογία

Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία ενώ η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε είναι η απευθείας επιλογή δείγματος. (Τηλικίδου, 2008). Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν έντυπα και ο αριθμός τους είναι 60 συνολικά.

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Office Excel και η στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει κλασικά θέματα περιγραφικής στατιστικής για όλες τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα.

4. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αφορά τη πτυχιακή εργασία της φοιτήτριας Βασιλάκη Ιωάννας με θέμα «Εκπαίδευση εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο» και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για αυτόν τον εκπαιδευτικό λόγο.

Αν δεν έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης παρακαλώ προχωρήστε στο Β' ΜΕΡΟΣ του ερωτηματολογίου.

A. ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

1. Πότε ήταν η τελευταία φορά που πήρατε μέρος σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης;			
a) Τους τελευταίους 6 μήνες			
b) Πάνω από 6 μήνες- 1 έτος			
c) Από 1 έτος έως και 2 έτη			
d) Από 2 έτη και πάνω			
2. Κατά μέσο όρο πόσες ημέρες διαρκεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης ;			
ημέρες ανά εργαζόμενο		Δεν γνωρίζω	
3. Αξιολογήστε συστηματικά για να πάρετε μέρος σε πρόγραμμα εκπαίδευσης;			
a.Ναι			
b.Όχι			
4. Τι είδους εκπαίδευση έχετε λάβει;			
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ
Α.ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ			
a) Μέθοδος επίδειξης			
b) Μέθοδος εκπαίδευσης με καθοδήγηση			
c) Μέθοδος μέσω μόντορα			
d) Μέθοδος προγράμματος ελεγχόμενης μαθητείας			
e) Μέθοδος εργασιακής ενημέρωσης			
f) Μέθοδος πρακτικής άσκησης			
g) Μέθοδος με συμμετοχή στις επιτροπές			
h) Μέθοδος εναλλαγής θέσεων εργασίας			
i) Μέθοδος εμπλουτισμός θέσης εργασίας			
j) Μέθοδος με γραπτές εργασίες			
B. ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
a) Μέθοδος διαλέξεων			
b) Μέθοδος σεμιναρίων			
c) Μέθοδος case studies			
d) Μέθοδος επιχειρησιακών παιχνιδιών			
e) Μέθοδος προσομοίωσης			
Γ. ΕΞ'ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			

<p>Σημειώστε το βαθμό μέσα στο κουτί δίπλα από κάθε ερώτηση (Από 1(καθόλου) έως 10(πάρα πολύ))</p> <p>Σημειώστε με – εάν δεν θέλετε να απαντήσετε ή αν δεν έχετε απάντηση σε κάποιο από τα ερωτήματα.</p>			
5. Πόσο σας βοήθησε στη δουλειά σας η εκπαίδευση που έχετε λάβει;	Βαθμός		
Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση			
Η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης			
Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως			
6. Πως θα αξιολογούσατε τα κίνητρα παρακίνησης για τη συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα;			
7. Ήταν ικανοποιητικές οι μέθοδοι διδασκαλίας ως προς τη δομή π.χ. προβολή, επιδείξεις κλπ			
8. Ήταν ικανοποιητικός ο χωρισμός των ενοτήτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;			
9. Υπήρχε καλό ψυχολογικό κλίμα κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;			
10. Υπήρξε περίοδος άσκησης ή πρακτικής εφαρμογής κατά τη διάρκεια ή μετά του εκπαιδευτικού προγράμματος;			
11. Γνωρίζατε το σκοπό εκπαίδευσης σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ
12. Γνωρίζατε τους στόχους εκπαίδευσης σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ
13. Αξιολογήστε τακτικά για τη πρόοδο σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ
14. Έχετε δυνατότητα επιλογής του εκπαιδευτικού προγράμματος που επιθυμείτε;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ

B. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

15. Θα θέλατε να πάρετε μέρος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης;
a) Ναι
b) Όχι
16. Σχόλια

Γ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ημερομηνία	
Επωνυμία Τράπεζας	
17.Φύλο	
a.Γυναίκα	
b.Άνδρας	
18.Ηλικία	
a.18-30	
b.31-40	
c.41-50	
d.50 και άνω	
19.Μορφωτικό επίπεδο	
a.Απόφοιτος Γυμνασίου	
b.Απόφοιτος Λυκείου	
c.Απόφοιτός ΤΕΙ	
d.Απόφοιτος ΑΕΙ	
e.Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος	
20.Αντικείμενο σπουδών	
a.Χρηματ/κα- Τραπεζικά	
b.Οικονομικά- Διοίκηση επιχ/σεων	
c. Άλλο	
21. Έτη εργασίας στην τράπεζα	
22.Ποια η θέση σας στην τράπεζα;	

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Βασιλάκη Ιωάννα

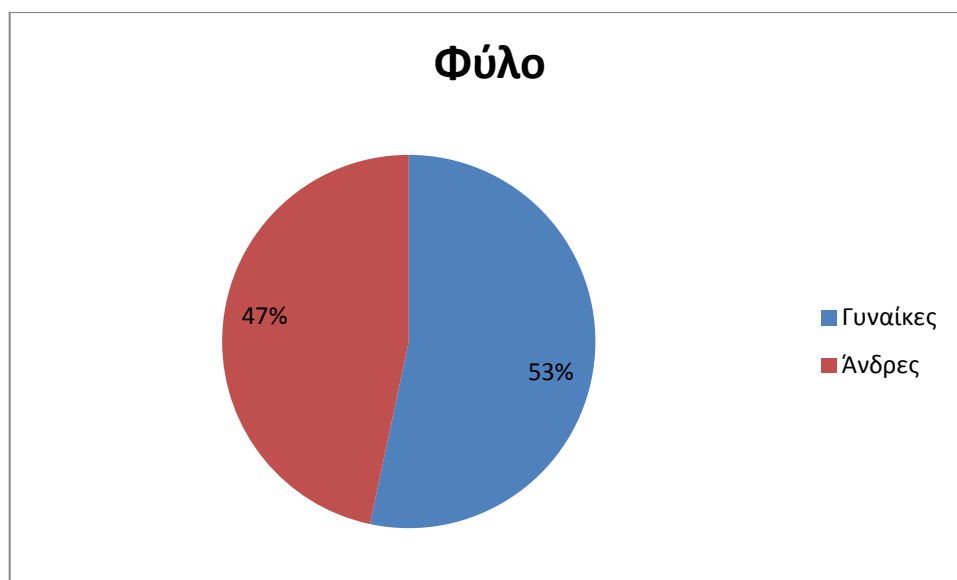
5. Αποτελέσματα

5.1 Πίνακας φύλων

Φύλο	Σύνολο	Ποσοστά
Γυναίκες	32	53%
Άνδρες	28	47%
Σύνολο	60	100%

Το μέγεθος του δείγματος είναι 60 ερωτώμενοι σε πέντε διαφορετικές τράπεζες στην Ελλάδα, από τους οποίους το 53% είναι γυναίκες και το 47% άνδρες.

5.1 Διάγραμμα φύλων



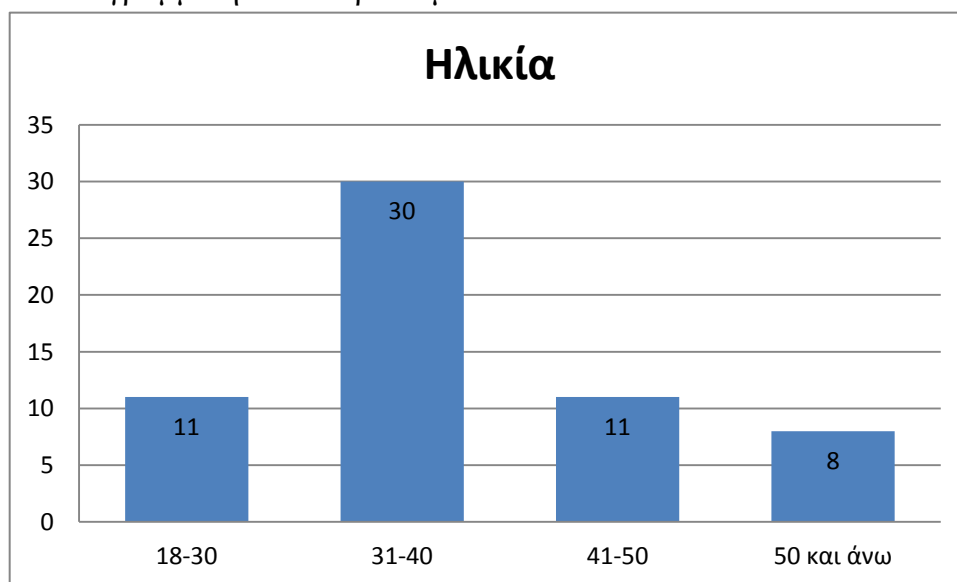
5.2 Πίνακας ηλικιών ερωτώμενων

Ηλικία		Ποσοστό
18-30	11	18,30%
31-40	30	50%
41-50	11	18,30%
50 και άνω	8	13,40%
Σύνολο	60	100%

Οι ηλικιακές ομάδες του τυχαίου δείγματος είναι

1. 18,3% ηλικίας 18-30 ετών
2. 50% ηλικίας 31-40 ετών
3. 18,3% ηλικίας 41-50 ετών
4. Και 13,4% ηλικίας 50 και άνω ετών.

5.2 Διάγραμμα ηλικιών ερωτώμενων



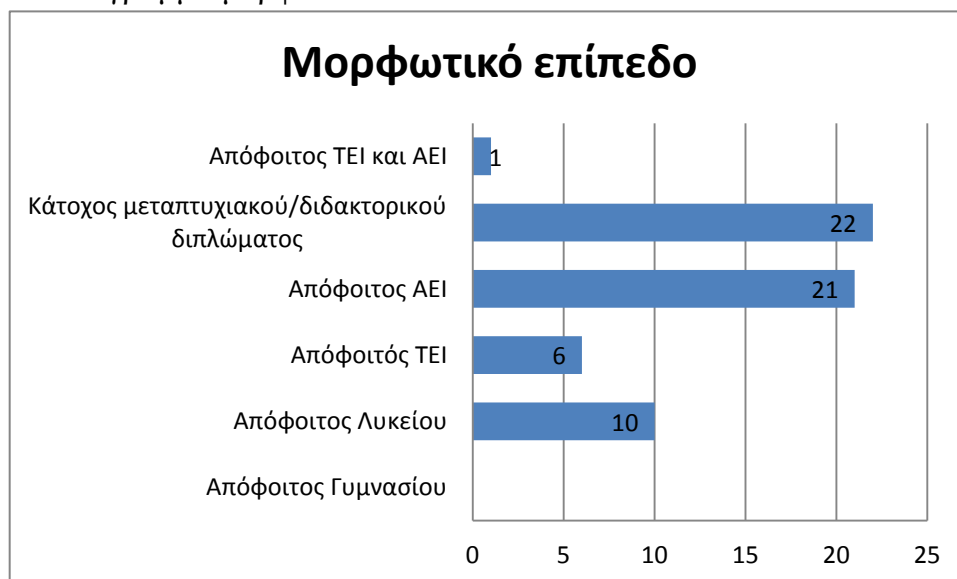
5.3 Πίνακας μορφωτικού επιπέδου

Μορφωτικό επίπεδο		Ποσοστά
Απόφοιτος Γυμνασίου		0%
Απόφοιτος Λυκείου	10	16,70%
Απόφοιτός ΤΕΙ	6	10%
Απόφοιτος ΑΕΙ	21	35%
Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος	22	36%
Απόφοιτος ΤΕΙ και ΑΕΙ	1	1,90%
Σύνολο	60	100%

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος με σχέση με το μορφωτικό επίπεδο παρατηρούμε ότι είναι

1. 16,7% απόφοιτοι Λυκείου
2. 10% απόφοιτοι Τει
3. 35% απόφοιτοι ΑΕΙ
4. 36% κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού διπλώματος
5. Και 1.9 % απόφοιτοι και Τει και Αει

5.3 Διάγραμμα μορφωτικού επιπέδου

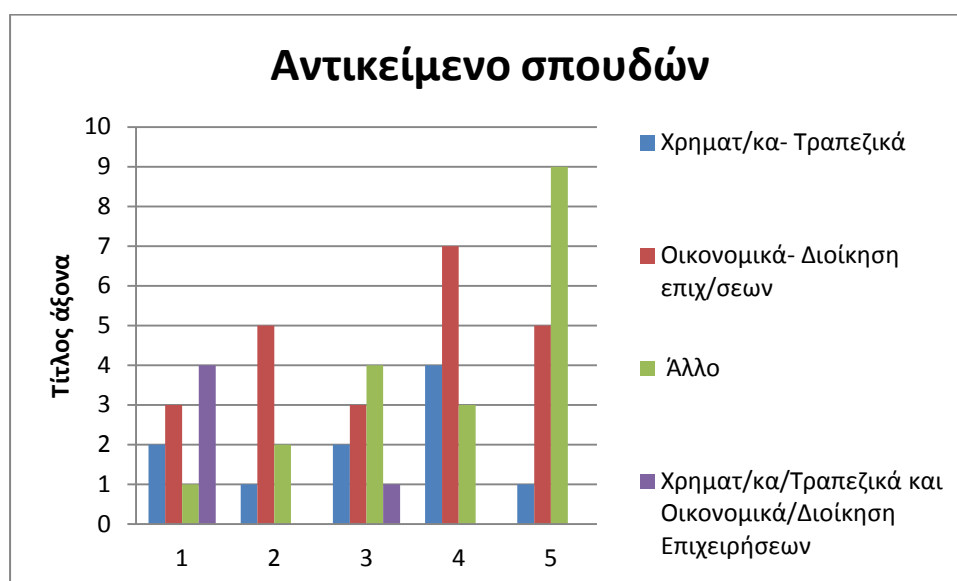


5.4 Πίνακας με αντικ/νο σπουδών

Αντικείμενο σπουδών	Eurobank	Εμπορική	ΑΤΕ Bank	Κύπρου	Εθνική	Σύνολα	Ποσοστό
Χρηματ/κα- Τραπεζικά	2	1	2	4	1	10	17%
Οικονομικά- Διοίκηση επιχ/σεων	3	5	3	7	5	23	38%
Άλλο	1	2	4	3	9	19	32%
Χρηματ/κα/Τραπεζική και Οικονομικά/Διοίκηση Επιχειρήσεων	4		1			5	8%
Σύνολο						57	95%

Όσον αφορά το αντικείμενο σπουδών του δείγματος παρατηρούμε 17% (10 στους 60) των ερωτηθέντων να έχουν σπουδάσει Χρηματο-οικονομικά/ Τραπεζικά, 38% Οικονομικά /Διοίκηση επιχειρήσεων, 32% Άλλο και 8% τα πρώτα δύο.

5.4 Διάγραμμα αντικείμενο σπουδών

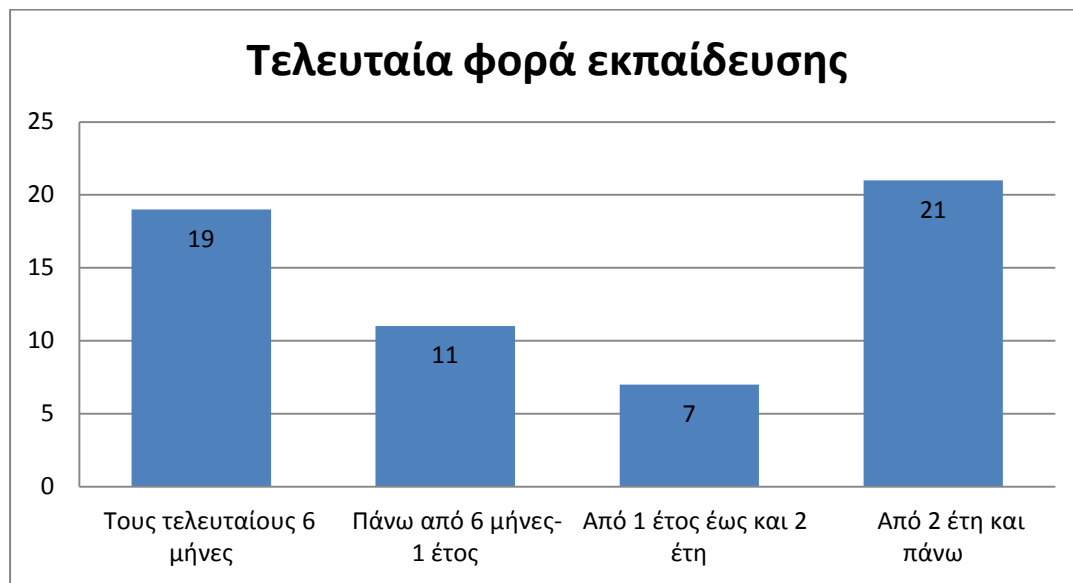


5.5 Πίνακας Τελευταία φορά εκπαίδευσης

Τελευταία φορά εκπαίδευσης		Ποσοστό
Τους τελευταίους 6 μήνες	19	31,67%
Πάνω από 6 μήνες έως 1 έτος	11	18,33%
Από 1 έτος έως και 2 χρόνια	7	11,67%
Πάνω από 2 χρόνια	21	35%
Σύνολο	58	97,00%
Ποσοστό	97,00%	

Ο πίνακας 5.5 δείχνει πότε λήφθηκε η τελευταία εκπαίδευση. Παρατηρούμε ότι 58 στους 60 ερωτώμενους έχουν λάβει κάποια μορφή εκπαίδευσης. Οι 19 στους 60 ερωτώμενους (31,67 %) και από τις πέντε τράπεζες έχουν λάβει κάποια μορφή εκπαίδευσης τους τελευταίους 6 μήνες. Οι 11 στους 60 ερωτώμενους (18,33) πάνω από 6 μήνες έως 1 έτος. Μόλις 7 στους 60 ερωτώμενους (11,67%) πάνω από 1 έτος έως και 2 έτη. Τέλος, 21 στους 60 ερωτώμενους (35 %) έχουν να λάβουν εκπαίδευση πάνω από 2 έτη.

5.5 Διάγραμμα Τελευταία φορά εκπαίδευσης

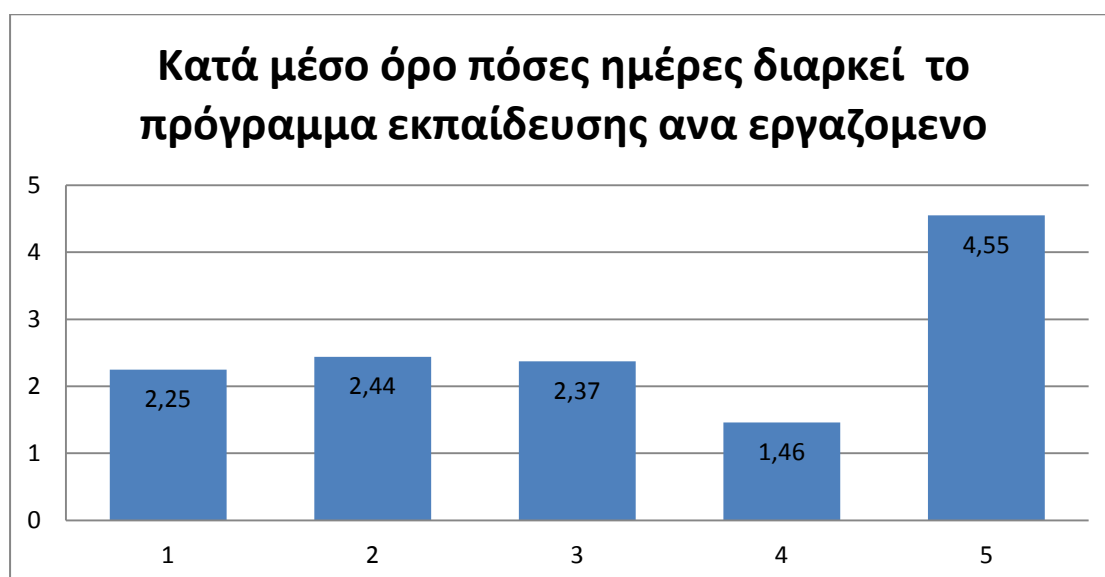


5.6 Πίνακας Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης προγραμμάτων

Κατά μέσο όρο πόσες ημέρες διαρκεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	
Eurobank	2,25
Εμπορική	2,44
ΑΤΕ Bank	2,37
Κύπρου	1,46
Εθνική	4,55

Ο πίνακας 5.6 δείχνει τη Eurobank να έχει μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης 2,25, ενώ στα ίδια επίπεδα βρίσκονται και η ΑΤΕ Bank και η Εμπορική. Ενώ η Εθνική τράπεζα έχει μεγαλύτερο μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης 4,55.

5.6 Διάγραμμα Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης προγραμμάτων

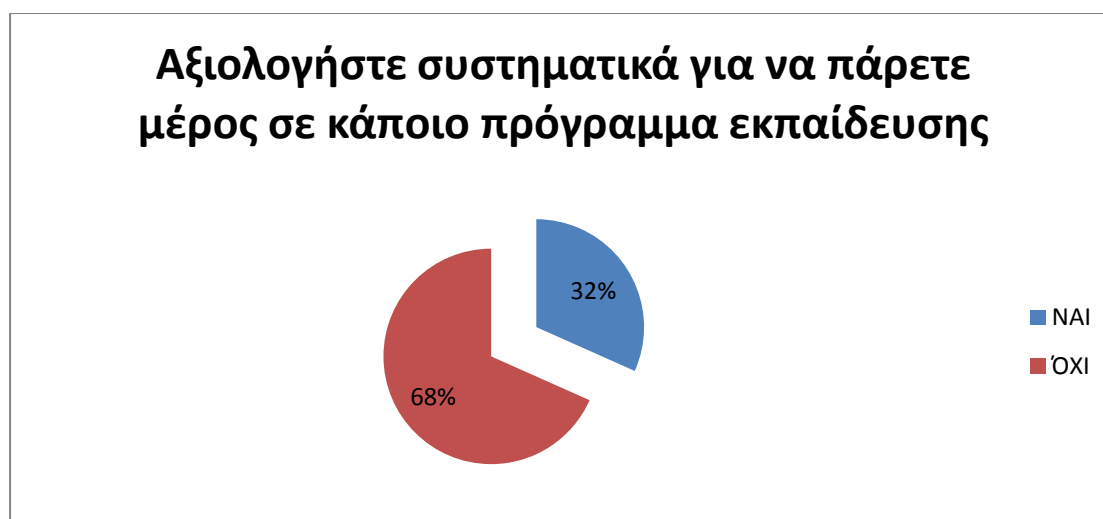


5.7 Πίνακας Συστηματική αξιολόγηση για πρόγραμμα εκπαίδευσης

Αξιολογήστε συστηματικά για να πάρετε μέρος σε πρόγραμμα εκπαίδευσης;	Σύνολα	Ποσοστό
Ναι	19	32,76%
Όχι	39	67,24%
Σύνολα	58	100%

Στην ερώτηση αν αξιολογούνται συστηματικά για να πάρουν μέρος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης το 32,76% (19 στους 58) απαντούν θετικά ενώ το 68,24% αρνητικά (39 στους 58) .

5.7 Διάγραμμα Συστηματική αξιολόγηση για πρόγραμμα εκπαίδευσης



5.8 Πίνακας εκπαίδευσης τραπεζών μέσα στην επιχείρηση

	Μέθοδος επίδειξης	Μέθοδος με καθοδήγηση	Μέθοδος μέσω μέντορα	Μέθοδος ελεγχόμενης μαθητείας	Μέθοδος εργασιακής ενημέρωσης	Μέθοδος πρακτικής άσκησης	Μέθοδος με συμμετοχή σε επιτροπές	Μέθοδος εναλλαγής θέσεων εργασίας	Μέθοδος με εμπλουτισμό θέσης εργασίας	Μέθοδος με γραπτές εργασίες
Eurobank	5	4	2	1	8	3	0	2	3	4
Εμπορική	5	6	1	2	9	6	1	3	8	2
ΑΤΕ Bank	2	7	3	2	4	3	1	3	2	2
Κύπρου	8	10	3	1	13	7	1	9	9	1
Εθνική	0	4	2	2	9	8	4	3	5	1
Σύνολά	20	31	11	8	43	27	7	20	27	10

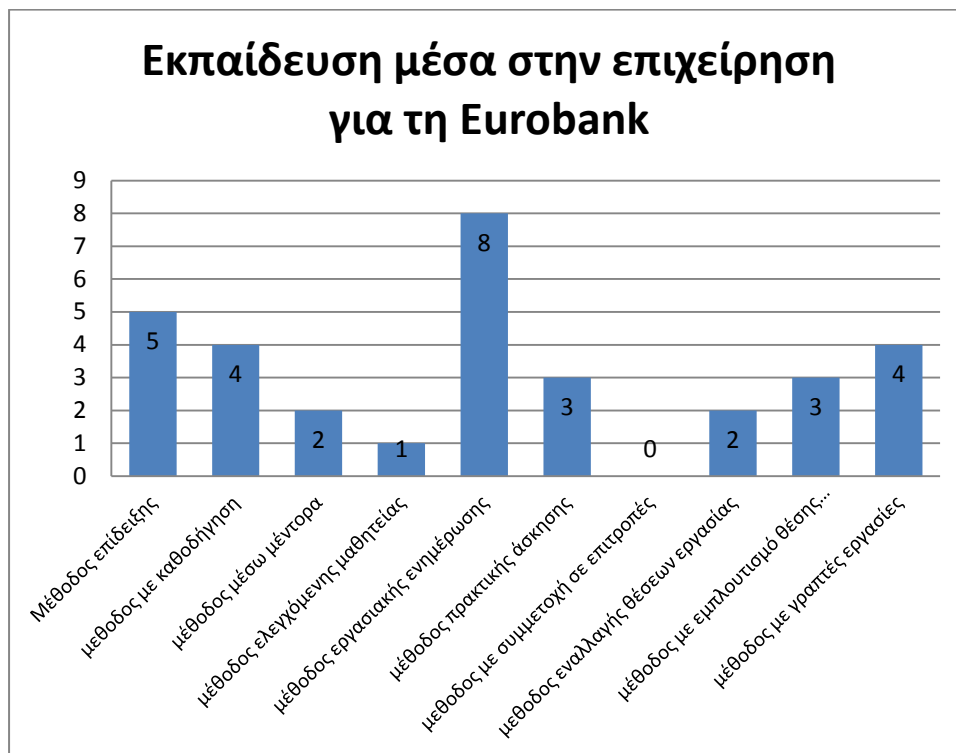
Για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας η εκπαίδευση αποτελείται από τρία τμήματα. Την εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, εκτός και εξ' αποστάσεως. Στον πίνακα 5.4 παρατηρούμε ότι οι τράπεζες για την εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση προτιμούν τη μέθοδο της εργασιακής ενημέρωσης, της καθοδήγησης, της πρακτικής άσκησης και του εμπλουτισμού της θέσεως εργασίας. Ενώ ακολουθούν η μέθοδος της επίδειξης και της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Ενώ σε χαμηλότερη προτίμηση είναι η μέθοδος μέσω μέντορα, οι γραπτές εργασίες, η ελεγχόμενη μαθητεία και η συμμετοχή σε επιτροπές.

5.9 Πίνακας εκπαίδευσης τραπεζών εκτός επιχείρησης

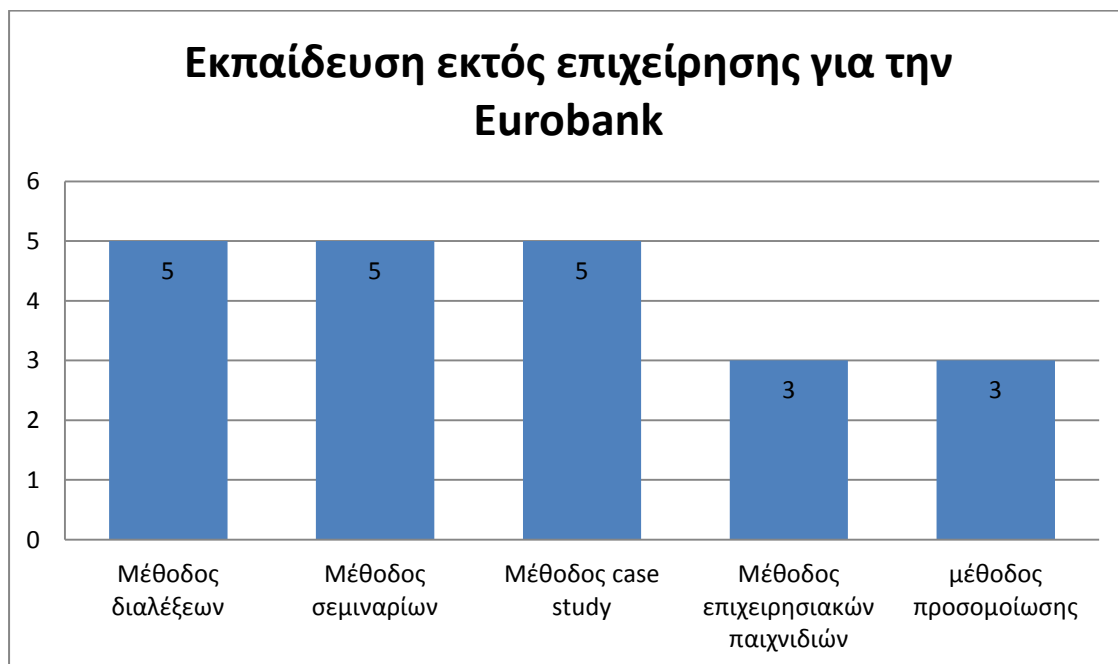
ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
	Μέθοδος διαλέξεων	Μέθοδος σεμιναρίων	Μέθοδος casestudy	Μέθοδος επιχειρησιακών παιχνιδιών	Μέθοδος προσομοίωσης
Eurobank	5	5	5	3	3
Εμπορική	4	8	3	2	2
ΑΤΕ Bank	4	8	2	0	2
Κύπρου	8	10	5	4	3
Εθνική	7	11	3	1	1
Σύνολο	28	42	18	10	11

Ο πίνακας 5.9 αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού των τραπεζών εκτός επιχείρησης. Όπως παρατηρούμε οι τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τη μέθοδο των σεμιναρίων και ακολουθεί η μέθοδος των διαλέξεων και η μέθοδος των casestudy. Σε μικρότερη προτίμηση είναι η μέθοδος της προσομοίωσης και τα επιχειρησιακά παιχνίδια .

5.8.1 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση Eurobank



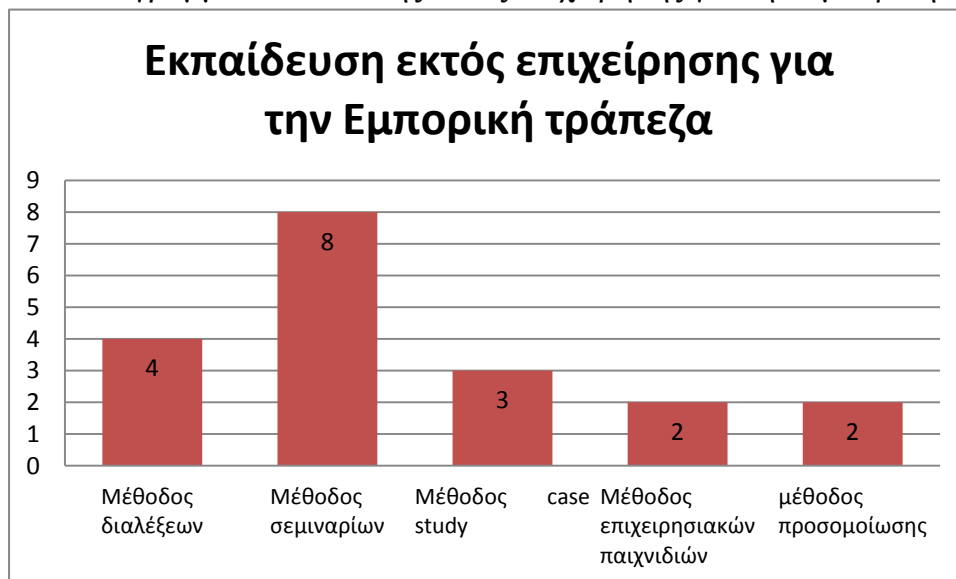
5.9.1 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης Eurobank



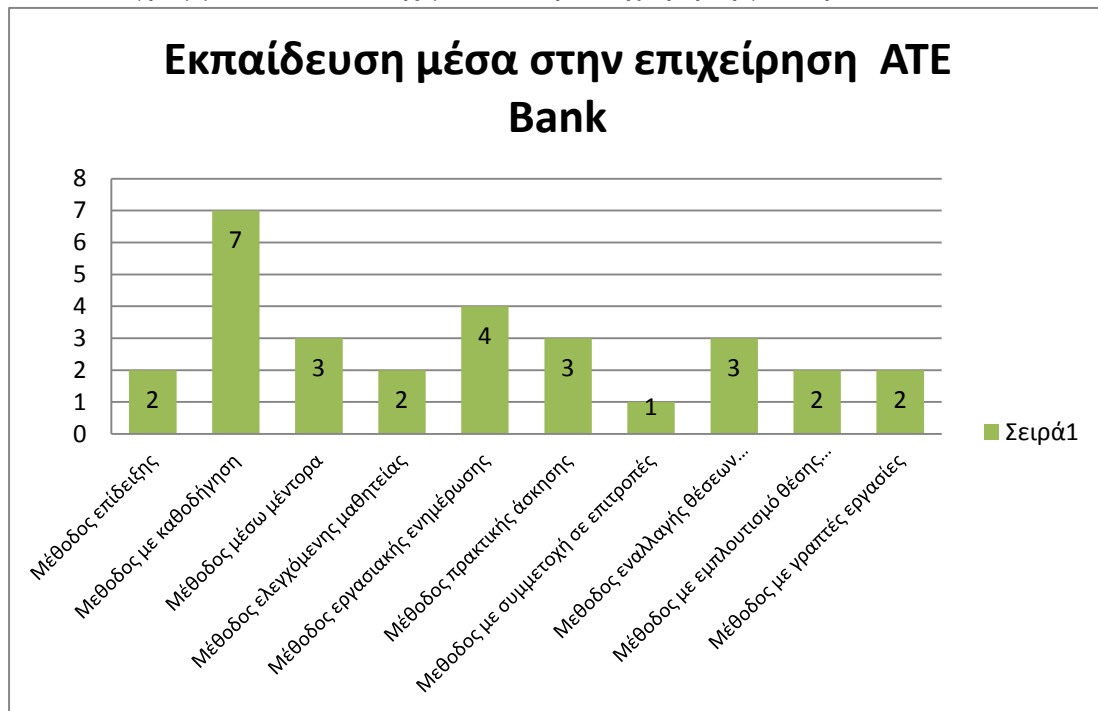
5.8.2 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την Εμπορική τράπεζα



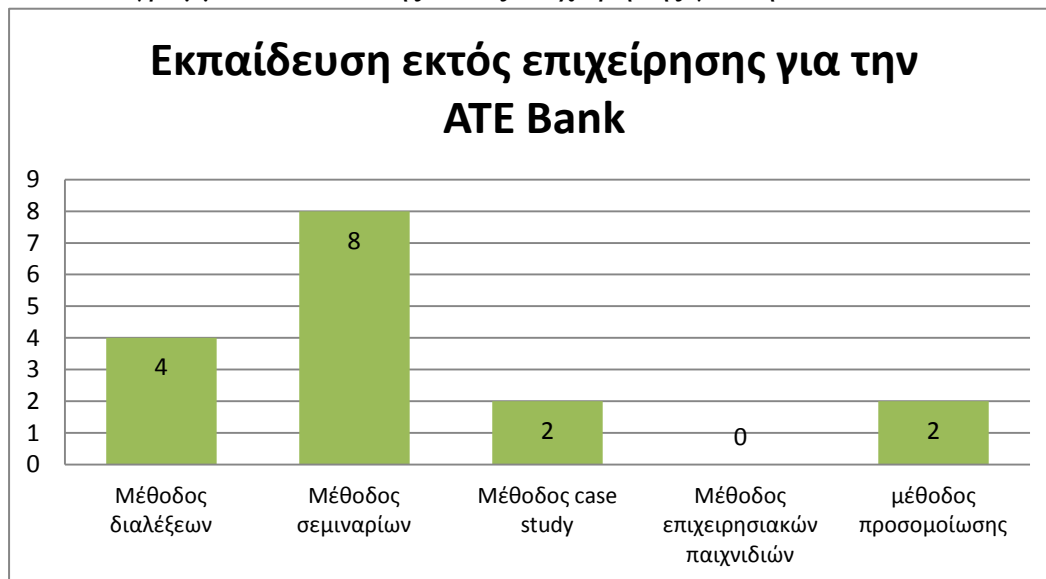
5.9.2 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για την Εμπορική τράπεζα



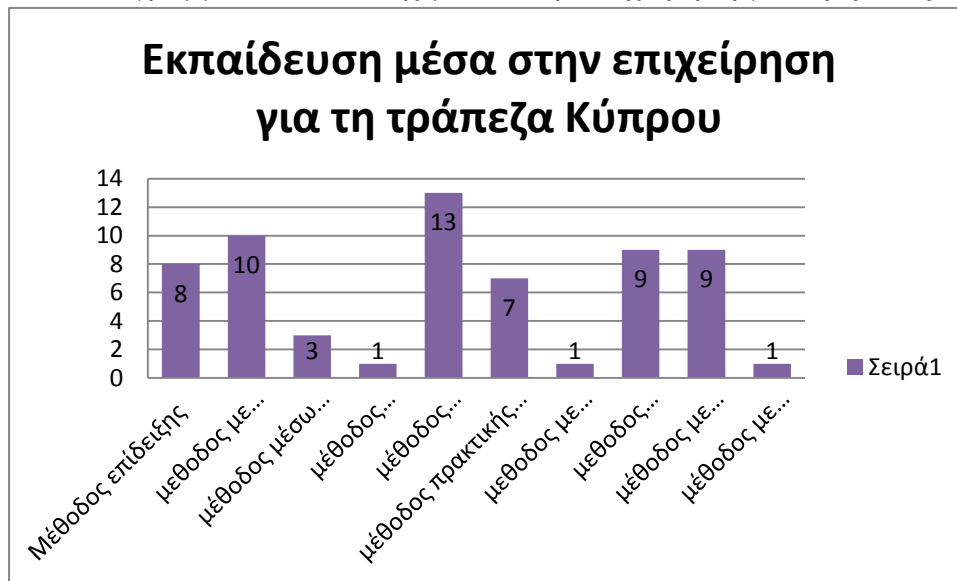
5.8.3 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την ΑΤΕ Bank



5.9.3 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για τη ΑΤΕ Bank



5.8.4 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για τη τράπεζα Κύπρου



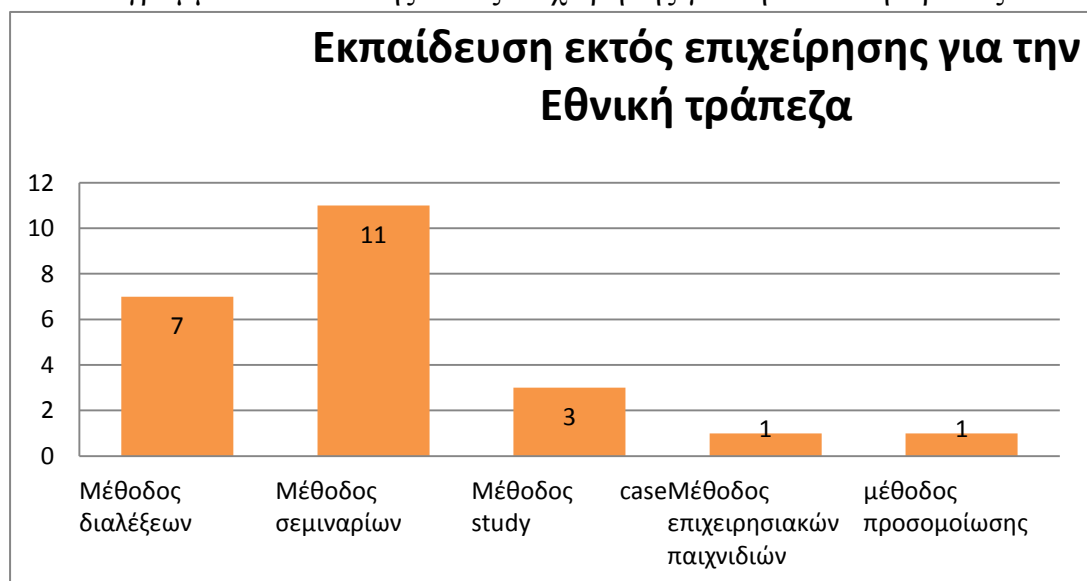
5.9.4 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για τη τράπεζα Κύπρου



5.8.5 Διάγραμμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση για την Εθνική τράπεζα



5.9.5 Διάγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης για την Εθνική τράπεζα

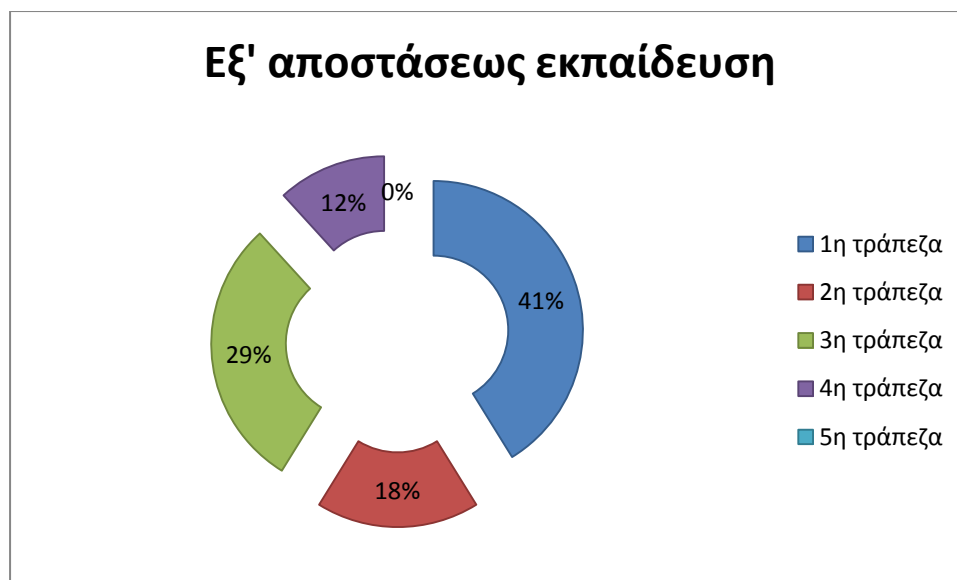


5.10 Πίνακας Εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης τραπεζών

	Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση	Ποσοστό
Eurobank	7	41%
Εμπορική	3	18%
ΑΤΕ Bank	5	29%
Κύπρου	2	12%
Εθνική	0	0%
Σύνολά	17	100%
Ποσοστό	28,30%	

Όσον αφορά την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση φαίνεται να έχει μικρότερο ποσοστό επιλογής σε σχέση με την εκπαίδευση μέσα και εκτός επιχείρησης. Μόλις το 28,3 % των ερωτώμενων (17 στους 58) που έχουν πάρει μέρος σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα φαίνεται να έχουν λάβει και τη συγκεκριμένη μέθοδο.

5.10 Διάγραμμα Εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης τραπεζών



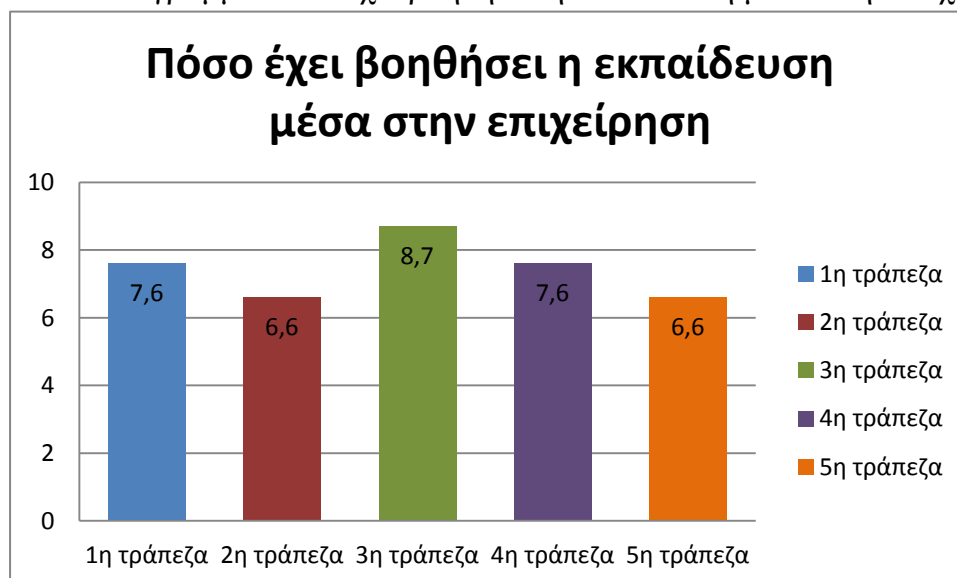
1. Eurobank, 2. Εμπορική, 3. ΑΤΕ bank, 4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

5.11 Πίνακας πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, εκτός και η εξ' αποστάσεως

	Εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση	Εκπαίδευση εκτός επιχείρησης	Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση
Eurobank	7,6	7,5	7,14
Εμπορική	6,6	6,3	6,3
ΑΤΕ Bank	8,7	7,5	6,4
Κύπρου	7,6	5,9	6
Εθνική	6,6	7,2	0
Σύνολά	7,42	6,88	5,168

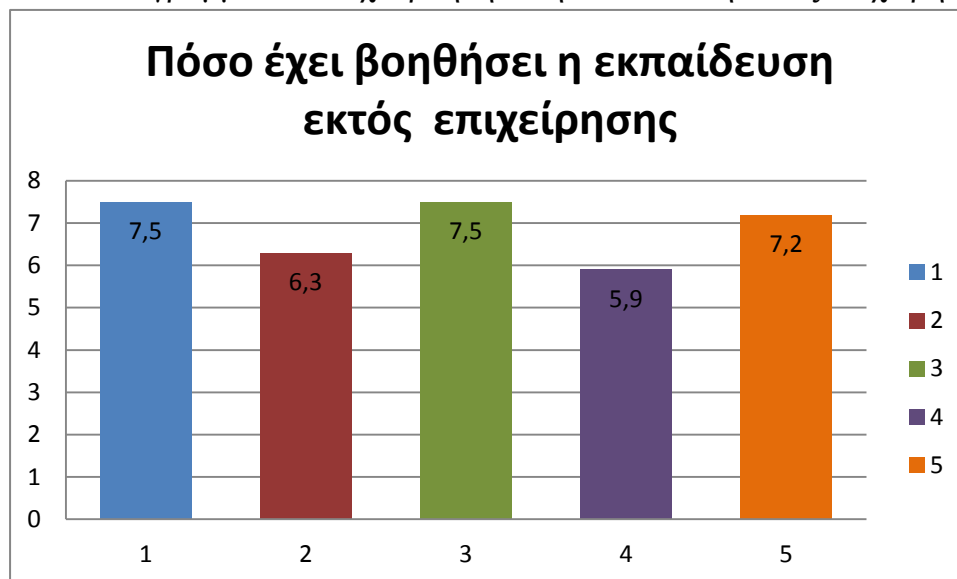
Στις ερωτήσεις περί αξιολόγησης των μεθόδων εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι ο βαθμός για την ‘ Εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση’ είναι καλύτερος από τους υπόλοιπους δύο. Παρ’ όλα αυτά και ο βαθμός της ‘‘Εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης’’ είναι πολύ καλός και ακολουθεί η ‘‘Εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση’’ .

5.11.1 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση

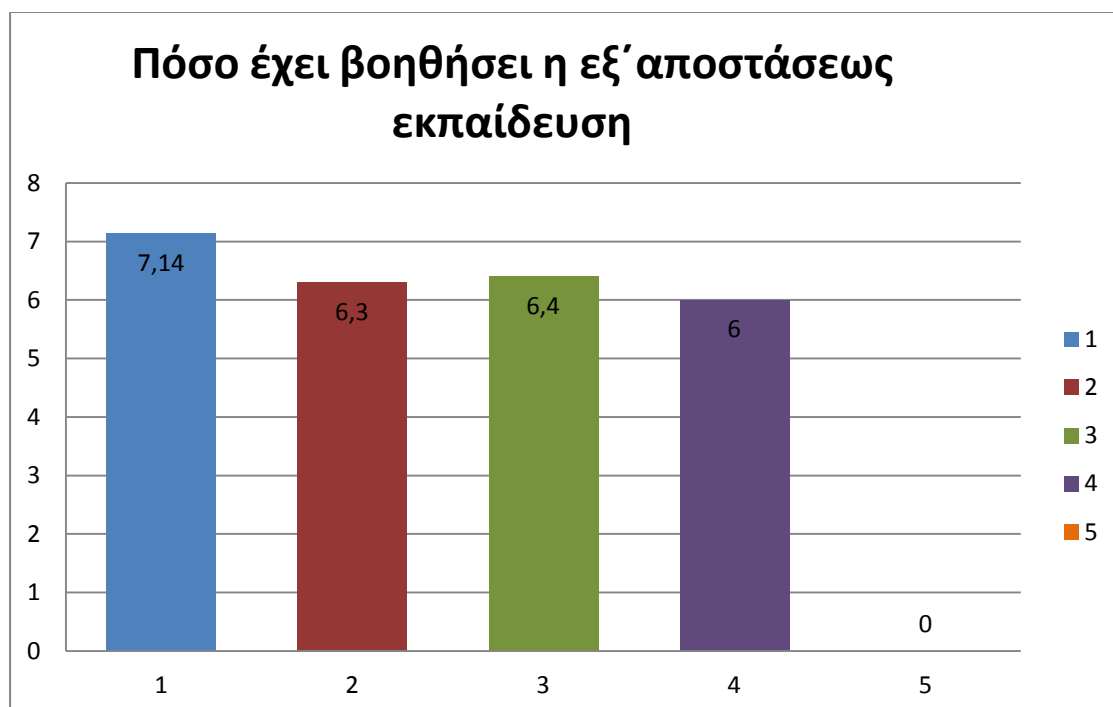


1. Eurobank, 2. Εμπορική , 3 ΑΤΕ bank,4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

5.11.2 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης



5.11.3 Διάγραμμα πόσο έχει βοηθήσει η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση



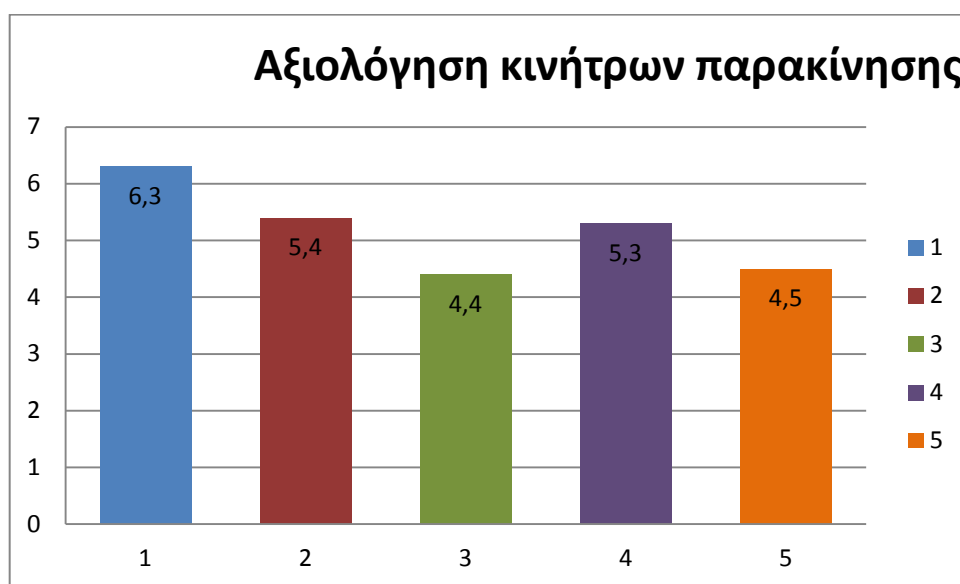
1. Eurobank, 2. Εμπορική, 3. ΑΤΕ bank, 4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

5.12 Πίνακας μέσων όρων για αξιολόγηση κινήτρων, μεθόδων διδασκαλίας, χωρισμό ενοτήτων, ψυχολογικού κλίματος και περιόδου πρακτικής άσκησης

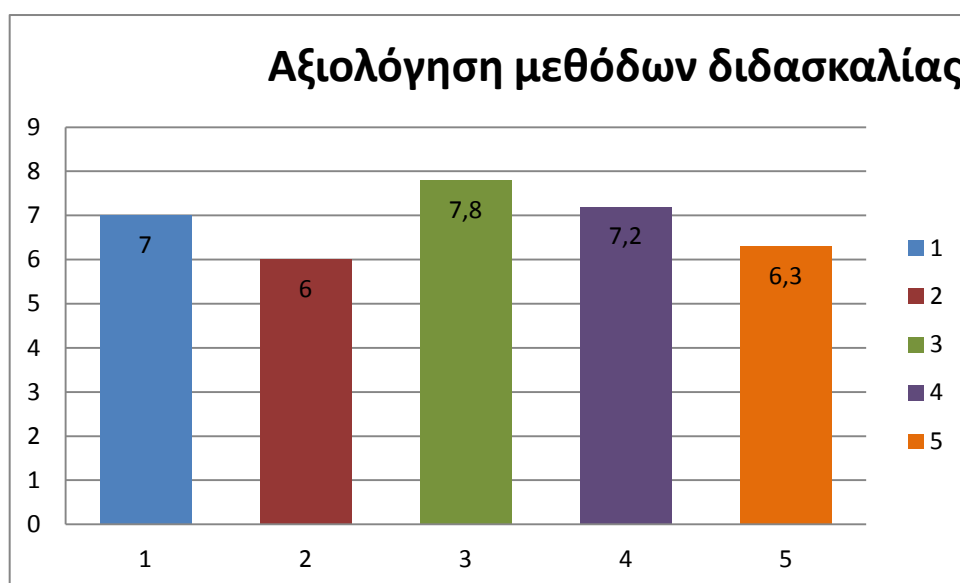
	Αξιολόγηση κινήτρων παρακίνησης	Αξιολόγηση μεθόδων διδασκαλίας	Χωρισμός ενοτήτων	Ψυχολογικό κλίμα	Περίοδος πρακτικής άσκησης
Eurobank	6,3	7	7,2	7,1	6,1
Εμπορική	5,4	6	6	6,9	5,1
ΑΤΕ Bank	4,4	7,8	7,8	8,1	7,2
Κύπρου	5,3	7,2	7,4	8,2	6,6
Εθνική	4,5	6,3	5,7	6,9	4,9
Σύνολά	5,18	6,86	6,82	7,44	5,98

Ο πίνακας 5.12 αφορά διάφορα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αρχικά για την αξιολόγηση των κινήτρων παρακίνησης ο μέσος όρος και από τις πέντε τράπεζες είναι 5,18/10 με μικρότερο μέσο όρο να έχουν η ΑΤΕ Bank και η Εθνική ενώ μεγαλύτερο ακόμα και από το μέσο όρο των πέντε να έχει η Eurobank. Όσον αφορά το βαθμό ως προς τα χαρακτηριστικά των μεθόδων διδασκαλίας παρατηρούμε ότι ο γενικός μέσος όρος είναι 6,86/10. Η αξιολόγηση για το χωρισμό των ενοτήτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι 6,82/10. Το ψυχολογικό κλίμα που υπήρχε στα διάφορα προγράμματα αγγίζει το 7,44/10 ενώ όσον αφορά τη περίοδο για πρακτική άσκηση ο βαθμός είναι 5,98/10.

5.12.1 Διάγραμμα αξιολόγησης κινήτρων παρακίνησης

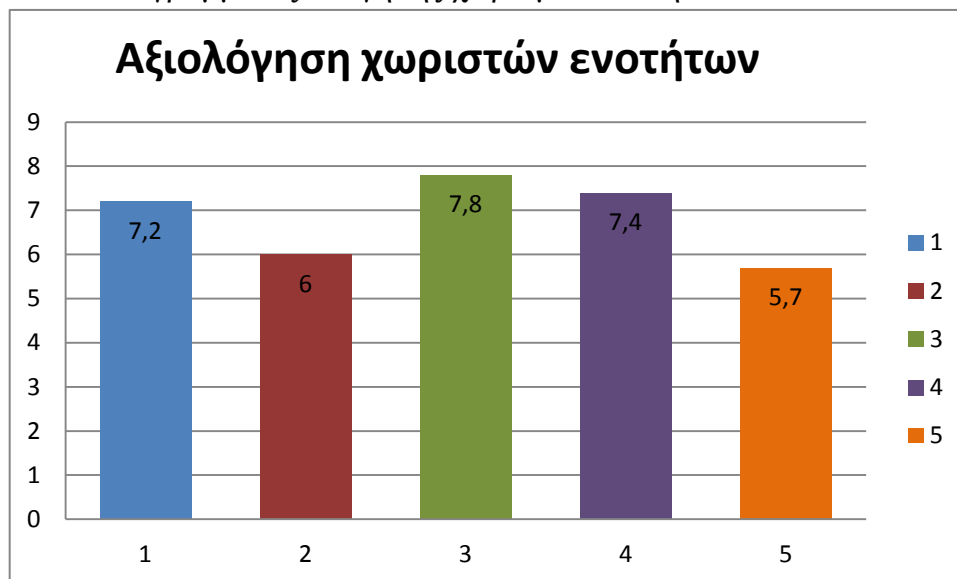


5.12.2 Διάγραμμα αξιολόγησης μεθόδων διδασκαλίας

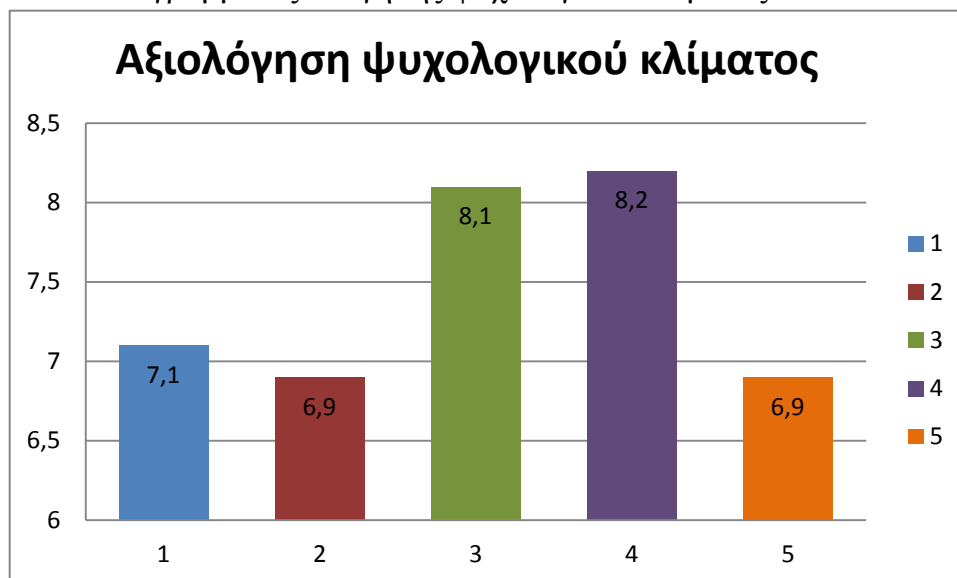


1. Eurobank, 2. Εμπορική, 3. ΑΤΕ bank, 4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

5.12.3 Διάγραμμα αξιολόγησης χωρισμών ενοτήτων

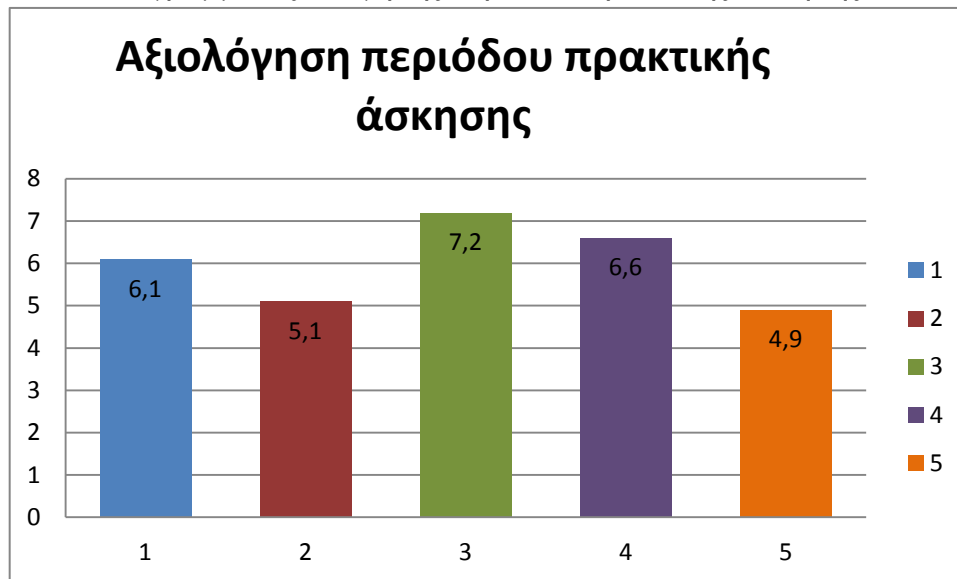


5.12.4 Διάγραμμα αξιολόγησης ψυχολογικού κλίματος



1. Eurobank, 2. Εμπορική, 3 ATE bank, 4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

5.12.5 Διάγραμμα αξιολόγησης περιόδου πρακτικής άσκησης



1. Eurobank, 2.Εμπορική , 3 ΑΤΕ bank,4. Τράπεζα Κύπρου, 5. Εθνική

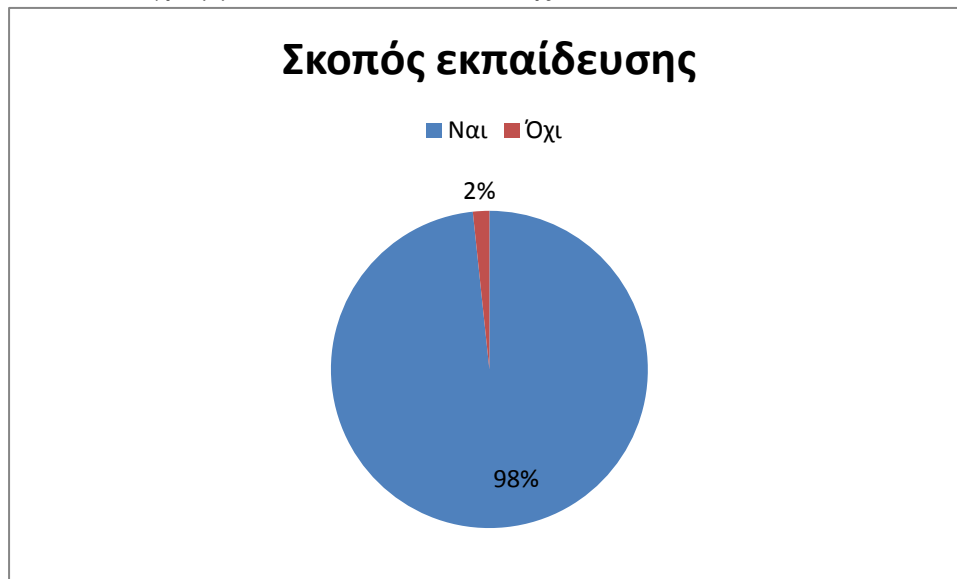
5.13 Πίνακας σκοπού εκπαίδευσης-στόχων-αξιολόγηση προόδου-δυνατότητα επιλογής προγράμματος και μέρος σε κάποιο πρόγραμμα

	Σκοπός εκπαίδευσης	Στόχους εκπαίδευσης	Αξιολόγηση για πρόοδο	Δυνατότητα επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος	Μέρος σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα
Ναι	57	55	41	25	56
Όχι	1	3	17	33	4
Σύνολο	58	58	58	58	60

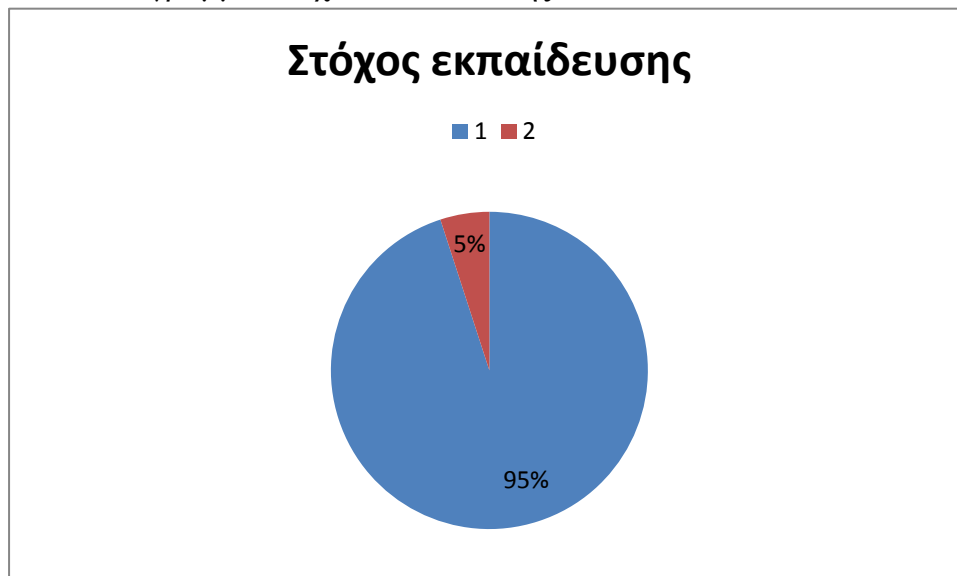
Ο πίνακας 5.9 αφορά κι αυτός χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι ερωτώμενοί απάντησαν ότι γνώριζαν το σκοπό εκπαίδευσής τους όπως και τους στόχους. Στην ερώτηση αν αξιολογήθηκαν για τη πρόοδο μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα το 70,69% (41 στους 58) απάντησε θετικά ενώ το 29,31% αρνητικά. Ως προς τη δυνατότητα επιλογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων το 56,9 % (33στους 58) απάντησαν αρνητικά ενώ το 43,1% απάντησε ότι τους δίνετε αυτή η επιλογή.

Τέλος, μόλις 4 στους 60 ερωτώμενους απάντησαν ότι δεν θα ήθελαν να πάρουν μέρος σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

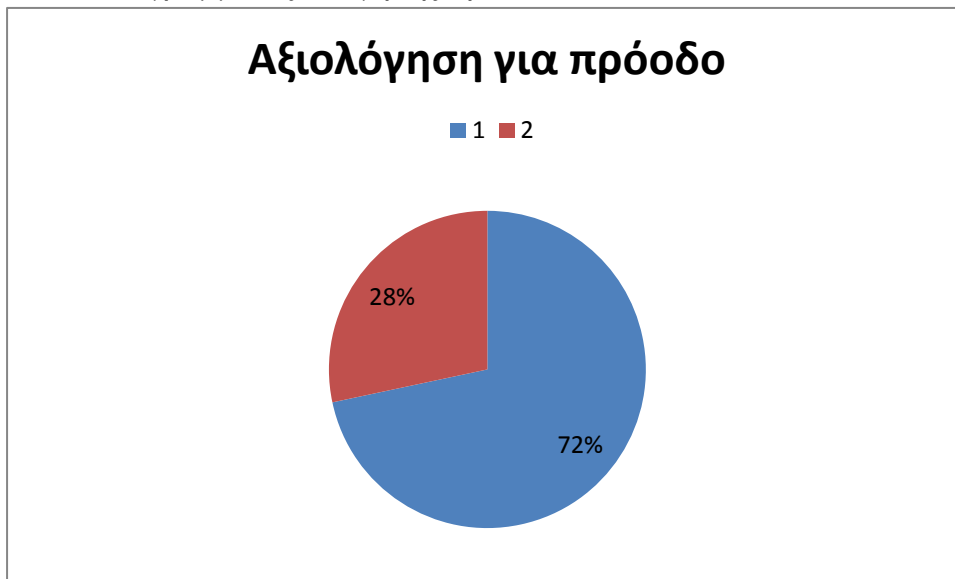
5.13.1 Διάγραμμα σκοπού εκπαίδευσης



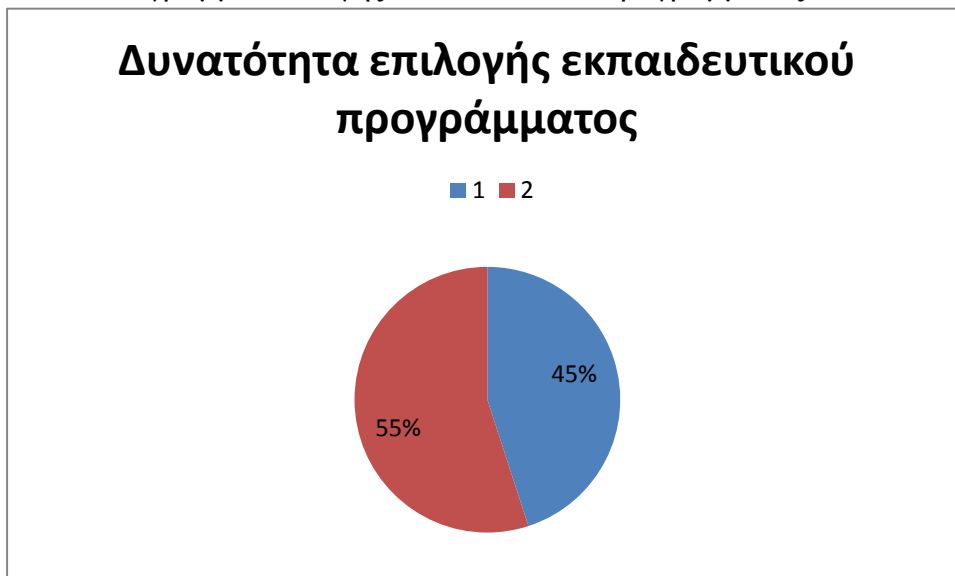
5.13.2 Διάγραμμα στόχων εκπαίδευσης



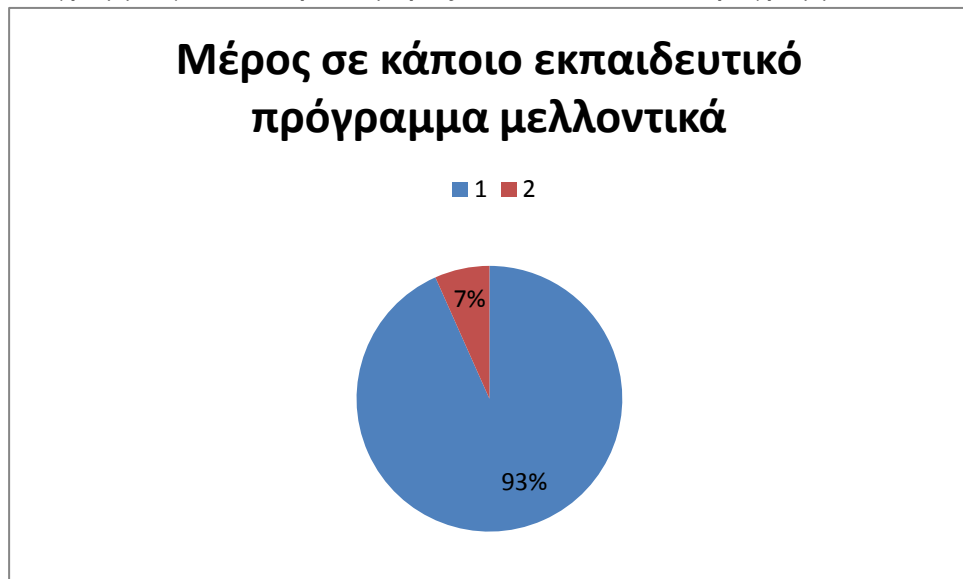
5.13.3 Διάγραμμα αξιολόγησης προόδου



5.13.4 Διάγραμμα επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος



5.13.5 Διάγραμμα για να πάρουν μέρος σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα



6. Συμπεράσματα

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης αποτελεί δραστηριότητα του τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα έχει και άλλα καθήκοντα όπως τον προγραμματισμό, επιλογή και στρατολόγηση, αξιολόγηση, αμοιβές και τη προστασία των ανθρώπων της. Στόχος της είναι η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, τήρησης των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, ανάπτυξη προσωπικού και την κατάκτηση των στόχων της επιχείρησης.

Ειδικότερα η δραστηριότητα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη λειτουργία της επιχείρησης όπως αύξηση παραγωγικότητας, εμπλουτισμός δεξιοτήτων και γνώσεων, μείωση λαθών, ανύψωση ηθικού, οργανωτική σταθερότητα κα. Όμως για να είναι επιτυχημένο ένα εκπαιδευτικό εγχείρημα θα πρέπει να οργανωθεί σύμφωνα με καθορισμένα στάδια και να ληφθούν υπόψη όλοι οι απαραίτητοι παράγοντες σωστής εκπαίδευσης. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης ποικίλουν και ως προς το τόπο αλλά και ως προς τον τρόπο. Κάποιες μέθοδοι μπορούν να γίνουν μέσα στη επιχείρηση, κάποιες άλλες εκτός αλλά και εξ' αποστάσεως. Το κόστος τέτοιων εγχειρημάτων διαφοροποιείται κάθε φορά ανάλογα με τη διάρκεια του προγράμματος, τον αριθμό των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, την ειδικότητα, το βαθμό, την προέλευση των εκπαιδευτών και το είδος και τον αριθμό των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος. Η εκπαίδευση θεωρείται ότι έχει βοηθήσει πάνω από 50% την οικονομική ανάπτυξη των ανεπτυγμένων χωρών. Θεωρείται ότι είναι η καλύτερη επένδυση για μία επιχείρηση αφού με την κατάρτιση των εργαζομένων επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και αποδοτικότητα.

Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι βαθμολόγησαν πολύ χαμηλά τα κίνητρα παρακίνησης που δόθηκαν από την κάθε τράπεζα. Επίσης, δεν υπήρχε αρκετό περιθώριο χρόνου για τη πρακτική άσκηση των εκπαιδευόμενων με τη λήξη των προγραμμάτων. Στα προγράμματα

εκπαίδευσης σημαντικό ρόλο έχει η γνώση των σκοπών , των στόχων, της προόδου, και της δυνατότητας επιλογής από την πλευρά των καταρτιζομένων. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε φαίνεται πως όλοι γνώριζαν το σκοπό και τους στόχους αλλά μεγάλο ποσοστό δεν γνωρίζει την πρόοδο του. Όσον αφορά την επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαπιστώνεται ότι κάποιες φορές αυτό δεν είναι διαθέσιμο.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις ελληνικές τράπεζες σύμφωνα με την έρευνα που εκπονήθηκε, είναι κυρίως μέσα και εκτός της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, οι τράπεζες προτιμούν τη μέθοδο της εργασιακής ενημέρωσης, της καθοδήγησης, της πρακτικής άσκησης και του εμπλουτισμού της θέσεως εργασίας. Ενώ εκτός, πραγματοποιούνται κυρίως η μέθοδος των σεμιναρίων, η μέθοδος των διαλέξεων και η μέθοδος των case study.

Σημαντικό είναι ότι μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης δεν έχουν λάβει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης πρόσφατα. Ενώ μεγάλο είναι και το ποσοστό άρνησης για το αν αξιολογούνται συστηματικά για να πάρουν μέρος σε κάποιο πρόγραμμα.

Βιβλιογραφία

Βαρλάμης Α. ,(2009). Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της. (Πτυχιακή εργασία) Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2011 Διαθέσιμο online στο: <http://eprints.teikoz.gr/118/>

Βικιπαίδεια,2011

Γούναρης Σ., (2003).Μάρκετινγκ υπηρεσιών. Rossili, 153-155 σελ

Ελληνική Ένωση Τραπεζών,(2011). *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2010. Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2011. Διαθέσιμο online στο:*<http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf>

Κοκκίνης Δ., *Εξ'αποστάσεως εκπαίδευση: νέες προκλήσεις για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες*

Μαντάς Ν., (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα 123-145 σελ

Μπόγκα Α, Καρτέρης Μ.,(2005). *Οδηγίες εκπόνησης διδακτορικής-πτυχιακής διατριβής και επιστημονικών εργασιών*. Θεσσαλονίκη

Μπόγκα Α., (2003). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. UniversityStudioPress, Θεσσαλονίκη, 71 σελ

Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21ου αι στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη, Ανικούλα.

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

Παπαμηλίου Ε.,(2011). *Εκπαιδευτική πολιτική στον τραπεζικό τομέα: Το παράδειγμα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (Μεταπτυχιακή εργασία)Ανακτήθηκε τον Ιούλιο του 2011. Διαθέσιμο online στο:<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14210/1/PapamiliouElpinikiMsc2011.pdf>

Σάκκα Β., Χάϊδου Ι.,(2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Κοζάνη. Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2011. Διαθέσιμο online στο:eprints.teikoz.gr/137/1/BS27_2009.pdf

Σαρμανιώτης Χ.,(2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, 219-220 σελ

Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ.,(2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Rossili 109-152 σελ

Τηλικίδου Ε.,(2008).*Η έρευνα του Μάρκετινγκ*. Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 89-90 σελ

Φαναριώτης,(199-).*Διοίκηση Προσωπικού: εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα, 285-312 σελ

Χατζηκιάν Γ.,(--),*Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων*. Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2011. Διαθέσιμο online στο:<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

Χατζηπαντελή Π., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση ,αμοιβές, διαχείριση υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα, 1999. Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

Χρίτη Κ.,(2007). *Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξη της*. Αθήνα

Dr Akbar Azar, KamiliShamina, (2010). *Training delivery and methology in Banks: an empirical study*.ASBM journal of Management. Ανακτήθηκε το Νοέμβριο 2011. Διαθέσιμο online : [www.asbm.ac.in/asbm/files/ASBM%20journal-2011%20\(2\).pdf#page=70](http://www.asbm.ac.in/asbm/files/ASBM%20journal-2011%20(2).pdf#page=70)

H.TamerHavaa ,RamazanErturgutb, (2010). *An evaluation of education relations together with technology, employment and economic development components*.Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2011. Διαθέσιμο online στο: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810010220>

Rl Khan,(2011). *Compensation management: a strategic conduit towards achieving employee retention and job satisfaction in banking sector of Pakistan*. Ανακτήθηκε το Νοέμβριο 2011. Διαθέσιμο online: [/docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gRSrcVsBaekJ:www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/download/809/pdf_1+compensation+management+a+strategic+conduit+towards+achieving+employee+retention+and+job+satisfaction+in+banking+sector+of+pakistan&hl=el&gl=gr&pid=bl&srcid=ADG](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gRSrcVsBaekJ:www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/download/809/pdf_1+compensation+management+a+strategic+conduit+towards+achieving+employee+retention+and+job+satisfaction+in+banking+sector+of+pakistan&hl=el&gl=gr&pid=bl&srcid=ADG).

Ιστοσελίδες:

www.eurobank.gr

www.atbank.gr

www.emporiki.gr

www.nbg.gr

www.bankofcyprus.gr

Παράρτημα

ψυχολογικό κλίμα παρασας, παρακαταστής	δόκιμος	Σκοπός εκπαίδευσης	στόχος εκπαίδευσης	αξιολόγηση για πρόοδο	εκπαδευτικό	εκπαδευτικό πρόγραμμα	Σχολία	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
9	7	1	1	1		1	#####	Eurob	2	β	ε	α,β	7	Business Center	
8	7	1	1	1	1	1	#####	Eurob	2	α	ε	β	2	Private Banker	
7	7	1	1			1	#####	Eurob	2	β	ε	α,β	11	Δ/ντης	
8	7	1	1			1	#####	Eurob	1	β	δ	α	10	Διαχείριση Δανειακών Εντ	
9	6	1	1	1	1	1	#####	Eurob	2	γ	ε	α,β	16	Διευθυντής επιχειρηματικού	
5	8	1		1		1	#####	Eurob	2	β	β	γ	10	Προϊστάμενος Χορηγήσεων	
9	7	1	1	1	1	1	#####	Eurob	2	β	δ	β	6	υπάλληλος	
7	2	1	1			1	#####	Eurob	1	β	δ	β	12	υπάλληλος	
	5	1	1	1		1	#####	Eurob	1	β	β		17	υπάλληλος	
2	6	1	1	Δ,Γ	1	1	#####	Eurob	2	β	ε	α,β	10		
7	5	1	1	1	1	1	#####	Eurob	2	β	ε	α	10		
7,1	6,1	10	10	7	3	11									
5	1	1	1			1	#####	Εμπορ	2	α	ε	β	4	Credit Analysis	
9	1	1	1		1	1	Διεξ	#####	Εμπορ	1	β	ε	α	15	Relationship Officer
9	8	1	1			1	#####	Εμπορ	2	δ	γ,δ	β	24	Δ/ντης	
7	7	1	1	1		1	#####	Εμπορ	1	β	δ	γ	5	Εμπορικό τμήμα	
9	9	1	1	1		1	#####	Εμπορ	1	γ	ε	γ	15	Επαγγελματικός Υπεύθυνος	
7	7	1	1	1		1	#####	Εμπορ	2	β	ε	β	13	Στέλεχος	
7	7	1	1			1	#####	Εμπορ	1	γ	β		20	υπαλληλος	
7	7	1				1	#####	Εμπορ	1	γ	δ	β	10	υπαλληλος	
3	2	1	1	1		1	#####	Εμπορ	1	γ	β		24	υπεύθυνη πωλήσεων	
6	2	1	1			1	#####	Εμπορ	2	δ	δ	β	26	υποδ/ντης- διευθυντης	
6,9	5,1	10	9	4	1	10									
9	6	1	1			1	#####	ΑΤΕ Β	1	γ	δ	γ	15	TELLER	
8	9	1	1	1		1	#####	ΑΤΕ Β	1	γ	β	α	16	Τομέας Επιχειρήσεων	
8	8	1	1	1		1	#####	ΑΤΕ Β	1	β	ε	β	12,5	Δάνεια	
5	7	1	1			1	#####	ΑΤΕ Β	1	β	δ	β	16	Υπεύθυνος πωλήσεων	
	1	1	1			1	#####	ΑΤΕ Β	2	δ	δ	γ	31	Υποδιευθυντής	
10	10	1	1	1	1	1	#####	ΑΤΕ Β	1	δ	δ	γ	27	Υπεύθυνος Ανάπτυξης	
9	6	1	1			1	#####	ΑΤΕ Β	1	α	γ	β	6	TELLER	
9	7	1	1			1	#####	ΑΤΕ Β	1	α	ε	α,β	9	Υπεύθυνη ανάπτυξης	
8	5	1	1	1	1	1	#####	ΑΤΕ Β	1	γ	δ	γ	16	Υπεύθυνος	
7	7	1	1	1	1	1	#####	ΑΤΕ Β	1	β	ε	α	12	ταμείας	
8,1	7,2	10	10	6	3	10									
7	6	1	1	1		1	8-Δεκ	Κυπρο	1	β	δ	γ	10	Ταμείο	
9	9	1	1	1		1	#####	κυπρο	1	β	γ	β	9	Εξυπηρέτηση πελατών	
9	8	1	1			1	#####	κυπρο	2	β	γ,ε	β	7		
7	8	1	1	1		1	#####	κυπρο	1	α	β	β	3	ταμείο	
7	8	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	2	β	γ	β	15	Teller	
8	3	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	2	α	δ	β	5	Υπάλληλος	
9	7	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	1	β	δ	γ	11	Εξυπηρέτηση πελατών	
10	9	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	1	β	δ	β	6	Εξυπηρέτηση πελατών	
5	2	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	1	β	δ	γ	13	Εξυπηρέτηση πελατών	
9	8	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	2	β	ε	β	5	Business center-τμήμα δανε	
9	7	1	1			1	#####	Κυπρο	2	β	ε	α	6	Αξιολογηση δανείων	
9	7	1	1			1	#####	Κυπρο	1	α	ε	α	6	Τμήμα δανείων	
9	4	1	1	1	1	1	#####	Κυπρο	2	β	β	α	10	Μαρκετινγκ	
8	7	1	1			1	#####	Κυπρο	2	β	ε	α	7	Credit	
8,2	6,6	14	14	10	10	13									
8	2	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	1	γ	δ	γ	27	Διοικητικός υπάλληλος	
10	10	1	1	1	1		#####	Εθνικ	2	γ	γ	γ	24	Ισοτιμος Προϊσταμενος Τμημ	
8	4	1	1			1	#####	Εθνικ	1	α	γ	γ	1	Γραφίστρια	
8	7	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	2	δ	β	γ	30	Προϊσταμενος Διοικητικού	
4	4	1	1			1	#####	Εθνικ	2	δ	ε	γ	30	Υποδιευθυντής	
10	10	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	1	α	γ	γ		Υπάλληλος στη Δ/ση Μαρκ	
6	3	1	1			1	#####	Εθνικ	2	γ	δ	γ	23	Υποτιμηματάρχης Δ/σης Μα	
8	4	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	2	δ	ε	β	38	Υποδιευθυντής	
7	7	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	1	α	δ	β	8	Εξωτερικός συνεργάτης	
5	1	1	1	1	1	1	#####	Εθνικ	2	γ	ε	β	10	Στέλεχος μαρκετινγκ	
8	5	1	1			1	#####	Εθνικ	1	β	δ	γ	11	Υπάλληλος μαρκετινγκ	
1	1	1	1			1	#####	Εθνικ	1	α	β	β		γραμματειακή υποστήριξη	
7	8	1	1			1	#####	Εθνικ	2	β	ε	α	15	Προϊστάμενος Τμήματος πρ	
7	3	1	1			1	#####	Εθνικ	1	β	δ	β	7	Υπάλληλος στο οικονομικό τ	
						1	#####	Εθνικ	2	β	β	γ	14	υπάλληλος στο τμήμα μαρκε	
6,9	4,9	14	14	6	10	12									