



ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα Χρηματοοικονομικών & Ελεγκτικής

"Εκπαίδευση & Επιμόρφωση Τραπεζικών Στελεχών"

ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ:

Μητροπέτρου Αγγελική, 2001131

Μυτακίδης Νικόλαος, 2001176

Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. Δημήτριος Σταυρουλάκης

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, Σεπτέμβριος 2006

Περίληψη

Ο τρόπος λειτουργίας των τραπεζών έχει πλέον αλλάξει ριζικά. Η σύγχρονη τράπεζα και κατ' επέκταση οι υπάλληλοί της, περιβάλλονται από πλήθος απαιτήσεων με ποικίλα χαρακτηριστικά στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθουν. Αυτό δημιουργεί την υποχρέωση στις τράπεζες να αναπτύξουν ένα κατάλληλο περιβάλλον επιμόρφωσης μέσω της συνεχής εκπαίδευσης του προσωπικού τους.

Η σύγχρονη τραπεζική εκπαίδευση δεν θα πρέπει να έχει σκοπό μόνο την μετάδοση γνώσεων αλλά και τη συμβολή στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των τραπεζικών υπαλλήλων ώστε να δημιουργείται ένα πρόσφορο έδαφος για την απορρόφηση των γνώσεων. Μέσω της εκπαίδευσης θα πρέπει να ικανοποιείται όλο το φάσμα των προκλήσεων, από τον τρόπο εξυπηρέτησης και επικοινωνίας έως τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Επίσης η εκπαίδευση θα πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά της και τη μεταβίβαση του στρατηγικού στόχου της τράπεζας λόγω του ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει, να κατανοεί, να αφομοιώνει και να λειτουργεί με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί η τραπεζική επιχείρηση, καθώς ο άμεσος και έμμεσος εφοδιασμός με αυτή την γνώση είναι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το μέλλον αυτής.

Για την ανάπτυξη της κατάλληλης εκπαιδευτικής διαδικασίας των τραπεζών χρησιμοποιούνται διάφορες εκπαιδευτικές μεθοδολογίες και μοντέλα όπου ανάλογα με τους στόχους και τη φιλοσοφία της κάθε τράπεζας επιλέγεται κατά περίπτωση η καταλληλότερη. Ακόμη, η ανάγκη για νέες μεθόδους στον τρόπο εκπαίδευσης έφερε στο προσκήνιο την εξ αποστάσεως εκπαίδευση η οποία είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης, ανεξαρτήτως δομής εκπαιδευτικού προγράμματος, στο σύγχρονο τραπεζικό κλάδο. Το e-learning έχει γίνει πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας των τραπεζών καθώς παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει στην μεθοδολογία και στην εφαρμογή του, τα πλεονεκτήματά του είναι περισσότερα.

Μετά από την παρουσίαση της έρευνας που διενεργήθηκε σε εννέα ελληνικές τράπεζες και τα όσα αναλύθηκαν πάνω στο εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα συμπεράναμε ότι το έργο το οποίο αναπτύσσεται από τις διευθύνσεις ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται από τέσσερις βασικούς άξονες. α) Η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθείται, ο τρόπος ανάπτυξης, β) Η εξάρτηση των τραπεζών από τρίτους φορείς, γ) Οι μέθοδοι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση, δ) Η αξιολόγηση των εκπαιδευομένων.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΗΜΕΡΑ	9
1.1 Η Τράπεζα σήμερα	9
1.2 Η εκπαίδευση στις τράπεζες	10
1.2.1 Δια βίου εκπαίδευση.....	10
1.2.2 Εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού	11
1.2.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των τραπεζών.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	14
2.1 Εκπαιδευτικές θεωρίες	14
2.2 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟΜΕΙΣ – ΜΟΡΦΕΣ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	19
3.1 Τομείς εκπαίδευσης.....	19
3.2 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	21
3.3 Μοντέλα τραπεζικής εκπαίδευσης	24
3.4 Φορείς εκπαίδευσης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.....	24
3.5 Παράδειγμα εκπαιδευτικού φορέα – Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο	26
3.5.1 Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο.....	26
3.5.2 Σχεδιασμός και δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος του ΕΤΙ.....	28
3.5.3 Η εκπαιδευτική διαδικασία – στατιστικά στοιχεία.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	36
4.1 Alpha Bank	36
4.2 Aspis Bank.....	41
4.3 Citibank	45
4.4 EFG Eurobank Ergasias	49
4.5 Αγροτική Τράπεζα.....	57
4.6 Εθνική Τράπεζα.....	61
4.7 Τράπεζα της Ελλάδος	67
4.8 Τράπεζα Κύπρου	69
4.9 Τράπεζα Πειραιώς	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	80

5.1	Εκπαιδευτική Διαδικασία	82
5.2	Εξάρτηση από τρίτους φορείς	85
5.3	Μέθοδοι εκπαίδευσης	87
5.4	Αξιολόγηση εκπαιδευομένων	88
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	90
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 3.1	Δείγμα αίτησης για συμμετοχή στα σεμινάρια του ETI.....	29
Εικόνα 3.2	Δείγμα φόρμας για συμπλήρωση προσωπικών στοιχείων εκπαιδευομένων που συμμετέχουν στα σεμινάρια του ETI.....	30
Εικόνα 4.1	Η εισαγωγική σελίδα του e-learning της Alpha Bank.....	36
Εικόνα 4.2	Η σελίδα εισαγωγής στοιχείων στο e-learning της Alpha Bank.....	36

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 5.1	Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών στις Ελληνικές Τράπεζες	82
Πίνακας 5.2	Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι εκπαίδευσης	87

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 2.1	Στο four-level πρότυπο του Kirkpatrick, κάθε διαδοχικό επίπεδο αξιολόγησης στηρίζεται στις πληροφορίες που παρέχονται από το χαμηλότερο επίπεδο	16
Σχήμα 3.1	Η δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος του ETI.....	29
Σχήμα 3.2	Σεμινάρια που διοργανώθηκαν από το ETI το 2005.....	33
Σχήμα 3.3	Άτομα που συμμετείχαν στα σεμινάρια που διοργάνωσε το ETI το 2005.....	34
Σχήμα 4.1	Η διαδικασία του εισαγωγικού σεμιναρίου για τους νέοπροσληφθέντες της Citibank.....	47
Σχήμα 4.2	Κατανομή ανθρωποωρών ανάλογα με το μέσον εκπαίδευσης στην Τράπεζα Πειραιώς.....	77
Σχήμα 5.1	Οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές Τράπεζες στις 31/12/2005.....	79
Σχήμα 5.2	Τα σεμινάρια που διοργάνωσαν οι Ελληνικές Τράπεζες το 2005.....	80
Σχήμα 5.3	Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν σε σεμινάρια εντός τραπεζής το 2005.....	80
Σχήμα 5.4	Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν σε σεμινάρια εκτός τραπεζής το 2005.....	81
Σχήμα 5.5	Διάρκεια εκπαιδευτικού πλάνου στις Ελληνικές Τράπεζες.....	83
Σχήμα 5.6	Ο διαχωρισμός των τραπεζών που έχουν πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας τους και από ποιο φορέα.....	84
Σχήμα 5.7	Ο τράπεζες που είναι πλήρως ανεξάρτητες και αυτές που συνεργάζονται με τρίτους φορείς.....	85
Σχήμα 5.8	Η χρήση του e-learning από τις τράπεζες.....	86

Εισαγωγή

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι μέσα από την έρευνα να προσφέρει ολοκληρωμένη εικόνα της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης στον τραπεζικό χώρο. Η παρουσίαση γίνεται μέσα από την διάσταση της άμεσης εξάρτησης των τραπεζικών οργανισμών από το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς σήμερα ο τραπεζικός τομέας χαρακτηρίζεται από έντονες ανακατατάξεις. Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στην πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι των τραπεζών. Επομένως τα βασικότερα σημεία όπου θα αναλυθούν είναι:

1. Η έμφαση που δίνεται από πλευράς τραπεζών, στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους.
2. Η αυτοτέλεια των τραπεζών να πραγματοποιήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τους ή στην συνεργασία τους με τρίτους φορείς.
3. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που λαμβάνουν χώρο κατά τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Μέθοδος απαραίτητη για τον εντοπισμό υλοποίησης ή απομάκρυνσης των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Αναλυτικότερα η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο Α' μέρος περιλαμβάνονται τα κεφάλαια 1-3, όπου επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του ρόλου των ελληνικών τραπεζών στον τομέα της εκπαίδευσης. Ενώ στο Β' μέρος, το οποίο περιλαμβάνει τα κεφάλαια 4-5, παρουσιάζονται και αναλύονται ορισμένες από τις τράπεζες που εδρεύουν στον ελλαδικό χώρο. Επίσης στο μέρος αυτό γίνεται προσπάθεια σύγκρισης μεταξύ των τραπεζών ώστε να εντοπιστούν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΗΜΕΡΑ

Οι σημερινές τραπεζικές επιχειρήσεις έχουν βγει από το παλιό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούσαν λόγω του ανταγωνισμού και έχουνε μπει σε μια νέα εποχή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εκπαίδευση να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες που προκύπτουν. Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια παρουσίαση του μεταβλητού πλαισίου λειτουργίας της τραπεζικής επιχείρησης σήμερα, καθώς και των αναγκών που η εκπαίδευση των στελεχών έρχεται να καλύψει.

1.1 Η Τράπεζα σήμερα

Ο τρόπος λειτουργίας της σύγχρονης τράπεζας χρειάστηκε να περάσει από πολλά στάδια εξέλιξης (βιομηχανική επανάσταση, εξέλιξη καπιταλιστικού συστήματος), μέχρι να πάρει τη τελική του μορφή στο σημερινό παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από νέες απαιτήσεις και προκλήσεις στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθουν οι τράπεζες για την εξασφάλιση της κερδοφορίας τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία στηρίζεται το νέο τραπεζικό περιβάλλον είναι οι νέες τεχνολογίες και ο μεγάλος ανταγωνισμός.

Παρατηρείται σήμερα ότι λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, τραπεζικές επιχειρήσεις με κερδοφορία δεν επαναπαύονται στα ήδη κερκημένα αλλά συνεχώς αναδιπλώνουν τις δυνάμεις τους ώστε να μπορούν να παρακολουθούν και τις μελλοντικές εξελίξεις που θα προκύψουν. Διότι επιτυχημένη τράπεζα δεν είναι μόνο αυτή που παρουσιάζει κέρδη αλλά αυτή που μπορεί να προλάβει τις εξελίξεις και να προσαρμοστεί βάση αυτών. Αυτό οφείλεται στους εξής λόγους:

- Στην κατάργηση των συνόρων για τις τράπεζες και την επέκτασή τους και σε άλλες χώρες πράγμα που σημαίνει την ακόμα μεγαλύτερη όξυνση του ανταγωνισμού, καθώς πλέον πρέπει να ανταπεξέλθουν και στον παγκόσμιο ανταγωνισμό που θα τους αναγκάσει να μεγεθύνονται συνεχώς για να μην απορροφηθούν¹.
- Σε μια νέα εγχώρια απειλή, που είναι εταιρείες και επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι τραπεζικές αλλά προσφέρουν ένα κομμάτι τραπεζικών υπηρεσιών. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι το ταχυδρομικό ταμιευτήριο, εταιρείες επενδύσεων και χαρτοφυλακίου καθώς και πολυκαταστήματα που εκδίδουν πιστωτικές κάρτες κ.α

¹ S. Bowles, R. Edwards, "Κατανοώντας τον καπιταλισμό", Εκδόσεις Gutenberg, 2^η έκδοση, Αθήνα 1997.

Ο δεύτερος παράγοντας που έχει εισέλθει στον τομέα τραπεζικών υπηρεσιών είναι η χρήση νέων τεχνολογιών. Η παρατεταμένη χρήση της νέας τεχνολογίας έχει μεταβάλλει τη σχέση μεταξύ πελάτη – τράπεζας και τράπεζας – υπαλλήλων. Αυτό συμβαίνει διότι από τη μια πλευρά έχουμε ένα πλήθος από νέα προϊόντα που διατίθενται προς το καταναλωτικό κοινό και από την άλλη, την αύξηση των προσδοκούμενων απαιτήσεων που έχουν οι τράπεζες προς τους υπαλλήλους τους. Αυτό έχει ως απόρροια το πρόβλημα να μην έγκειται στα χρήματα που θα πρέπει να δαπανήσουν οι τράπεζες ώστε να αποκτήσουν την νέα τεχνολογία αλλά στην επαρκή εκπαίδευση που θα πρέπει να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους ώστε να έχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα από την αποκωδικοποίηση της πληροφορίας.

Τέλος συμπεραίνουμε ότι στο σύγχρονο περιβάλλον η επιβίωση και ανάπτυξη των τραπεζών εξαρτάται α) από την δυνατότητα εξέλιξης και προσαρμογής στις μεταβολές και απαιτήσεις της αγοράς, β) από το γνωστικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες². Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι οι τράπεζες να βασίζονται στο marketing και στο management για την εξωτερική και την εσωτερική τους επικοινωνία αντίστοιχα. Αυτό οφείλεται στη συνεχή μεγέθυνση των τραπεζών καθώς το marketing και το management μπορούν να επηρεάσουν την εκπαίδευση.

1.2 Η εκπαίδευση στις τράπεζες

1.2.1 Δια βίου εκπαίδευση

Στο συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον οι τράπεζες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην “δια βίου” εκπαίδευση, η οποία είναι πλέον ευρωπαϊκή στρατηγική, επαγγελματικά προσανατολισμένη στην εξέλιξη και διεύρυνση της ανθρώπινης προσωπικότητας. Με άξονες την εξασφάλιση της συνεχούς πρόσβασης στην μάθηση, την αυξημένη εκπαίδευση σε ανθρώπινους πόρους και την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων για συνεχή εκπαίδευση. Η στροφή αυτή των τραπεζών στη “δια βίου” εκπαίδευση οφείλεται στην απαξίωση της εξειδικευμένης γνώσης και στη ζήτηση από την αγορά για γενική γνώση.

Είναι λοιπόν σημαντικό οι τράπεζες σήμερα να μετατραπούν σε οργανισμούς που μαθαίνουν και επιδιώκουν την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητάς τους, ώστε να

² INE/OTOE, Τεχνικό-Οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών, νέες τεχνολογίες και εργασιακές σχέσεις στις σύγχρονες συνθήκες, Αθήνα 1998.

είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με τους υπόλοιπους του κλάδου τους. Ο κύριος σκοπός τους πρέπει να είναι η μέριμνα και η καλλιέργεια δυνατοτήτων μεταφοράς και απόκτησης νέων γνώσεων.

1.2.2 *Εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού*

Πρέπει να επισημανθεί, ότι η ομάδα management της τράπεζας δεν επαρκεί για να καλύψει το εύρος των παραπάνω χαρακτηριστικών. Η συλλογική προσπάθεια από όλες τις ομάδες, που στελεχώνουν τον οργανισμό από τη βάση ως την κορυφή του είναι αναγκαία. Άλλωστε, είναι λογικό, εφόσον διανύουμε μια νέα εποχή, όπου η γνώση και η επικοινωνία περνούν σε ένα ανώτερο και πιο περίπλοκο επίπεδο. Η πλήρης ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα πρέπει να εξαρτάται μόνο από την ειδικότητα, τις δεξιότητες και την επαγγελματική εμπειρία του εργαζομένου αλλά και από άλλους παράγοντες. Δεδομένου λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό πόρο ενός σύγχρονου τραπεζικού οργανισμού, πρωτεύον στόχος της διοίκησης είναι η πλήρης αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, περικλείοντας όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας από τη βάση ως την κορυφή.

Τελευταία, δίνεται μεγάλη σημασία στην σωστή ανάπτυξη και επιμόρφωση των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης, με τα καλύτερα αποτελέσματα να δίνονται όταν η εκπαίδευση ξεκινάει από την κορυφή της στελεχιακής πυραμίδας του οργανισμού και σταδιακά διευρύνεται έτσι ώστε να αφορά όλα τα στελέχη του. Από την άλλη, η σύγχρονη αντίληψη οργάνωσης της τραπεζικής εργασίας κρίνει απαραίτητη την υιοθέτηση της “τραπεζικής των σχέσεων” (relationship banking) που οδηγεί στην δημιουργία πελατών που αγοράζουν πολλαπλές υπηρεσίες και στην κατάργηση της τωρινής αντίληψης που συγκεντρώνει την προσοχή της στην πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών και που είναι γνωστή ως “τραπεζική κατά παραγγελιά”. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες δεν επιδιώκουν πλέον την μεγιστοποίηση των κερδών μέσω μεμονωμένων συναλλαγών, αλλά μέσα από τη συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών, προϊόντων καθώς και από την συνολική αποδοτικότητα του εκάστοτε πελάτη³.

Συνεπώς δημιουργούνται σχέσεις με τον πελάτη οι οποίες είναι σε επίπεδο καταστήματος και όχι σε επίπεδο ηγετικών στελεχών. Η ανώτερη λοιπόν ηγετική μονάδα απέχει από την προσέγγιση του πελάτη είτε πρόκειται για λιανική τραπεζική, είτε για υπηρεσίες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις. Οι αρμοδιότητες που πλέον αφορούν την ανώτερη ηγετική ομάδα είναι η σωστή οργάνωση της επιχείρησης πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση. Όπως είναι φυσικό, δεν μπορεί να συμβαίνει το ίδιο και σε επίπεδο

³ Λυμπερόπουλος Κ., “Εισαγωγή στο τραπεζικό μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1987.

καταστήματος, όπου η επικοινωνία και η γνώση των μεσαίων και χαμηλόβαθμων στελεχών είναι οι αξίες που κάνουν τη διαφορά στα αποτελέσματα της τραπεζικής επιχείρησης. Αυτό βέβαια είναι κάπως οξύμωρο, διότι παρόλο που ζούμε στην εποχή της χρήσης υψηλής τεχνολογίας και των εξατομικευμένων τραπεζικών συναλλαγών (ATM, e-banking) σπουδαίο ρόλο παίζουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ πελατών και τραπεζικών στελεχών. Αυτό συμβαίνει καθότι η επικοινωνία (του πελάτη με τα εκάστοτε στελέχη της τράπεζας) είναι αυτή που δημιουργεί την απαραίτητη εμπιστοσύνη για την χρήση της “απρόσωπης” ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Επιπλέον, στην εποχή που διανύουμε η τράπεζα προκειμένου να παρέχει άριστη ενημέρωση για τη πληθώρα των τραπεζικών προϊόντων που διαθέτει στους πελάτες της, σπαταλά αρκετό χρόνο και κόστος. Είναι λοιπόν σημαντικό πλεονέκτημα η ύπαρξη ενός δωρεάν προσωπικού συμβούλου, του οποίου οι αρμοδιότητες θα περιλαμβάνουν την αξιόπιστη και άμεση ενημέρωση των πελατών στα προϊόντα που τους αφορούν. Για να αναπτυχθεί αυτή η σχέση μεταξύ πελάτη και τράπεζας, απαραίτητη είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των δυο πλευρών, η αξία της οποίας έχει εξαιρετική βαρύτητα και αποτελεί κεφαλαιακό στοιχείο για το τραπεζικό management.

Έτσι οι τράπεζες απαιτούν από το στελεχιακό τους δυναμικό να γνωρίζει και να ανανεώνει τη γνώση του σε θέματα που αφορούν τη χρήση νέων τεχνολογιών, τραπεζικά προϊόντα και φυσικά να μπορεί να καλλιεργεί και να αναβαθμίζει την έννοια της επικοινωνίας. Όπως είναι φυσικό αυτές οι απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής αφορούν το σύνολο του δυναμικού, χωρίς να εξαρτάται από τις εξειδικευμένες απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης και επίσης δεν επιτρέπουν στη τράπεζα να κάνει συνεχώς προσλήψεις ειδικευμένων και άμεσα ενημερωμένων στελεχών από την αγορά εργασίας. Αυτό βέβαια δημιουργεί ένα φόβο και μια ανασφάλεια στον εκάστοτε εργαζόμενο όσον αφορά τα προσόντα του, διότι αναγνωρίζει πως λόγω της εξέλιξης αυτής, τα προσόντα του όσο πλούσια και αν είναι, μπορεί να μην θεωρούνται αρκετά στο άμεσο μέλλον για να του εξασφαλίσουν μια ικανοποιητική θέση εργασίας. Σε αυτό το σημείο είναι που έρχεται η εκπαίδευση να συμπληρώσει και να δυναμώσει τις σχέσεις ανάμεσα στα τραπεζικά στελέχη και την επιχείρηση.

Όταν λοιπόν η τραπεζική επιχείρηση βάζει το στέλεχος της στη διαδικασία της εκπαίδευσης, αποδεικνύει ότι του δείχνει εμπιστοσύνη. Κάνει εμφανές δηλαδή ότι επενδύει σε αυτόν, γιατί του δίνει τα εφόδια να εμπλουτίσει τις δυνατότητες του έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις αυξημένες υποχρεώσεις του μέλλοντος και να κάνει τη μεταξύ τους σχέση πιο δυνατή και μακροχρόνια. Επιπλέον δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση της ασφάλειας, γιατί του αποδεικνύει πως οτιδήποτε και να συμβεί στην τωρινή του εργασιακή σχέση, εκείνος θα είναι ικανός να παραμείνει ενεργός στην αγορά εργασίας λόγω της εκπαίδευσης που θα έχει

περάσει και των δεξιοτήτων που θα έχει αποκτήσει. Λογικό βέβαια θα ήταν να υπάρξουν απόψεις που μπορεί να αντικρούσουν το παραπάνω επιχείρημα και να υποστηρίξουν ότι το στέλεχος είναι πολύ εύκολο να εκμεταλλευτεί τον τραπεζικό οργανισμό και αφού ολοκληρώσει την εκπαίδευση του να παραιτηθεί. Όμως αυτό θα μπορούσε να καταρριφθεί από την άποψη που λέει πως επειδή η τράπεζα προχωράει στην επιμόρφωση του, του δίνει δυνατότητες ανέλιξης στην ιεραρχία και ότι θα ήταν πιο θετικό για αυτόν να μην χαλάσει την σχέση που έχει χτίσει με τον οργανισμό. Αυτό είναι που υποκινεί τον εργαζόμενο και έτσι η εκπαίδευση έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την επιμόρφωση του στελέχους, αλλά και την μεταβίβαση αξιών και αρχών που εκφράζουν την επιχείρηση. Συνεπώς ο εργαζόμενος, όχι μόνο υποτείνεται από την «επιχειρησιακή» του κουλτούρα αλλά επιπλέον αναπτύσσει καλύτερους τρόπους επικοινωνίας.

1.2.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των τραπεζών

Ο βασικότερος ρόλος από τους παραπάνω, που καλείται να διαδραματίσει η εκπαιδευτική διαδικασία, θεωρείται πως πρέπει να είναι η μεταβίβαση του στρατηγικού στόχου της τράπεζας. Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει, να κατανοεί, να αφομοιώνει και να λειτουργεί με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί η τραπεζική επιχείρηση, καθώς ο άμεσος και έμμεσος εφοδιασμός με αυτή την γνώση είναι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το μέλλον αυτής.

Είναι λοιπόν φυσικό όταν γίνεται αλλαγή του στρατηγικού στόχου, να προκύπτουν προβλήματα τα οποία οδηγούν στην αποτυχία τις προσπάθειες που γίνονται για αλλαγή του ελληνικού αλλά και του διεθνή τραπεζικού τομέα καθώς αυτή προϋποθέτει συνέπεια και σαφήνεια από τη μεριά της διοίκησης. Η εκπαίδευση λοιπόν, και η επιμόρφωση των εργαζομένων ενδυναμώνει τη διαδικασία μετάδοσης και καθοδήγησης, έτσι ώστε να εξαλείφεται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό η ανθρώπινη αντίσταση στην αλλαγή.

Παράλληλα όμως δημιουργεί και στελέχη τα οποία θα έχουν τη θέληση αλλά και τις ικανότητες να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

2.1 Εκπαιδευτικές θεωρίες

Σύμφωνα με την παιδαγωγική επιστήμη σχετικά με τη διαδικασία της μάθησης οι βασικές μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί είναι τρεις⁴: η θεωρία της συμπεριφοράς, οι γνωστικές θεωρίες και ο εποικοδομητισμός. Όπου ανάλογα με τους στόχους και τη φιλοσοφία της κάθε τράπεζας επιλέγεται κατά περίπτωση η καταλληλότερη.

Βάση της κλασικής θεωρίας το άτομο δεν μαθαίνει νέες συμπεριφορές, αλλά αντιδρά στα νέα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Λόγω όμως της απαξίωσης της γνώσης στο σύγχρονο περιβάλλον χρειάζεται μια πιο καινοτόμα διασκευή της θεωρίας, όπου ο εκπαιδευόμενος επιδεικνύει αρχικά μια συμπεριφορά η οποία έχει κάποιες συνέπειες στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Βάση αυτών ο εκπαιδευτής οφείλει να αντιδράσει θετικά ή αρνητικά, δημιουργώντας κίνητρα για τον εκπαιδευόμενο. Το άτομο επομένως μαθαίνει νέες συμπεριφορές από τις συνέπειες που επισύρει η συμπεριφορά του.

Τα κίνητρα είναι απαραίτητα για τη συνέχιση της θεωρίας και διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά στοχεύουν στο εσωτερικό σύστημα αξιών και στη δημιουργία εσωτερικής πληρότητας του εκπαιδευόμενου. Επίσης πρέπει να αναφερθεί πως τα εσωτερικά κίνητρα διαφέρουν από άτομο σε άτομο και μπορεί να είναι γνωστικά, κοινωνικά, φυσιολογικά κ.α. Αντίθετα τα εξωτερικά βασίζονται σε ένα σύστημα αμοιβών – ποινών, όπου μέσω αυτών το άτομο πληροφορείται για την κατάλληλη ή όχι συμπεριφορά του. Έτσι το άτομο ωθείται στο να ακολουθήσει την κατάλληλη συμπεριφορά ελπίζοντας σε μελλοντική ανταμοιβή, ενώ όσον αφορά τις ποινές απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την εφαρμογή τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει την εμπειρία για να αξιολογεί και να κινητοποιεί κατάλληλα τον εκπαιδευόμενο.

Σύμφωνα με την δεύτερη θεωρία, θεωρείται ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι μέρος των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και επομένως μεταβάλλεται μέσα από αυτές. Οι γνωστικές θεωρίες αναλύουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενους. Οι

⁴ Λιοναράκης Α., “Απόψεις και προβληματισμοί για την ανοικτή και εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση”, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2001. ,

Ethnoplan Learning Services, “Μαθησιακές θεωρίες”, Αθήνα 2001.

εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μέσα από την ανάλυση των πράξεων και των αντιδράσεων τους στη συντελούμενη δράση, με χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής τη συνεργασία. Ο εκπαιδευτής ανάλογα με την εμπειρία του καλείται να εντοπίσει τις διαφορετικές ερμηνείες των γνώσεων προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση και να αναπτυχθεί η συνεργασία. Μέσω της συνεργασίας λοιπόν, οι συμμετέχοντες επικεντρώνονται στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και έτσι ενεργοποιείται το ενδιαφέρον τους για σφαιρική προσέγγιση των θεμάτων από όλους⁵.

Τέλος, η τρίτη θεωρία αντλεί στοιχεία και από τις δυο έρευνες που παρατέθηκαν νωρίτερα. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η μάθηση είναι αποτέλεσμα διεργασιών που γίνονται στον ανθρώπινο νου, εσωτερικών κινήτρων αλλά και κοινωνικών παραγόντων. Έτσι εξηγείται άλλωστε που ίδια πράγματα αφομοιώνονται με διαφορετικό τρόπο από κάθε άνθρωπο, γεγονός που σχετίζεται με τον τρόπο που κωδικοποιεί, αποθηκεύει και επιλέγει τις γνώσεις που λαμβάνει. Σε όλη αυτή τη διαδικασία του ατόμου χρειάζεται και ενίσχυση, δηλαδή καθοδήγηση ώστε να κατευθυνθεί προς μια κατεύθυνση. Σημαντικό ρόλο παίζει βέβαια η δυνατότητα που έχει το άτομο να διορθώνει τη συμπεριφορά του βάση της ενίσχυσης που δέχεται από την εμπειρία του εκπαιδευτή ή του προϊστάμενου. Άρα αυτομάτως ο εκπαιδευτής αποτελεί τον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτή η συγκεκριμένη μέθοδος ωστόσο παρουσιάζει ένα σοβαρό μειονέκτημα. Ο εκπαιδευτής εκθέτει νέα δεδομένα που δεν είναι πάντα προσιτά στον ακροατή, αφού οι σκέψεις του εκπαιδευτή οργανώνονται χωρίς τη δική του συμμετοχή με αποτέλεσμα ο εκπαιδευόμενος να χάνει το ενδιαφέρον του.

Σύμφωνα με απόψεις μελετητών εκπαίδευσης ενηλίκων υπάρχει ένα στοιχείο απαραίτητο στην εκπαιδευτική διαδικασία και δεν είναι άλλο από το διάλογο, ο οποίος παροτρύνει τους εκπαιδευόμενους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους. Έτσι από τη μια οι εκπαιδευόμενοι κατέχουν ήδη γνώσεις και πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν συλλογικά κατά την εκπαιδευτική διαδικασία και να αποτελέσουν αφετηρία για περαιτέρω επεξεργασία. Ενώ από την άλλη, ο εκπαιδευτής είναι απαραίτητος για να βοηθά τους εκπαιδευόμενους να αναλύσουν και να ταξινομήσουν τη νέα γνώση. Με αυτό τον τρόπο η νέα γνώση παράγεται αβίαστα, ως προϊόν ανταλλαγής σκέψεων και αμοιβαίων συνεισφορών⁶.

⁵ Simon R.I., Dippe D., Schenke Ar., "Learning work: a critical pedagogy of work education", Bergin and Carvey, New York 1991.

⁶ Demunter P., "La formation des formateurs d'adultes: pour une filière professionnelle et qualifiante", FUNOC, Charleroi, 1984.

2.2 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί στρατηγική με υψηλό κόστος για την επιχείρηση. Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα όπου για την εκπαίδευση εκτός από τις δαπάνες που απαιτούνται, χρειάζεται να γίνει και ένας σχεδιασμός για τις κενές θέσεις που θα μείνουν στα καταστήματα από αυτούς που θα εκπαιδευτούν με σκοπό την όσο το δυνατόν λιγότερη ταλαιπωρία των πελατών. Επομένως καταλαβαίνουμε πως είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης για τους διοικούντες, ώστε να συγκρίνουν το κόστος από τα οφέλη που θα αποκομίσουν. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να εντοπίσουν τυχόν τροποποιήσεις που ενδεχομένως να προκύψουν.

Η αξιολόγηση αποτελεί το τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από τον σχεδιασμό που έχει γίνει και συγκεκριμένα από τους στόχους που έχουν τεθεί. Για αυτό και η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να γίνεται μεμονωμένα ανά εκπαιδευόμενο αλλά στο σύνολο της, δηλαδή να εξετάζεται κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Βασική λοιπόν αρχή είναι ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης λαμβάνουν χώρα μόνο όταν πρόκειται να συντελέσουν στην εξέλιξη και ανάπτυξη της τράπεζας, βάση των στρατηγικών επιδιώξεων που υπάρχουν.

Για αυτό αρχικά θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής της επιχείρησης και μετέπειτα να γίνει ειδίκευση των στόχων ώστε να σχεδιαστούν τα επί μέρους εκπαιδευτικά προγράμματα. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να μην στηρίζεται σε θεωρητικές διαπιστώσεις, αλλά να γίνεται επί της ουσίας βάση ειδικών προτύπων. Τα συνηθέστερα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αυτά του Kirkpatrick (1967) και του Candau (1985). Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό τι υποστηρίζουν τα πρότυπα αυτά, θα γίνει μια ενδεικτική παράθεση της έρευνας του Kirkpatrick.

Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η αξιολόγηση πρέπει πάντα να αρχίζει από το επίπεδο ένα και έπειτα να κινείται διαδοχικά μέσω των επιπέδων δυο, τρία και τέσσερα (Σχήμα 2.1). Οι πληροφορίες από κάθε προγενέστερο επίπεδο χρησιμεύουν ως μια βάση για την αξιολόγηση του επόμενου επιπέδου.



Σχήμα 2.1. Στο four-level πρότυπο του Kirkpatrick, κάθε διαδοχικό επίπεδο αξιολόγησης στηρίζεται στις πληροφορίες που παρέχονται από το χαμηλότερο επίπεδο.
(πηγή <http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/start.html>)

Επίπεδο 1 αξιολόγηση – αντιδράσεις

Η αξιολόγηση σε αυτό το επίπεδο μετρά το πώς αντιδρούν οι συμμετέχοντες σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Προσπαθεί να απαντήσει στις ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων - το συμπάθησαν; Ήταν το υλικό σχετικό με την εργασία τους; Αυτός ο τύπος αξιολόγησης λέγεται συνήθως “smilesheet.” Σύμφωνα με τον Kirkpatrick, κάθε πρόγραμμα πρέπει τουλάχιστον να αξιολογηθεί σε αυτό το επίπεδο για να επιτρέψει τη βελτίωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Επιπλέον, οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων έχουν σημαντικές συνέπειες για την εκμάθηση (επίπεδο δύο). Αν και μια θετική αντίδραση δεν εγγυάται την εκμάθηση, μια αρνητική σχεδόν βέβαια μειώνει τη δυνατότητά της.

Επίπεδο 2 αξιολόγηση - που μαθαίνει

Σε αυτό το επίπεδο θέτει την αξιολόγηση πέρα από την ικανοποίηση αρχαρίων και προσπαθεί να αξιολογήσει το βαθμό που οι σπουδαστές έχουν προωθηθεί στις δεξιότητες, τη γνώση, ή την τοποθέτηση. Η μέτρηση σε αυτό το επίπεδο είναι δυσκολότερη και επίμοχθη από το επίπεδο ένα. Εάν είναι δυνατόν, οι συμμετέχοντες δίνουν την εξέταση ή την αξιολόγηση πριν από την εκπαίδευση (προεξέταση) και μετά από αυτή (μετά δοκιμή) για να καθοριστεί το ποσοστό εκμάθησης που έχει εμφανιστεί.

Επίπεδο 3 αξιολόγηση - μεταφορά

Αυτό το επίπεδο μετρά την αλλαγή στη συμπεριφορά των αρχάριων, λόγω του επιμορφωτικού προγράμματος που συμμετείχαν. Δηλαδή προσπαθεί να απαντήσει στην ερώτηση εάν είναι οι γνώσεις οι οποίες πήρε που άλλαξαν τη συμπεριφορά του αρχάριου ή το καθημερινό περιβάλλον του. Για πολλούς εκπαιδευτές αυτό το επίπεδο αντιπροσωπεύει την αληθινή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος. Εντούτοις η μέτρηση είναι δύσκολη σε αυτό το επίπεδο διότι είναι συχνά αδύνατο να προβλεφθεί πότε η αλλαγή στη συμπεριφορά θα εμφανιστεί, ώστε να ληφθούν οι αποφάσεις πότε θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση; πόσο συχνά και πως;

Επίπεδο 4 αξιολόγηση - αποτελέσματα

Το επίπεδο αυτό αξιολογεί την επιτυχία του προγράμματος στους όρους που οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να καταλάβουν π.χ βελτιωμένη ποιότητα, μείωση δαπανών, αυξανόμενη παραγωγή, αύξηση πωλήσεων ακόμη και υψηλότερα κέρδη. Από μια επιχείρηση και μια οργανωτική προοπτική, αυτό είναι ο γενικός λόγος για ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, όμως το επίπεδο τέσσερα δεν εξετάζεται χαρακτηριστικά. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων στους οικονομικούς όρους είναι δύσκολο να μετρηθεί και είναι δύσκολο να συνδεθεί άμεσα με την κατάρτιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟΜΕΙΣ – ΜΟΡΦΕΣ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

3.1 Τομείς εκπαίδευσης

Στο σύγχρονο διαφοροποιημένο εκπαιδευτικό περιβάλλον η εκπαίδευση αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις. Στον τραπεζικό τομέα έχουν εισαχθεί νέες τάσεις και δεδομένα που επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα και έχουν εξαλείψει παλαιά χαρακτηριστικά.. Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του παρελθόντος ήταν: 1) η εκπαίδευση που αφορούσε τεχνικά θέματα κυρίως και όχι οικονομικά ή διοίκησης, 2) η απουσία ορθολογικών διαδικασιών διεξαγωγής (στόχοι, προγράμματα, προσανατολισμοί) και παρακολούθησης (αξιολόγηση), 3) τα στελέχη και οι υφιστάμενοι τους ωφελούνταν κυρίως από την εκπαίδευση. Σήμερα οι σημαντικές αλλαγές σε οικονομικό και τεχνικό επίπεδο δημιουργούν κατ' επέκταση αλλαγές και στις στρατηγικές επιλογές του κλάδου.

Η όξυνση του ανταγωνισμού και η διεύρυνση του από την παροχή τραπεζικών προϊόντων από μη τραπεζικές επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα την ώθηση σε στρατηγικές κατάτμησης της αγοράς, εξειδίκευσης και επιλεκτικής διαχείρισης προϊόντων και πελατείας. Ενώ η συνεχώς εκτεινόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών δρομολογεί ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο διοίκησης. Οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα είναι τέτοιες που έχουμε περάσει από την εποχή των εξαγορών στην εποχή των συγχωνεύσεων. Όπου ιδανική τράπεζα θεωρείται αυτή που είναι πιο ευέλικτη και προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς.

Όπως είναι φυσικό οι αλλαγές αυτές έχουν επιπτώσεις στην σχέση της τράπεζας με τους πελάτες αλλά και στην φιλοσοφία επιλογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η πελατεία είναι πλέον πιο απαιτητική, πιο ευρεία και λιγότερο τυποποιημένη. Γι' αυτό το λόγο η τράπεζα πρέπει να κατηγοριοποιήσει την πελατεία της, προσφέροντας σε όλες τις κατηγορίες εξυπηρέτηση ανάλογα με τις ανάγκες της. Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας η ποικιλία προϊόντων και τρόπων πώλησης τους απαιτεί την δημιουργία καινοτόμων συμβούλων - πωλητών παρά διοικητικών υπαλλήλων γραφείου.

Τα αποτελέσματα αυτής της αλλαγής δεν είναι προς όφελος της απόδοσης της διοίκησης της επιχείρησης καθώς αναθεωρούνται οι αυτοματισμοί που υπήρχαν στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και αφορούσαν την ανοδική εξέλιξη λόγω παλαιότητας ή την σύνδεση του πτυχίου με την θέση εργασίας. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των τραπεζικών υπαλλήλων είναι

αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η σπουδαιότητα του φαίνεται από την αναγνώριση που εισπράττει ο καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος ως συγκριτικό πλεονέκτημα για την τράπεζα. Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνεται σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και αναζήτηση για κίνητρα και παροχές οι οποίες θα υποκινήσουν τους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση.

Η εκπαίδευση άλλωστε δεν πρέπει να έχει σκοπό μόνο την μετάδοση γνώσεων αλλά και τη συμβολή στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των τραπεζικών υπαλλήλων όπως η συνεργασία, η επικοινωνία και η πρωτοβουλία ώστε να αναπτύσσεται ένα πρόσφορο έδαφος για την απορρόφηση των γνώσεων. Βάση αυτών η εκπαίδευση τραπεζικών στελεχών αφορά ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και μπορεί να περιλαμβάνει απόκτηση γνώσεων για εργασιακά ζητήματα, ενημέρωση υπηρεσιακών θεμάτων, αποδοτικότερο προγραμματισμό, βελτίωση συνεργασίας και επικοινωνίας, καλύτερη προετοιμασία θεμάτων για παρουσίαση κλπ.

Έρευνες έδειξαν ότι οι βασικότεροι τομείς εκπαίδευσης στις ελληνικές τράπεζες για να είναι αποδοτική η εκπαιδευτική διαδικασία είναι:

- Τομέας Βασικής Εκπαίδευσης

Ο στόχος του τομέα είναι η ένταξη των νέων υπαλλήλων στο οργανωτικό περιβάλλον και στις διαδικασίες της τράπεζας. Περιλαμβάνει σεμινάρια:

- Προπαίδευσης
- On-line διαδικασιών
- Απλών τραπεζικών εργασιών

- Τομέας Τραπεζικών Εργασιών

Αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων στις βασικές δραστηριότητες του τραπεζικού τομέα. Περιλαμβάνει σεμινάρια για:

- Χορηγήσεις
- Καθυστερήσεις
- Συνάλλαγμα
- Εισαγωγές – Εξαγωγές

- Τομέας Εμπορικής Επιμόρφωσης

Ο τομέας αυτός εκπαίδευσης δρα προς την κατεύθυνση της αύξησης της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών βάσει της εξελισσόμενης σχέσης τράπεζας – πελάτη και την προσπάθεια για προσέγγιση του. Περιλαμβάνει σεμινάρια:

- Marketing
- Δημοσιών Σχέσεων

- Τομέας Οικονομικής Επιμόρφωσης

Αφορά τις χρηματοοικονομικές γνώσεις που απαιτούνται για την ανάπτυξη και πώληση προϊόντων. Περιλαμβάνει σεμινάρια:

- Λογιστικής
- Νέων Προϊόντων
- Διαχείρισης Διαθεσίμων

- Τομέας Διοικητικής Επιμόρφωσης

Αφορά τις γνώσεις που απαιτούνται για την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού. Περιλαμβάνει σεμινάρια:

- Management
- Διοίκησης Προσωπικού

- Τομέας Γενικής Επιμόρφωσης

Αφορά γνώσεις γενικού περιεχομένου και ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει σεμινάρια όπως:

- Ξένων Γλωσσών
- Πληροφορικής

3.2 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης λόγω των πλεονεκτημάτων της, ανεξαρτήτως δομής εκπαιδευτικού προγράμματος, στο σύγχρονο τραπεζικό κλάδο θεωρείται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την απόσταση του εκπαιδευτή από τον εκπαιδευόμενο καταργώντας την ταυτόχρονη παρουσία και των δυο σε μια αίθουσα διδασκαλίας, όπως στον κλασικό τρόπο. Εκμεταλλεζόμενη την εξέλιξη της τεχνολογίας, η εκπαίδευση εξ αποστάσεως προσφέρει το βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης, την επικοινωνία, σε μια νέα βάση κρατώντας την ενεργή και ταυτόχρονη συμμετοχή του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου.

Για να είναι εφικτή και αποτελεσματική η εκπαίδευση εξ αποστάσεως χρησιμοποιείται η πλατφόρμα του διαδικτύου και μια σειρά από εφαρμογές που ανανεώνονται συνεχώς. Παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών είναι τα πολυμέσα, η προσομοίωση, η τηλεδιάσκεψη και τα συστήματα διαχείρισης της μάθησης και του περιεχομένου της μάθησης (LMS και LCMS αντίστοιχα).

Για να έχει λοιπόν επιτυχία η εξ αποστάσεως εκπαίδευση θα πρέπει να λυθούν κάποια προβλήματα λόγω της μη φυσικής ύπαρξης του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου στην αίθουσα. Θα πρέπει να εξασφαλίζεται πως η αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου θα λειτουργεί ως ουσιαστικός παράγοντας μάθησης. Επίσης, λόγω του ότι ο εκπαιδευτής είναι συνυπεύθυνος με τον τεχνικό που κωδικοποιεί την πληροφορία, για την ύλη που προσφέρεται και τον τρόπο παρουσιάσής της, θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλη τεχνική υποστήριξη η οποία θα εξασφαλίζει την συνεχή λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ωστε να παρέχεται η σωστή γνωστική πληροφορία αλλά και να διασφαλίζεται η επικοινωνία των δυο πλευρών.

Βάση αυτών έχουν σχεδιαστεί τα παρακάτω μοντέλα επικοινωνίας για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση:

Μοντέλα CBC (Computer Based Communication):

- CBC διάλεξης: επικοινωνία ενός προς πολλούς, καθοδηγητής είναι ο εκπαιδευτής.
- CBC συζήτησης: επικοινωνία πολλών προς πολλούς, καθοδηγητής είναι ο εκπαιδευτής.
- CBC εκπαιδευτής προς εκπαιδευόμενο: επικοινωνία ένας προς ένα, καθοδηγητής είναι ο εκπαιδευτής.
- CBC ένα προς ένα tutorial: επικοινωνία ένας προς ένα, καθοδηγητής είναι ο εκπαιδευόμενος, όπου θέτει τις απορίες του.
- CBC ένα προς ένα σε συνεργασία: επικοινωνία ένας προς ένα, συλλογική καθοδήγηση και από τις δυο πλευρές.
- CBC φόρουμ: επικοινωνία πολλών προς πολλούς, συλλογική καθοδήγηση από όλες τις πλευρές
- CBC αλληλεπιδραστικής τάξης: σύνθετη επικοινωνία ένας προς πολλούς και πολλοί προς πολλούς, καθοδηγητής είναι η τάξη ενώ ο εκπαιδευτής έχει το ρόλο του συντονιστή.

Ακόμα ένα πρόβλημα για το οποίο πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια είναι ο παράγοντας του χρόνου, καθώς είναι διαφορετικός σε σχέση με την κλασική εκπαίδευση σε τάξη. Οπότε

πρέπει να γίνει καλός σχεδιασμός ώστε να υπάρχει σωστή αλληλεπίδραση, η οποία μπορεί να είναι σύγχρονη ή ασύγχρονη.

Στην σύγχρονη αλληλεπίδραση εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι συνδέονται ταυτόχρονα μέσω προκαθορισμένων servers χρησιμοποιώντας τα ίδια εκπαιδευτικά μέσα – εργαλεία συγχρόνως για να συμμετέχουν δυναμικά στην εξέλιξη του μαθήματος. Η σύγχρονη αλληλεπίδραση επιτυγχάνεται μέσω της τηλεδιάσκεψης ή ενός τοπικού δικτύου υπολογιστών.

Στην ασύγχρονη αλληλεπίδραση ο εκπαιδευτής έχει ετοιμάσει την ύλη του μαθήματος σε μορφή video ή ήχου και την αποθηκεύει σε κάποιο δικτυακό χώρο για να έχουν πρόσβαση όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να παρακολουθήσει το μάθημα όποια ώρα επιλέξει εκείνος. Επίσης, προκειμένου να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων χρησιμοποιούνται εφαρμογές όπως ομάδες συζητήσεων και πίνακες ανακοινώσεων.

Εξαιτίας λοιπόν της απόστασης ο εκπαιδευτής δεν έχει άμεση εικόνα για την πορεία και την αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού υλικού από τους εκπαιδευόμενους, για αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής αλλά και τελική αξιολόγηση και από τις δυο πλευρές. Η αξιολόγηση από τους εκπαιδευόμενους βοηθάει στην αναθεώρηση λανθασμένων πρακτικών κατά την διάρκεια αλλά και στον σχεδιασμό του προγράμματος εκ νέου ώστε να βελτιώσει και να απορρίψει τα αρνητικά του σημεία.

Ωστόσο η ύλη του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερες ασκήσεις και δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης σε σχέση με την θεωρία για να υπάρχει καλύτερη αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων. Θα πρέπει όμως να μην στεκόμαστε μόνο στην ποσοτική αλλά να δίνεται έμφαση και στην ποιοτική αξιολόγηση των στοιχείων.

Το e-learning έχει γίνει πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας των τραπεζών καθώς παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει στην μεθοδολογία και στην εφαρμογή του, τα πλεονεκτήματα του είναι περισσότερα. Τα βασικά πλεονεκτήματα του e-learning είναι ότι:

- Είναι διαθέσιμο παντού οποιαδήποτε στιγμή επιλέξει ο εκπαιδευόμενος χωρίς να χρειάζεται η παρουσία του σε αίθουσα, απλώς με την χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Δίνει την δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να μελετήσει την ύλη με τον ρυθμό του οποίο μαθαίνει.
- Παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και βάσεις δεδομένων που αδυνατεί να προσεγγίσει η παραδοσιακή εκπαίδευση.

- Υπάρχει συνεχής ανανέωση και βελτίωση της ύλης με ελάχιστο κόστος.
- Έχει εύκολο σχεδιασμό και μπορεί να προσαρμοστεί για ατομικά προγράμματα ή για απεριόριστο αριθμό συμμετεχόντων.

3.3 Μοντέλα τραπεζικής εκπαίδευσης

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον αποδίδεται ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος στην Εκπαίδευση η οποία έχει γίνει πλέον πρώτη προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα. Σ' αυτό οφείλεται και η αύξηση των δαπανών από κάθε τράπεζα καθώς οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες αποκτούν άλλη διάσταση. Παρά την τάση αύξησης των εκπαιδευτικών δαπανών όμως, με τη συνδρομή και των κοινοτικών επιδοτήσεων, οι δαπάνες εκπαίδευσης των Τραπεζών ως ποσοστό της μισθοδοσίας ανέρχονται κατά μέσο όρο σε 1%, ποσοστό που αν συγκριθεί με τα διεθνή δεδομένα για τον κλάδο (λ.χ. Γαλλία 4-5%, Γερμανία 6-7%) είναι ακόμα χαμηλό και επιβάλλεται να αυξηθεί⁷.

Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έχει περάσει και αυτός σε μια νέα εποχή καθώς κρίνεται αναγκαίο να δομηθεί από ειδικούς και εξειδικευμένες υπηρεσίες της επιχείρησης. Επίσης γίνεται κατανοητό ότι δεν χρησιμοποιείται κάποιο μοντέλο σχεδιασμού της εκπαιδευτικής δραστηριότητας και αυτό γιατί υπάρχει διαφοροποίηση στις ανάγκες των τραπεζών και έτσι ωθούνται στην ανάπτυξη του δικού τους μοντέλου ξεχωριστά. Σ' αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσουν επί μέρους μοντέλα όπως για παράδειγμα μοντέλα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, τεστάρισμα γνώσεων σε εκπαιδευθέντες κλπ.

3.4 Φορείς εκπαίδευσης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

Στο ελληνικό τραπεζικό κλάδο λειτουργούν σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα Διευθύνσεις ή Υποδιευθύνσεις Εκπαίδευσης, συνήθως μορφή είναι να λειτουργεί η Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης στα πλαίσια της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού. Στο πλαίσιο της καλύτερης πραγματοποίησης των σεμιναρίων τους οι περισσότερες τράπεζες έχουν ιδρύσει Εκπαιδευτικά Κέντρα τα οποία σε ελάχιστες περιπτώσεις λειτουργούν σαν ανεξάρτητες επιχειρήσεις

⁷ ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Τεχνικό-Οργανωτικός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην απασχόληση & στις εργασιακές σχέσεις, Αθήνα 1996.

παρέχοντας εκπαίδευση και επιμόρφωση σε άνεργους ή εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων. Η κίνηση αυτή έχει σαν στόχο την παραγωγή νέων στελεχών για την τράπεζα εκπαιδύοντας τους στο γνωστικό αντικείμενο που απαιτεί η τράπεζα.

Φορείς της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στις Ελληνικές τράπεζες είναι το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ), το Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ (ΙΝΕ/ΟΤΟΕ), ο ΟΑΕΔ και το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).

Το ΕΤΙ είναι ο μεγαλύτερος φορέας διατραπεζικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα και αντιπροσωπεύει το εκπαιδευτικό έργο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών. Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) είναι ο φορέας εκπροσώπησης των ελληνικών και ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1928 ως ΝΠΙΔ και σήμερα αριθμεί 29 μέλη διαδραματίζοντας θεσμικό ρόλο στην οικονομία της χώρας. Μέσω του ΕΤΙ παρέχει υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση στο σύνολο του χρηματοπιστωτικού τομέα φιλοδοξώντας να γίνει φορέας μεγάλου κύρους και αξιοπιστίας στην Ελλάδα και ισότιμο με αντίστοιχα ιδρύματα άλλων ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών οργανισμών.

Το Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ ιδρύθηκε το 1991 και πέρα του συνδικαλιστικού του έργου αναπτύσσει και ένα αξιόλογο ερευνητικό και εκπαιδευτικό έργο διοργανώνοντας σεμινάρια κατάρτισης εργαζομένων για την συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση των στελεχών και των εργαζομένων του κλάδου.

Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) εκτός των κύριων εργασιών του έχει εντάξει στα προγράμματά του και την χρηματοδότηση της επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων. 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, καταβάλλεται υπέρ του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (Λ.Α.Ε.Κ.) που συστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 2434/96. 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 ένα κλάδο ασφάλισης του ΟΑΕΔ, συνεισπράττεται με τις υπέρ ΙΚΑ εισφορές και υπολογίζεται επί των αποδοχών επί των οποίων υπολογίζονται οι εισφορές του ΙΚΑ. Οι πόροι του ΛΑΕΚ που αποδίδονται στις επιχειρήσεις και αφορούν την επαγγελματική κατάρτιση δε λογίζονται ως έσοδα και απαλλάσσονται από κάθε φορολογική επιβάρυνση (παρ.5 του αρθρ.1 του Ν.2434/96).

Το Ι.Δ.ΕΚ.Ε. ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1995, είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου το οποίο υπάγεται στη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε.). Βασικός σκοπός του είναι η Τεχνολογική και Επιστημονική υποστήριξη των προγραμμάτων της Γ.Γ.Ε.Ε. και η υλοποίηση ενεργειών που αφορούν στη δια βίου μάθηση (Φ.Ε.Κ. 90/τ.α'/2-5-2001/ν.2909).

Για την επίτευξη του βασικού αυτού σκοπού εξασφαλίζει υλικοτεχνική και επιστημονική υποδομή καθώς και τη διάδοση του εκπαιδευτικού και επιμορφωτικού υλικού. Επιδιώκει την ενσωμάτωση της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών με τη χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών πολυμέσων και εκπαιδευτικού λογισμικού. Εφαρμόζει ειδικά ερευνητικά και επιμορφωτικά προγράμματα για κάθε κατηγορία ενηλίκων. Για το σκοπό αυτό αναπτύσσει συνεργασία με άλλους φορείς, διεθνείς οργανισμούς, ιδρύματα, σχολές και ιδιαίτερα με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στο πλαίσιο τέτοιων συνεργασιών εκπονεί μελέτες και διαχειρίζεται Ευρωπαϊκά Προγράμματα για την Εκπαίδευση Ενηλίκων, εκπαιδευτικών, καθώς και την παροχή συμπληρωματικής εκπαίδευσης σε άτομα που δεν ολοκλήρωσαν τις σπουδές τους

3.5 Παράδειγμα εκπαιδευτικού φορέα – Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

3.5.1 Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) είναι ο μεγαλύτερος φορέας διατραπεζικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα και αντιπροσωπεύει το εκπαιδευτικό έργο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ). Ιδρύθηκε το 1999 από την μετεξέλιξη του εκπαιδευτικού κέντρου της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών προκειμένου να αποκτήσει τη δυνατότητα παροχής προηγμένων χρηματοοικονομικών γνώσεων. Φιλοδοξία της ΕΕΤ είναι να καθιερωθεί το ΕΤΙ:

- στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως ισότιμος με τα αντίστοιχα ιδρύματα των άλλων χωρών εκπαιδευτικός οργανισμός και
- στο πλαίσιο της χώρας μας και της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής ως εκπαιδευτικός φορέας μεγάλου κύρους και αποτελεσματικότητας.

Το ΕΤΙ είναι υπό την άμεση εποπτεία της ΕΕΤ, με αυτόνομη διοικητική οργάνωση όμως. Ανώτατο επιστημονικό όργανο του είναι το εννεαμελές Εκπαιδευτικό συμβούλιό του, με Πρόεδρο τον Γενικό Γραμματέα της Ένωσης.

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο έχει ως στόχο την ανάπτυξη νέων και αποτελεσματικότερων προσεγγίσεων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο των επιχειρήσεων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα της χώρας μας.

Στόχος του είναι οι υπηρεσίες του να δημιουργήσουν μια καινούργια δυναμική στον τομέα της εκπαίδευσης για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανάγκη η διαρκής προσαρμογή τους στις εξελίξεις της αγοράς και στις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Η ανταπόκριση στις ανάγκες του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος οδήγησε στη διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, καθώς και έμφαση στις εξεταστικές διαδικασίες.

Επιδίωξη του ETI είναι να λειτουργεί ως εκπαιδευτικός “εταίρος” των επιχειρήσεων, για αυτό και συνεργάζεται στενά μαζί τους, προκειμένου τα εκπαιδευτικά προγράμματα να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους. Οι λύσεις τις οποίες προσφέρει το ETI χαρακτηρίζονται από ευελιξία του διδακτικού περιεχομένου, εναλλακτικές προτάσεις για το χρονικό επιμερισμό της ύλης, συνδυασμό εκπαιδευτικών μεθοδολογιών και δυνατότητα επιλογής ειδικών γνωστικών αντικειμένων στα πλαίσια μιας ευρύτερης διδακτικής ενότητας. Έτσι δημιουργείται ένα πολύπλευρο εκπαιδευτικό πακέτο, το οποίο αποβλέπει στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών “τη στιγμή που τη χρειάζεσαι, για το αντικείμενο που τη χρειάζεσαι” (just-in-time-training)⁸.

Το Εκπαιδευτικό Σύστημα του ETI αποτελείται από επιμέρους προγράμματα, τα οποία οδηγούν στην απόκτηση διπλώματος. Τα προγράμματα αυτά διακρίνονται σε επιμέρους εκπαιδευτικές ενότητες, οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους σε απόκτηση αντίστοιχων πιστοποιητικών. Μέσω αυτής της διαδικασίας παρέχονται, στους εργαζομένους κυρίως, περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης και πιστοποίησης, καθώς ο χρόνος τους είναι περιορισμένος και αφετέρου παρέχονται εκπαιδευτικές υπηρεσίες που προσιδιάζουν στο γνωστικό υπόβαθρο και την επαγγελματική εμπειρία των εκπαιδευομένων.

Επίσης το ETI λαμβάνει υπόψη του ότι ενώ αυξάνεται η ζήτηση για εκπαίδευση, μειώνεται ο χρόνος τον οποίο διαθέτουν οι εκπαιδευόμενοι. Έτσι έχει καθιερώσει ήδη από το 1996 τη μικτή μέθοδο διδασκαλίας (κλασική και εξ αποστάσεως) όπως ακριβώς εφαρμόζεται στους αναγνωρισμένους θεσμούς των Ανοικτών Πανεπιστημίων. Σκοπός του είναι η εξισορρόπηση της ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση σε σχέση με τον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο που διαθέτει ο επαγγελματίας εκπαιδευόμενος.

Το εκπαιδευτικό υλικό των προγραμμάτων ανανεώνεται με ειδική σειρά εγχειριδίων ανά εκπαιδευτική ενότητα. Ο σχεδιασμός των εγχειριδίων έχει γίνει σύμφωνα με τα πρότυπα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Με αυτό τον τρόπο δεν απαιτείται η συμβολή του διδάσκοντος για την κατανόηση τους, ενώ επιπρόσθετα προβλέπονται και ασκήσεις αυτοαξιολόγησης. Έτσι επιτυγχάνεται η αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού υλικού, ενώ παράλληλα

⁸ Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ETI 2006-2007, Αθήνα 2006.

διευκολύνονται και οι εργαζόμενοι που είτε δεν έχουν ελεύθερο χρόνο είτε δεν έχουν ευκολία πρόσβασης σε μαθήματα αίθουσας.

Ο θεσμικός ρόλος του ETI στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αναδεικνύεται από το γεγονός της διαπίστευσής του από τις αρμόδιες εθνικές και ευρωπαϊκές αρχές ως εξεταστικού κέντρου για έναν ολοένα διευρυνόμενο αριθμό γνωστικών αντικειμένων. Το ETI συμβάλλει στη δημιουργία πανευρωπαϊκών πιστοποιητικών μέσα από το έργο που επιτελείται στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Δικτύου Τραπεζικής Εκπαίδευσης (EBTN). Προσφέρεται ήδη, με μεγάλη ανταπόκριση, το Πρόγραμμα που οδηγεί στο European Foundation Certificate in Banking (EFCB). Τα πιστοποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα θα επεκταθούν σταδιακά σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα του χρηματοπιστωτικού τομέα.

3.5.2 Σχεδιασμός και δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος του ETI

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ETI στοχεύει στην συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων και όχι απλώς στην παροχή γενικών γνώσεων. Έτσι, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ETI σχεδιάστηκε γύρω από τέσσερις άξονες.

Πρώτος άξονας είναι το Σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο είναι ένα ιεραρχικά δομημένο πρόγραμμα, που ξεκινάει από τις βασικές γνώσεις και καταλήγει στο ανώτατο επίπεδο των μεταπτυχιακών επαγγελματικών τίτλων.

Δεύτερος άξονας είναι η Εκπαίδευση για τον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα, με στόχο να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και στον τομέα παροχής επενδυτικών υπηρεσιών.

Τρίτος άξονας είναι τα Προγράμματα του ETI να οδηγούν σε πιστοποίηση, και όχι μόνο στην παροχή γνώσεων και εκπαίδευσης, με την απονομή διπλωμάτων και πιστοποιητικών μετά από διενέργεια εξετάσεων.

Τέταρτος άξονας η Εκπαίδευση να είναι σύμφωνα με διεθνή - πανευρωπαϊκά πρότυπα, καθώς προωθεί την πιστοποίηση των προγραμμάτων του σε εθνικό, πανευρωπαϊκό ή και διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό συνεργάζεται στενά με το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (ΕΚΕΠΙΣ), το European Bank Training Network (EBNT) και ανάλογα με το αντικείμενο, με διεθνείς φορείς αναγνωρισμένου κύρους.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να υλοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αποτελείται από τέσσερα επίπεδα που σχηματίζουν μια πυραμίδα (Σχήμα 3.1).

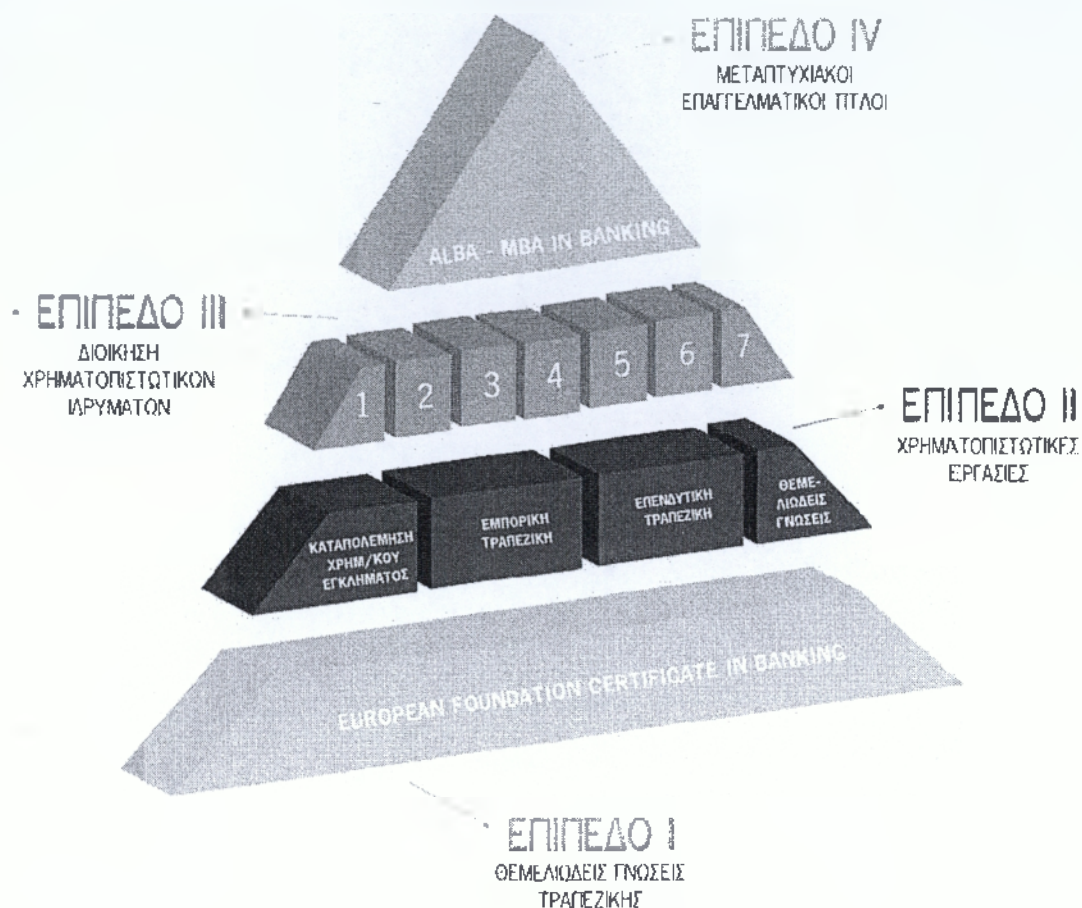
Το επίπεδο 1 είναι η βάση της πυραμίδας. Αποτελεί την βασική εκπαίδευση που πρέπει να διαθέτει οποιοσδήποτε απασχολείται στον τομέα παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Οι

γνώσεις που αποκτώνται σε αυτό το επίπεδο δεν είναι απλές, παρά τον όρο “βασική”, αλλά είναι απαραίτητες όχι μόνο για τους νέους υπαλλήλους αλλά ακόμα και για αυτούς που έχουν πολύχρονη εμπειρία καθώς λόγω φόρτου εργασίας και των ταχύτατων εξελίξεων δεν τους επιτρέπεται συνεχή ενημέρωση.

Το επίπεδο 2 αφορά όλους τους υπαλλήλους και στελέχη του χρηματοπιστωτικού τομέα, που έχοντας τις απαραίτητες βασικές γνώσεις, επιθυμούν να αποκτήσουν την εξειδικευμένη γνώση που αναφέρεται σε κάποια συγκεκριμένη εργασία. Οι οργανωτικές αλλαγές των τελευταίων ετών κατέστησαν τις τράπεζες φορείς παροχής, όχι μόνο υπηρεσιών εμπορικής τραπεζικής αλλά και επενδυτικής και ασφαλιστικών υπηρεσιών. Για αυτό λοιπόν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διευρύνεται και προς αυτούς τους τομείς.

Το επίπεδο 3 αφορά τη διοίκηση των χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων. Απευθύνεται στα στελέχη των τραπεζών που εργάζονται σε επιτελικές θέσεις, οι οποίες συνδέονται με λειτουργίες της τραπεζικής διοίκησης.

Τέλος, το επίπεδο 4 είναι το ανώτατο επίπεδο. Αφορά την παροχή μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, σε συνεργασία με ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια, καθώς με τα μεταπτυχιακά προγράμματα γίνεται καλύτερη σύνδεση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων με τις ακαδημαϊκές.



- 1. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ
- 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
- 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
- 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ/ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ
- 5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΩΝ
- 6. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ II (MANAGEMENT II)
- 7. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σχήμα 3.1. Η δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος του ETI.

(πηγή Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ETI 2006-2007)

3.5.3 Η εκπαιδευτική διαδικασία – στατιστικά στοιχεία

Η εκπαιδευτική διαδικασία του ETI ξεκινάει με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μέσω έρευνας. Ακολουθεί η επιλογή των θεμάτων των σεμιναρίων ύστερα από εισήγηση των εκπαιδευτών ή από ζήτηση των τραπεζών, για κάποιο συγκεκριμένο θέμα, καθώς δεν χρησιμοποιούνται έτοιμα προγράμματα αλλά τα υλοποιεί το ETI μόνο του. Εν συνεχεία βγαίνει

το ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η εκπαιδευτική περίοδος χωρίζεται σε δυο εξάμηνα, η πρώτη περίοδος είναι από Ιανουάριο έως Ιούλιο και η δεύτερη από Σεπτέμβριο έως Δεκέμβριο. Για κάθε θέμα αποστέλλεται στις τράπεζες και στους ενδιαφερόμενους φορείς αναλυτική ανακοίνωση με όλες τις λεπτομέρειες της εκδήλωσης, περίπου ένα μήνα πριν από το χρόνο διεξαγωγής της.

Για δηλώσεις συμμετοχής στα προγράμματα οι ενδιαφερόμενοι εάν είναι υπάλληλοι τραπεζών θα πρέπει να απευθυνθούν στην Μονάδα Εκπαίδευσης της Τράπεζας τους, η οποία είναι αρμόδια για το κλείσιμο θέσεων σε κάθε σεμινάριο. Ενώ οι ενδιαφερόμενοι εκτός τραπεζών θα πρέπει να έρθουν σε επικοινωνία απευθείας με το ΕΤΙ⁹.

Όσοι εκδηλώσουν ενδιαφέρον συμμετοχής, εκτός από την αίτηση συμμετοχής τους, συμπληρώνουν και αποστέλλουν πριν το σεμινάριο μια φόρμα με τα προσωπικά τους στοιχεία (σπουδές, εμπειρία κλπ.) στο ΕΤΙ για να γνωρίζουν οι εκπαιδευτές το επίπεδο τους (Εικόνα 3.1, 3.2). Οι εκπαιδευτές επιλέγονται από την εμπειρία τους στην εκπαίδευση και στον τραπεζικό χώρο καθώς και από τα θέματα που αναπτύσσουν.

Τα μαθήματα γίνονται στο πλήρως εξοπλισμένο εκπαιδευτικό κέντρο που διαθέτει το Ινστιτούτο, στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο έχει πιστοποίηση EFQM για διενέργεια εξετάσεων σε σεμινάρια που οδηγούν σε πιστοποίηση. Τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι οι παρουσιάσεις και οι αίθουσες υπολογιστών, ενώ ακόμα χρησιμοποιείται και η μέθοδος του distance learning. Ακόμη, παρέχεται στους εκπαιδευόμενους η δυνατότητα χρήσης της βιβλιοθήκης του εκπαιδευτικού κέντρου αλλά και της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης (D-LAB) του ΕΤΙ.

Η εκπαιδευτική διαδικασία του ΕΤΙ διασφαλίζεται σε όλο το φάσμα της από την τήρηση συγκεκριμένων αυστηρών κανόνων και αρχών τους οποίους ελέγχουν επιστημονικοί υπεύθυνοι για κάθε θεματική ενότητα. Ακόμη έχουν τεθεί, αυστηρές προδιαγραφές για τα εγχειρίδια και το εκπαιδευτικό υλικό και ασφαλιστικές δικλίδες για την αξιοπιστία του εξεταστικού συστήματος. Η ποιότητα επίσης ελέγχεται από Επιστημονικές Επιτροπές και Ομάδες Εμπειρογνομόνων και πιστοποιείται από το ΕΒΤΝ και το ΕΚΕΠΙΣ.

⁹ Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, Απολογισμός 2000 και Προοπτικές, Αθήνα 2001.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΑΙΤΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΙΔΙΩΤΩΝ

Σεμινάρια που σας ενδιαφέρουν:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Η εκπαιδευτική διαδικασία συνιστά μια σχέση αμφίδρομης ουσιαστικής επικοινωνίας εκπαιδευτή και συμμετεχόντων. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αυτής καθορίζεται, όχι μόνο από τον εκπαιδευτή αλλά και από το σχετικό με το σεμινάριο υπόβαθρο, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, ζητήματα όπως η εργασιακή εμπειρία και τα σημερινά επαγγελματικά καθήκοντα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τα γνωστικά ενδιαφέροντα και οι ειδικότερες γνώσεις που προσδοκούν οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν από το σεμινάριο, συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμώνται για την αποτελεσματική προσαρμογή της μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιήσει ο εισηγητής.

Ετσι, θα σας παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε τα παρακάτω στοιχεία, που είναι απολύτως εμπιστευτικά και των οποίων θα κάνει χρήση μόνο το ΕΤΙ. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν τον εισηγητή να διαμορφώσει το κατάλληλο εκπαιδευτικό «μείγμα» που θα μεγιστοποιήσει τη δική σας ωφέλεια.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΤΡΑΠΕΖΑ/ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
	ΜΟΝΑΔΑ:
ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ: (συντομή περιγραφή)	
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: <input type="text"/>	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (εντός ή/και εκτός τραπεζικού χώρου)
ΣΠΟΥΔΕΣ - ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ:	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΑ ΟΠΟΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΚΑΛΑ ΑΠΟ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΑΙΤΙΑ (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, αναγνωστικό ενδιαφέροντα κ.τ.λ.):	
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ (διεθνήμιση: 1=στοιχειώδης - 5 εξαιρετικά καλή γνώση):	
ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΠΟΙΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΔΟΘΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΜΦΑΣΗ;	

Η αποστολή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου πρέπει να γίνει με: e-mail στο seminar_eti@hba.gr ή fax στο 210-3618714.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στο σχεδιασμό ενός επιτυχημένου σεμιναρίου.

Με εκτίμηση,
Μαρία Μαγγιόφρου
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Ε.Τ.Ι.

ΜΑΣΣΑΛΙΑΣ 1, 106 80 ΑΘΗΝΑ • ΤΗΛ. 210 3386400 • FAX 210 3618714, 3646122 • e-mail: eti@hba.gr • <http://www.hba.gr>

Εικόνα 3.1. Δείγμα αίτησης για συμμετοχή στα σεμινάρια του ΕΤΙ
(πηγή Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ΕΤΙ 2005)



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Αγαπητοί Συμμετέχοντες,

Όπως γνωρίζετε, θα παρακολουθήσετε το σεμινάριο: «ΤΟ ΝΕΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ»

Η εκπαιδευτική διαδικασία συνιστά μια σχέση αμφίδρομης ουσιαστικής επικοινωνίας εκπαιδευτή και συμμετεχόντων. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αυτής καθορίζεται, όχι μόνο από τον εκπαιδευτή αλλά και από το σχετικό με το σεμινάριο υπόβαθρο, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, ζητήματα όπως η εργασιακή εμπειρία και τα σημερινά επαγγελματικά καθήκοντα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τα γνωστικά ενδιαφέροντα και οι ειδικότερες γνώσεις που προσδοκούν οι συμμετεχόντες να αποκτήσουν από το σεμινάριο, συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμώνται για την αποτελεσματική προσαρμογή της μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιήσει ο εισηγητής.

Έτσι, θα σας παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε τα παρακάτω στοιχεία, που είναι απολύτως εμπιστευτικά και των οποίων θα κάνει χρήση μόνο το ETI. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν τον εισηγητή να διαμορφώσει το κατάλληλο εκπαιδευτικό «μείγμα» που θα μεγιστοποιήσει τη δική σας ωφέλεια.

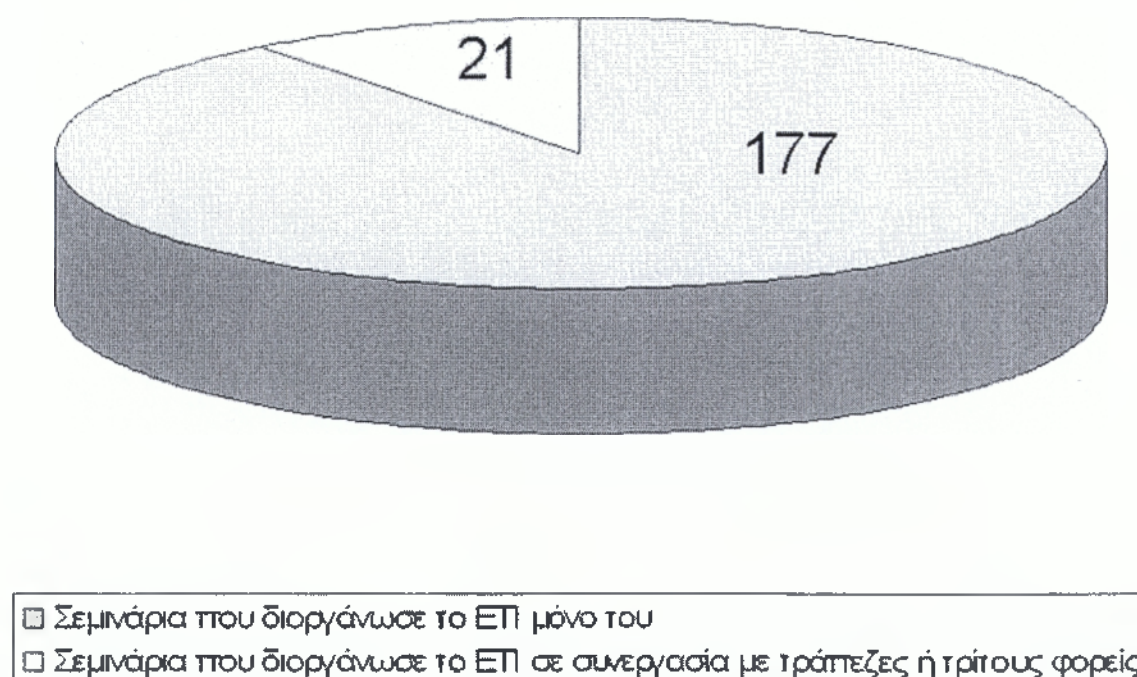
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
	ΜΟΝΑΔΑ:
ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ: (σύντομη περιγραφή)	
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (εντός ή/και εκτός Τραπεζικού χώρου)
ΣΠΟΥΔΕΣ - ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ:	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΚΑΛΑ ΑΠΟ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΑΙΤΙΑ (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, αναγνωστικά ενδιαφέροντα κ.τ.λ.):	
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ (διαβάθμιση: 1/στοιχειωδώς – 5/εξαιρετικά καλή γνώση):	
ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΠΟΙΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΔΟΘΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΜΦΑΣΗ:	

Η αποστολή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου πρέπει να γίνει μέχρι τις 10/6/2005
με: e-mail στο seminar_eti@hba.gr ή fax στο 210-3618714.

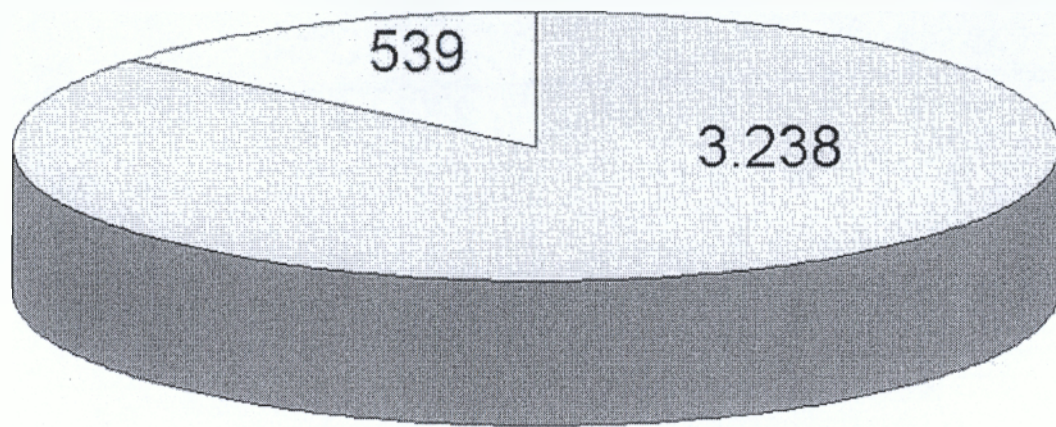
Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στο σχεδιασμό ενός επιτυχημένου σεμιναρίου.

Με εκτίμηση,
Μαρία Μαγγιώρου
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Ε.Τ.Ι.

Το ΕΤΙ μέσα στο 2005 διοργάνωσε 198 σεμινάρια ποικίλης ύλης εκ των οποίων τα 177 τα διοργάνωσε μόνο του ενώ τα υπόλοιπα 21 σε συνεργασία με άλλους φορείς. Στα σεμινάρια αυτά συμμετείχαν συνολικά 3.777 άτομα από τα οποία τα 3.238 στα σεμινάρια που διοργάνωσε μόνο του και 539 στα σεμινάρια που συνεργάστηκε με άλλους φορείς. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα του ΕΤΙ είναι ανταποδοτική. Το σύνολο συνεπώς των διαχειριστικών, διοικητικών και λειτουργικών δαπανών για τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλύπτεται από το κόστος συμμετοχής. Το κόστος παρακολούθησης ενός σεμιναρίου μέσω διάλεξης κυμαίνεται από 100 έως 600 ευρώ ενώ για ένα σεμινάριο μέσω distance learning 100 έως 500 ευρώ. Τέλος το ΕΤΙ κατά το 2005 δαπάνησε για σεμινάρια κατά μέσο όρο 1,5 εκατ. ευρώ. Μερικά από τα προγράμματα εκπαίδευσης που διοργανώνονται από το ΕΤΙ μπορούν να επιδοτηθούν από τον ΟΑΕΔ μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ 0,45%.



Σχήμα 3.2. Σεμινάρια που διοργανώθηκαν από το ΕΤΙ το 2005



- Σεμινάρια που διοργάνωσε το ΕΠΙ μόνο του
- Σεμινάρια που διοργάνωσε το ΕΠΙ σε συνεργασία με τράπεζες ή τρίτους φορείς

Σχήμα 3.3. Άτομα που συμμετείχαν στα σεμινάρια που διοργάνωσε το ΕΠΙ το 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

4.1 Alpha Bank

Οι ρίζες της Alpha Bank ξεκινούν από την εμπορική επιχείρηση που ίδρυσε στη Καλαμάτα το 1879 ο Ιωάννης Φ. Κωστόπουλος και η οποία σύντομα εισήλθε στις τραπεζικές εργασίες, ιδίως στην αγορά συναλλάγματος. Στη συνέχεια πέρασε από πολλά μεταβατικά στάδια μέχρι να καταλήξει το 1994 να μετονομαστεί σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης. Στις 11 Απριλίου του 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζας Πίστεως. Η νέα διευρυμένη τράπεζα που προέκυψε από τη συγχώνευση λειτουργεί με τον διακριτικό τίτλο Alpha Bank. Η Alpha Bank αποτελεί έναν σύγχρονο όμιλο επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα ο οποίος προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα της Ελλάδος με 450 καταστήματα και προσωπικό 7168 άτομα (31/12/2005). Ο όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Αλβανία, Κύπρο) ενώ επίσης έχει παρουσία στη Νέα Υόρκη και στο Λονδίνο.

Κύριο μέλημά της είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της, παρέχοντάς τους ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλη τη σειρά των προϊόντων και των υπηρεσιών του Ομίλου, βελτιώνοντας τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών και περιορίζοντας τα κόστη. Προς την κατεύθυνση αυτή δίδεται βαρύτητα στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς και στα συστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής. Στην έρευνα αυτή θα διευρύνουμε ως προς το πρώτο μέρος που είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των τραπεζικών στελεχών.

Η εκπαίδευση τραπεζικών στελεχών είναι μια σύνθετη και επίπονη διαδικασία διότι εκτός από τις ανάγκες της ίδιας της τράπεζας θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τις ανάγκες της αγοράς, τον συνεχή ανταγωνισμό αλλά και να προβλέπει πως θα πρέπει να κινηθεί στο μέλλον ώστε να έχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση απέναντι στις απαιτήσεις των πελατών της. Η εκπαιδευτική διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να είναι αποτελεσματική η

εκπαίδευση είναι η εξής: Αρχικά να γίνει εντοπισμός των αναγκών εντός και εκτός τράπεζας μέσω ερωτηματολογίων, από συζήτηση που γίνεται μεταξύ των υπεύθυνων για την εκπαίδευση και τους διευθυντές των καταστημάτων, από την επιθεώρηση εργασίας, από το carrier path, από τις τάσεις της αγοράς και φυσικά από το business plan. Βάση όλων αυτών βγαίνει μια ετήσια εγκύκλιος με το πρόγραμμα των σεμιναρίων. Στην συνέχεια διανέμεται στα καταστήματα ώστε οι εργαζόμενοι βάση του προγράμματος να σημειώσουν τις ημερομηνίες και τα σεμινάρια στα οποία επιθυμούν να συμμετάσχουν. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση να γίνουν δεκτές και εμβόλιμες συμμετοχές π.χ λόγω μετάθεσης και ανάληψης νέων καθηκόντων ή και σε νέα έκτακτα σεμινάρια κατά τη διάρκεια του έτους λόγω εξελίξεων στην αγορά. Αφού συμπληρωθούν οι αιτήσεις με τις συμμετοχές αποστέλλονται στα κεντρικά γραφεία εκπαίδευσης προσωπικού, στο τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Από εκεί ξεκινά όλη η διαδικασία υλοποίησης των σεμιναρίων δηλαδή από τα τμήματα που θα προκύψουν, το χώρο όπου θα διοργανωθούν, το κόστος μετακίνησης των συμμετεχόντων κλπ.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως όλοι οι υπάλληλοι της τράπεζας περνάνε από το στάδιο της εκπαίδευσης. Ωστόσο οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Σε αυτούς που εργάζονται ήδη στη τράπεζα και παρακολουθούν σεμινάρια για την απόκτηση γνώσεων και στους νεοπροσλαμβανόμενους που παρακολουθούν το πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης, το οποίο χωρίζεται σε δυο στάδια. Στο πρώτο οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν για βασικά πράγματα της τράπεζας, όπως η νοοτροπία της και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί. Ενώ στο δεύτερο οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν συγκεκριμένες γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο που θα έχουν στην εργασία τους. Βάση αυτής της διάκρισης γίνεται πιο εύκολα αντιληπτό πως η εκπαίδευση σε κάποιες περιπτώσεις είναι υποχρεωτική ενώ σε άλλες προαιρετική. Υποχρεωτική θεωρείται η εκπαίδευση σε κάποιες κατηγορίες εργαζομένων όπως οι πωλητές, οι οποίοι από τη φύση της εργασίας τους θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνονται για κάποιο νέο προϊόν της τράπεζας ή του ανταγωνιστή. Άλλο παράδειγμα αποτελούν οι διευθυντές των καταστημάτων όπου και εκείνοι είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθήσουν εκπαίδευση με θέμα το management. Προαιρετική θεωρείται για τα άτομα που έχουν περάσει τουλάχιστον από το βασικό στάδιο της εκπαίδευσης και ενώ δεν υπάρχει άμεση ανάγκη να παρακολουθήσουν κάποιο σεμινάριο το κάνουν είτε για διεύρυνση των γνώσεών τους είτε γιατί στοχεύουν σε κάποια μελλοντική τους εξέλιξη σε σχετική θέση. Στην πραγματικότητα αυτό δεν αποτελεί από μόνο του κίνητρο στην μετέπειτα εξέλιξη και προαγωγή τους. Και αυτό γιατί η φιλοσοφία της τράπεζας είναι ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι στις βασικές υποχρεώσεις που έχουν απέναντι στην τράπεζα αφού τους βοηθά να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητές τους.

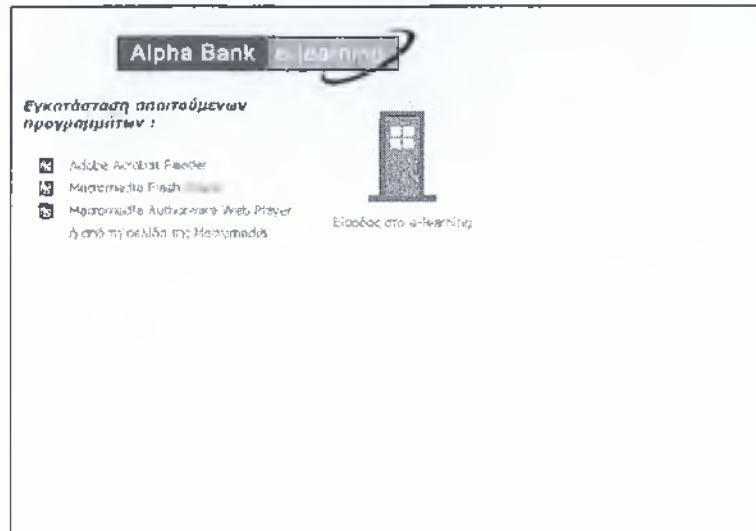
Η Alpha Bank διαθέτει δικό της εκπαιδευτικό κέντρο στη Λ. Αλεξάνδρας όπου εκπαιδεύει όχι μόνο τους υπαλλήλους της τράπεζας αλλά γενικότερα όλου του ομίλου. Το εκπαιδευτικό κέντρο είναι εξοπλισμένο με αίθουσα Η/Υ, μια κεντρική βιβλιοθήκη όπου κανείς μπορεί να βρει βιβλία γενικότερου ενδιαφέροντος σε τραπεζικά ζητήματα καθώς και βιβλιοθήκη τμήματος με συγκεκριμένα βιβλία ανά ειδικότητα. Βέβαια η τράπεζα αν και διαθέτει δικό της εξεταστικό κέντρο, αυτό δεν αποτελεί και μοναδική πηγή γνώσεων. Αφού φροντίζει να καταρτίζει το προσωπικό της και μέσω άλλων φορέων όπως το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, σε ιδιωτικές εταιρείες ακόμα και στο εξωτερικό όπου το κόστος το αναλαμβάνει η τράπεζα. Παρ' όλα αυτά ο αριθμός των ατόμων που εκπαιδεύονται εκτός εκπαιδευτικού κέντρου και ιδιαίτερα στο εξωτερικό είναι περιορισμένος διότι το κόστος για την τράπεζα είναι αρκετά υψηλό. Ενδεικτικά για το 2005 η τράπεζα εκπαιδευσε σε σύνολο 5.900 ατόμων, 5.200 άτομα εντός και μόλις τα 700 εκτός αυτής. Η εκπαίδευση που παρέχεται από την τράπεζα είναι συνεχής υπό την έννοια της πορείας των γνώσεων και όχι υπό την καθημερινή εκπαίδευση σε μια αίθουσα. Σύνηθες φαινόμενο είναι να γίνεται σεμινάριο για κάποιο θέμα και αφού αφήσει το προσωπικό της να δει στην πράξη αυτό για το οποίο διδάχτηκε, να ξανακάνει το σεμινάριο αν κριθεί σκόπιμο ώστε να λυθούν απορίες και να εμβαθύνουν περισσότερο στο θέμα αυτό. Τα σεμινάρια που γίνονται εντός τραπεζής συγκαταλέγονται στο δωρο, γίνονται καθημερινές και διαρκούν δυο με τρεις ημέρες. Αυτό συμβαίνει διότι είναι πιο ευέλικτο, αφού δεν μπορεί να έχει μεγαλύτερη έκταση λόγω του ότι κάποιες ημερομηνίες αλλά και ημέρες της εβδομάδας υπάρχει μεγάλη κίνηση στα καταστήματα και δεν μπορούν να υπάρχουν πολλές κενές θέσεις. Εξαιρεση αποτελούν τα σεμινάρια ή τα συνέδρια που γίνονται για τους διευθυντές όπου πραγματοποιούνται Σαββατοκύριακα.

Το τμήμα ανάπτυξης προσωπικού είναι εκείνο που μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υποστηρίζει και πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την υλοποίηση του προγράμματος εφόσον θεωρείται ανάπτυξη του προσωπικού και όχι εκπαίδευση. Για τα προγράμματα αυτά δηλώνουν συμμετοχή οι απόφοιτοι ΑΕΙ και 10 περίπου άτομα από αυτά παρακολουθούν το πρόγραμμα ετησίως.

Για την υλοποίηση και την καλή διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων η τράπεζα ακολουθεί μια σειρά από χρήσιμες τεχνικές. Οι τεχνικές αυτές πηγάζουν από την ίδια την τράπεζα και όχι από κάποια έτοιμα πακέτα.

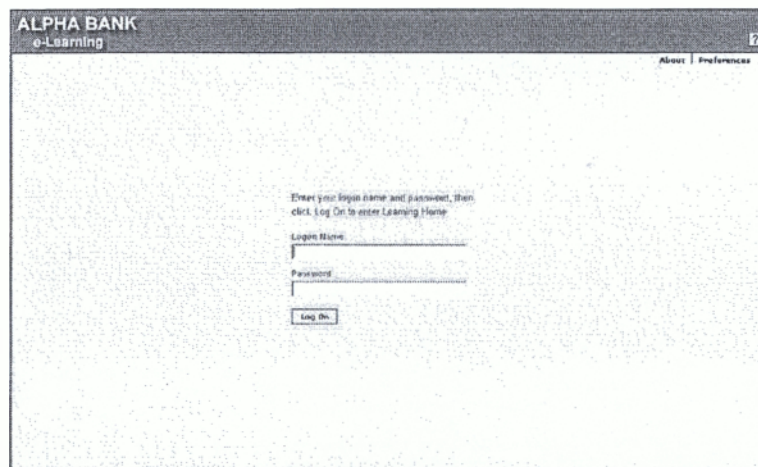
- Η πρώτη τεχνική είναι η εκπαίδευση στην αίθουσα με τη μορφή σεμιναρίων. Κλασικός τρόπος εκμάθησης ωστόσο χρησιμοποιείται κυρίως για γενικά και θεωρητικά θέματα.
- Δεύτερη τεχνική η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (Εικόνα 4.1, 4.2), η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει χώρα είτε με έντυπο υλικό είτε μέσω e-learning. Και στις δυο μεθόδους

εξ'αποστάσεως υπάρχει υποστήριξη από καθηγητή καθ' όλη τη διάρκεια προγράμματος για τυχόν απορίες. Ενώ στο τέλος του προγράμματος γίνεται ανοιχτή συζήτηση με όλους τους εκπαιδευόμενους.



Εικόνα 4.1. Η εισαγωγική σελίδα του e-learning της Alpha Bank.

(πηγή <http://elearn.alpha.gr>)



Εικόνα 4.2 Η σελίδα εισαγωγής στοιχείων στο e-learning της Alpha Bank.

(πηγή <http://elearn.alpha.gr>)

- Η επόμενη τεχνική ονομάζεται on the job και γίνεται εν ώρα και στη θέση εργασίας. Αποτελεσματικός και πρακτικός τρόπος για εκμάθηση αφού γίνεται κάτω από πραγματικές συνθήκες εργασίας και ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να δει στην πράξη εκτός από τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες της τράπεζας και άλλα

πράγματα. Όπως η συμπεριφορά που πρέπει να έχει απέναντι στον πελάτη, να είναι ιδιαίτερα ευφυής και γρήγορος ώστε να αντιληφθεί έγκαιρα τυχόν ανάγκη του πελάτη και να προσφερθεί να δώσει συμβουλές ώστε να προωθήσει προϊόντα της τράπεζας κλπ.

- Τέλος η τελευταία τεχνική που χρησιμοποιεί η τράπεζα είναι μέσω intranet. Σε αυτό ο εργαζόμενος μπορεί να βρει πληροφορίες για όλα τα προϊόντα της τράπεζας ακόμα και για τον ανταγωνισμό των προϊόντων.

Βασικό στοιχείο στην εκπαίδευση εκτός από τις τεχνικές αποτελεί και το έμπυχο δυναμικό που χρησιμοποιεί η τράπεζα. Η αναφορά αυτή γίνεται για τους εκπαιδευτές που και αυτοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία. Οι εκπαιδευτές μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της τράπεζας, να είναι δηλαδή μόνιμοι υπάλληλοι με πολύχρονη πείρα είτε να είναι από τον εξωτερικό χώρο, από τρίτους φορείς.

Για να γίνει κάποιος υψηλόβαθμος υπάλληλος εκπαιδευτής θα πρέπει να έχει πέρα από την κατάλληλη πείρα στο αντικείμενο, καταρχήν τη διάθεση να ασχοληθεί με αυτό, ώστε να αποδεχθεί τη πρόταση που θα του γίνει όταν παραστεί ανάγκη. Σε δεύτερο επίπεδο θα πρέπει να εξεταστεί αν έχει τις ικανότητες (π.χ μεταδοτικότητα) να ανταπεξέλθει στο ρόλο αυτό μέσω ενός ειδικού σεμιναρίου εκπαίδευσης εκπαιδευτών. Για τους εξωτερικούς συνεργάτες θα πρέπει αρχικά η τράπεζα να απευθυνθεί σε εταιρείες εκπαίδευσης οι οποίες κάνουν επίδειξη του σεμιναριακού πακέτου που μπορούν να προσφέρουν σε πραγματικό χρόνο (με τον κανονικό εκπαιδευτή, τον αναπληρωτή και την ύλη που μπορεί να διδάξει). Έπειτα γίνεται αξιολόγηση όλων των πακέτων που έχουν στη διάθεση τους για την επιλογή. Εταιρίες που κατά καιρούς συνεργάζεται η τράπεζα είναι οι: TIM, SYNAPSES, SYNOLIC, GLOBAL TRAINING.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται και στην ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας η οποία διασφαλίζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε τρία μέρη.

- Στο πρώτο μέρος περιέχει γενικές πληροφορίες όπως τα προσωπικά στοιχεία κάθε εκπαιδευόμενου, αλλά και πληροφορίες που αφορούν τη διοργάνωση του σεμιναρίου. Δηλαδή αν οι αίθουσες ήταν καλές, ευχάριστη διαμονή στα ξενοδοχεία κλπ.
- Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται στοιχεία σχετικά με τις σεμιναριακές ανάγκες. Τίθενται ερωτήματα πάνω στο σεμινάριο παραδείγματος χάρη εάν καλύφθηκε ο στόχος του, εάν θα ήθελαν να εστιάσουν περισσότερο σε κάποιο θέμα, εάν ο χρόνος διεξαγωγής ήταν ικανοποιητικός, εάν θα ήθελαν να δημιουργηθεί κάποιο νέο σεμινάριο κλπ.

- Ενώ στο τρίτο και τελευταίο μέρος γίνεται αξιολόγηση του εισηγητή με ερωτήματα του τύπου: αν ο εκπαιδευτής έκανε θεωρητική ή πρακτική εισήγηση, εάν αντιλαμβάνονταν τις ανάγκες και απορίες του ακροατηρίου κλπ.

Αφού συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια αυτά στο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού βγαίνουν στατιστικά αποτελέσματα τα οποία μελετούνται ώστε να γίνουν βελτιώσεις όπου και αν αυτές χρειάζονται.

Παράλληλα υπάρχει αξιολόγηση και για τους εκπαιδευόμενους στην πράξη από διευθυντή ή προϊστάμενο του τμήματος (ποιοτική αξιολόγηση) αλλά και από τον διευθυντή των περιφερειακών διευθύνσεων (ποσοτική αξιολόγηση).

Κατά το έτος 2005 η τράπεζα πραγματοποίησε 280 σεμινάρια των οποίων η εκπαιδευτική διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε συμβαδίζει απόλυτα με την σύγχρονη πραγματικότητα. Το ύψος των σεμιναρίων άγγιξε τα 2.000.000,00€, ενώ ένα μέρος τους χρηματοδοτήθηκε από τον ΟΑΕΔ με το πρόγραμμα ΛΑΕΚ 0,45%. Η εκπαιδευτική διαδικασία της τράπεζας δεν έχει κάποια πιστοποίηση (ISO), αλλά υπάρχει πιστοποίηση σε κάποια σεμινάρια π.χ αμοιβαία κεφάλαια, χρηματιστηριακά προϊόντα την οποία παρέχουν κρατικοί φορείς.

4.2 Aspís Bank

Η Aspís Bank Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρεία ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1992 με ιδρυτικούς μετόχους την εταιρία AEGON GRIEKENLAND HOLDING B.V. (ποσοστό 50%) και τον κ. Π. Ψωμιάδη (ποσοστό 50%). Τα κυριότερα γεγονότα που έχουν επιδράσει στη διαμόρφωση της σημερινής εικόνας της Τράπεζας έχουν ως εξής:

- 1995 - Η Τράπεζα προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 2 δις δραχμές. 1996 – Ανέλαβε τη χορήγηση δανείων επιδοτούμενων από τον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας, συνολικού ύψους 30 δις δραχμών για τα έτη 1997-1999.
- 1998 - Η Τράπεζα εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και συγχρόνως διευρύνει την παρουσία της στην κεφαλαιαγορά, αποκτώντας το 30% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΣΠΙΣ ΑΕΔΑΚ και το 20% της ΑΣΠΙΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗΣ. Το ίδιο έτος ολοκληρώνεται η μελέτη αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των λειτουργικών συστημάτων και μηχανογραφικών εφαρμογών της Τράπεζας.
- 1999 - Στο διάστημα αυτό ολοκληρώθηκε με επιτυχία η κατά Δρχ. 15,2 δις αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της τράπεζας. Έτσι τα ίδια κεφαλαία της τράπεζας ήταν στις 31.12.99

Δρχ. 23,96 δις, έναντι Δρχ. 8,16 δις που ήταν την αντίστοιχη ημερομηνία του 1998, με αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της θέσης της τράπεζας, ενώ ο δείκτης φερεγγυότητας ήταν περίπου 35,76%, έναντι 8% που ορίζει η τράπεζα της Ελλάδος.

- 2000 - Στη διάρκεια αυτού του έτους, η τράπεζα ολοκλήρωσε την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της κατά δρχ. 13,7 δις με παράλληλη αύξηση της συμμετοχής της στην ΑΣΠΙΣ ΑΧΕΠΕΥ κατά 21,4%, φτάνοντας να κατέχει πλέον το 41,4% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Έτσι, τα ίδια κεφάλαια της τράπεζας στις 31.12.2000 ήταν Δρχ. 36,8 δις έναντι 23,96 δις στις 31.12.1999. Η αύξηση των ιδίων κεφαλαίων συνέβαλε και στη διατήρηση του δείκτη φερεγγυότητας της τράπεζας σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο: περίπου 27% έναντι 8% που ορίζει η τράπεζα της Ελλάδος, παρά την πραγματική αύξηση του ενεργητικού της τράπεζας κατά 30%. Οι χορηγήσεις σημείωσαν αύξηση κατά 64% και οι καταθέσεις αύξηση κατά 33%, ενώ το δίκτυο της ASPIS BANK επεκτάθηκε κατά πέντε νέα καταστήματα: Δάφνης, Πατησίων, Εγνατίας (Θεσσαλονίκη), Π. Φαλήρου και Ιωαννίνων.
- 2001 - Η ASPIS BANK από το έτος 2001 έχει μετατραπεί από στεγαστικό σε εμπορικό τραπεζικό ίδρυμα, εισάγοντας νέες υπηρεσίες όπως το On-Line Banking και Phone Banking προς όφελος των πελατών της.
- 2004 - Το 2004 αποτέλεσε ακόμα μια χρονιά κατά την οποία η ASPIS BANK συνέχισε τη δυναμική ανάπτυξή της, επιτυγχάνοντας αύξηση στη λειτουργική κερδοφορία αλλά και στα μεγέθη της. Σημαντικότερα γεγονότα ήταν η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ύψους € 36.485.001, που ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2004 και η συγχώνευση των εταιρειών ΑΣΠΙΣ ΑΕΔΑΚ και ΑΒΝ ΑΜΡΟ ΑΕΔΑΚ με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη και μετονομασία της νέας εταιρείας σε ASPIS INTERNATIONAL ΑΕΔΑΚ.

Η ανάπτυξη και η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού έχει αναδειχθεί σε παράγοντα – κλειδί για την εξασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η ASPIS BANK γνωρίζοντας την αξία της επένδυσης στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ήδη απασχολούμενου προσωπικού για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, έδωσε έμφαση στην αποτελεσματική εκπαίδευση, αξιοποίηση και ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η τράπεζα διαθέτει ένα εκπαιδευτικό κέντρο στην Αργυρούπολη το οποίο είναι εξοπλισμένο με αίθουσες διδασκαλίας και αίθουσες πληροφορικής, διαθέτει επίσης μια κεντρική βιβλιοθήκη στο κέντρο της Αθήνας στο Σύνταγμα με διάφορους τίτλους τραπεζικού

κυρίως ενδιαφέροντος αλλά και μικρές βιβλιοθήκες σε κάθε κατάστημα και μονάδα αναλόγως το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει.

Στο τέλος του 2005, το Δίκτυο της Τράπεζας αριθμούσε 65 Καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και το ανθρώπινο δυναμικό της ανήρχετο σε 605 τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους. Φιλοσοφία της τράπεζας είναι πως η καλή εκπαίδευση είναι εργαλείο εξέλιξης. Η εκπαίδευση που προσφέρει η τράπεζα είναι συνεχής βάση αντικειμενικών αναγκών, έτσι μπορεί να είναι υποχρεωτική ή προαιρετική ανάλογα με τις ανάγκες της. Είναι προαιρετική για τους παλιούς εργαζόμενους εκτός εάν λόγω αναγκών της τράπεζας ή εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα κρίνεται απαραίτητη, ενώ είναι υποχρεωτική για τους νεοπροσλαμβανόμενους. Επίσης, βάση της φιλοσοφίας της τράπεζας δεν παρέχονται κίνητρα και βραβεία στους εκπαιδευόμενους αλλά συνεκτιμάται σαν κριτήριο αξιολόγησης για μελλοντική προώθηση.

Το πρόγραμμα για τους νεοπροσλαμβανόμενους είναι ειδικά προσαρμοσμένο για τις ανάγκες εκπαίδευσής τους. Το πρόγραμμα είναι διάρκειας 20 ημερών και είναι χωρισμένο σε 2 ενότητες. Η πρώτη αφορά τη θεωρητική κατάρτιση των νεοεισερχομένων σε γενικές τραπεζικές γνώσεις, πωλήσεις, προϊόντα, τεχνικές εξυπηρέτησης πελάτη και η δεύτερη μέσα από τη λειτουργία “εικονικού καταστήματος” επιτυγχάνει την πρακτική άσκηση ώστε με την ανάληψη καθηκόντων να μπορέσουν να ανταποκριθούν άμεσα στις απαιτήσεις ενός έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Ακόμη, η τράπεζα μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της υποστηρίζει και προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Οι ενδιαφερόμενοι δηλώνουν ενδιαφέρον στην υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού η οποία συνεκτιμά αν το άτομο έχει τις βάσεις δηλαδή αν είναι αποδοτικός και εν γένει ικανός στη δουλειά του, έπειτα γίνεται εισήγηση στη διοίκηση της τράπεζας η οποία παίρνει την απόφαση. Συνήθως δίνει έγκριση για 10 άτομα το πολύ το χρόνο.

Η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθείται ξεκινά από τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της τράπεζας μέσα από ερωτηματολόγια και σχετικά έντυπα, μέσω meeting με τους διευθυντές των περιφερειών και των καταστημάτων και βάση των τραπεζικών εξελίξεων και τις ανάγκες της αγοράς. Στη συνέχεια, δυο φορές το χρόνο η Διεύθυνση Ανάπτυξης κοινοποιεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης στις διευθύνσεις και στους διευθυντές των καταστημάτων. Οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται να δηλώσουν συμμετοχή στα σεμινάρια κάνουν αίτημα στον διευθυντή του καταστήματος ή της μονάδας τους και αυτός το αποστέλλει στην υπηρεσία εκπαίδευσης όπου γίνεται δεκτό.

Η τράπεζα δίνει βαρύτητα στην προϊοντική εκπαίδευση. Οι τομείς εκπαίδευσης της τράπεζας είναι η Βασική Εκπαίδευση, η Γενική, η Οικονομική, η Διοικητική, η Εμπορική Επιμόρφωση και οι Τραπεζικές Εργασίες.

Ενδεικτικά παρατίθενται μερικά σεμινάρια από το πρόγραμμα Μαρτίου και Απριλίου 2006:

- Ξέπλυμα βρώμικου χρήματος
- Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
- Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ
- Προώθηση Λιανικής Τραπεζικής
- Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα
- Αλλαγή Συστήματος Aspis Bank

Σε μεγάλο βαθμό η τράπεζα αναπτύσσει μόνη της τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί και μόνο στα πολύ εξειδικευμένα θέματα συνεργάζεται με διάφορους φορείς και εταιρείες όπως η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, η KPMG, η Global Training και η Τράπεζα της Ελλάδος. Τα προγράμματα αυτά αναπτύσσονται είτε στο εκπαιδευτικό κέντρο που διαθέτει η τράπεζα, είτε στα εκπαιδευτικά κέντρα των συνεργαζόμενων με την τράπεζα φορέων. Τα εκπαιδευτικά μέσα τα οποία χρησιμοποιεί είναι: η εισήγηση στην αίθουσα, οι ανοιχτές συζητήσεις, η προσομοίωση σε πραγματικές συνθήκες, η παρουσίαση με διαφάνειες μέσω Η/Υ, ενώ χρησιμοποιεί και προγράμματα εκπαίδευσης από απόσταση συνεργαζόμενη με άλλους φορείς που καλύπτουν αυτή τη μέθοδο το κόστος της οποίας αναλαμβάνει η τράπεζα. Ο λόγος που δεν έχει αναπτύξει ακόμα δικό της σύστημα e-learning είναι το υψηλό κόστος, είναι όμως στους άμεσους στόχους της, ο φορέας στον οποίο συμμετέχει συνήθως για προγράμματα εκπαίδευσης από απόσταση είναι το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης υλοποιούνται είτε με εσωτερικούς εκπαιδευτές είτε σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Οι εσωτερικοί εκπαιδευτές είναι περίπου 10 άτομα τα οποία είναι εργαζόμενοι της τράπεζας και κατέχουν διοικητική θέση, τα άτομα αυτά επιλέγονται για την πολύχρονη πείρα τους και καταξίωση στον εργασιακό τους χώρο. Οι εξωτερικοί συνεργάτες, ο αριθμός των οποίων είναι ανάλογος των εκάστοτε αναγκών, βρίσκονται στην κορυφή της αγοράς της τραπεζικής εκπαίδευσης. Μερικοί από τους εξωτερικούς συνεργάτες της τράπεζας κατά το 2005 ήταν η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, η KPMG και η Global Training.

Η τράπεζα διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης καθ'όλη τη διάρκεια του έτους σύμφωνα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που κοινοποιεί στους υπαλλήλους της δυο φορές το χρόνο. Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κυμαίνεται συνήθως από 4 ώρες έως 3 ημέρες αναλόγως του θέματος, ενώ το μοναδικό σεμινάριο μεγαλύτερης διάρκειας είναι το σεμινάριο των νεοπροσλαμβανόμενων το οποίο διαρκεί 20 ημέρες. Η καθημερινή εκπαίδευση των εργαζομένων για τα προγράμματα εντός τραπέζης διαρκεί 8 εκπαιδευτικές ώρες οι οποίες συγκαταλέγονται στο δωρο εργασίας και τα εκτός αυτής διαρκούν καθημερινά περίπου 5 ώρες χωρίς να συμπεριλαμβάνονται στο δωρο εργασίας, ενώ υπάρχουν και προγράμματα στα οποία απαιτούνται μετακινήσεις και γίνονται Σαββατοκύριακα. Πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω κάποιου προτύπου όπως το ISO δεν υπάρχει ενώ η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν διασφαλίζεται με κάποιο φυλλάδιο ή κάποια φόρμα αξιολόγησης αλλά εκ του αποτελέσματος.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων γίνεται με τεστ πάνω στην διδαχθείσα ύλη, το οποίο πραγματοποιείται συνήθως στο προτελευταίο μάθημα για να εντοπισθούν οι ελλείψεις ώστε να καλυφθούν τα κενά στο τελευταίο μάθημα. Επίσης, ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης τους είναι στην πράξη, δηλαδή αν οι εκπαιδευόμενοι πήραν τα εφόδια εκείνα τα οποία θα τους καταστήσουν εργασιακά άρτιους. Στη λήξη κάθε προγράμματος οι υπάλληλοι λαμβάνουν ειδικό εγχειρίδιο το οποίο περιλαμβάνει όλο το υλικό εκπαίδευσης τους, το οποίο και ανανεώνεται – ενημερώνεται συνεχώς με νέα δεδομένα.

Κατά το 2005 η τράπεζα διοργάνωσε 140 σεμινάρια με ποικίλη ύλη στα οποία συμμετείχαν 71 άτομα, επίσης η τράπεζα στήριξε και τη συμμετοχή του προσωπικού σε σεμινάρια και συνέδρια τρίτων φορέων στην Ελλάδα και το εξωτερικό με στόχο οι συμμετέχοντες να παρακολουθούν και να μεταφέρουν τις καινούργιες τάσεις στην Τράπεζα. Η συμμετοχή σε σεμινάρια εκτός τραπέζης το 2005 ανήλθε σε 69 άτομα.

Η δαπάνη για την εκπαίδευση το 2005 ήταν 150.000 € ενώ τα προγράμματα εκπαίδευσης χρηματοδοτήθηκαν από τον ΟΑΕΔ μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ 0,45% επί της εργοδοτικής εισφοράς.

4.3 Citibank

Η Citibank εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα το 1964, με κύριες δραστηριότητες στο χώρο της ναυτιλίας, των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Το 1984 αγοράζει το 100% των μετοχών του DINERS CLUB Ελλάδος Α.Ε., ενώ το 1987 ιδρύει τη Citileasing S.A., το 1989 τη Citibank

Ναυτιλιακή Τράπεζα Α.Ε. και το 1992 τη Citi Αμοιβαία Κεφάλαια Α.Ε. Η Citibank σήμερα διαθέτει 57 καταστήματα, απασχολώντας περισσότερους από 1.400 υπαλλήλους. Η Citibank Consumer Group, προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες στους τομείς των τραπεζικών συναλλαγών και των επενδύσεων σε Αμοιβαία Κεφάλαια, Χρηματοπιστηριακές Υπηρεσίες, ασφαλιστικά προγράμματα, δάνεια και πλήρη σειρά πιστωτικών καρτών. Η Citigroup (μητρική εταιρεία) είναι ο μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός όμιλος στον κόσμο και βρίσκεται στην πρώτη θέση της κατάταξης του Forbes Global 2000, ο οποίος κατατάσσει τις μεγαλύτερες από πλευράς κεφαλαίου, πωλήσεων, κερδών και χρηματοπιστηριακής αξίας εταιρείες του κόσμου.

Οι Πρωτιές της Citibank στην Ελλάδα:

1985 – ATM

1986 – International Citicard

1987 – Citistatement - Μηνιαία Κατάσταση Λογαριασμών

1990 – CitiPhone - Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση

1995 – Δάνειο από το τηλέφωνο σε 24 ώρες

1996 – Αμοιβαία Κεφάλαια Εγγυημένου Αρχικού Κεφαλαίου

1996 – Diners/Panafon Card

1997 – Μικρά-Ευέλικτα Καταστήματα

2000 – CitiPrivilege - Λογαριασμός συνδεδεμένος με Παράγωγα

2001 – CitiChoice - Νέα επενδυτική φιλοσοφία με την επιλογή Αμοιβαίων Κεφαλαίων 7 διεθνών επενδυτικών οίκων (Citigroup Asset Management, Merrill Lynch, Credit Suisse Asset Management, Janus, MFS Investment Management, Invesco και Schroeders).

Την ευθύνη για την επιμόρφωση του προσωπικού της τράπεζας την έχει ο τομέας εκπαίδευσης. Ο τομέας εκπαίδευσης γνωρίζει πως η κατάρτιση των τραπεζικών στελεχών είναι το μέσο που θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις τεχνικές ικανότητες ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους, να πάρουν τα κατάλληλα εφόδια για να αναπτύξουν το επάγγελμά τους καθώς θα συνυπολογιστεί για μετέπειτα προαγωγή. Έτσι, ύστερα από τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών (οι οποίες προκύπτουν από τους ίδιους βάση οικειοθελούς ζήτησης, από εισηγήσεις των προϊσταμένων τους, των αναγκών της αγοράς και βάση της ετήσιας αξιολόγησης που προβλέπει και εκπαιδευτικό πλάνο για κάθε υπάλληλο) βγαίνει κάθε τρίμηνο ένα εκπαιδευτικό πλάνο, το οποίο περιλαμβάνει το πρόγραμμα σπουδών για κάθε θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να δουν το πλάνο αυτό μέσω του

δικτύου intranet που διαθέτει η τράπεζα και να δηλώσουν σε πιο από τα σεμινάρια που θα διεξαχθούν επιθυμούν να συμμετάσχουν. Η εκπαίδευση που προσφέρεται είναι υποχρεωτική και συνεχής. Όπως προαναφέρθηκε το εκπαιδευτικό πλάνο είναι διάρκειας τριών μηνών ενώ τα σεμινάρια διαρκούν δυο με πέντε ημέρες. Εξάιρεση αποτελεί το induction seminar που διαρκεί δυο εβδομάδες και είναι το μεγαλύτερο σε διάρκεια.

Βασική πεποίθηση της τράπεζας είναι ότι όλοι οι νέοι υπάλληλοι ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας τους θα πρέπει να αποκτήσουν συνολική αντίληψη για τον τραπεζικό χώρο, αλλά και για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει, ειδικότερα πριν αποκτήσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των καθηκόντων τους. Στο πλαίσιο της προσπάθειας της τράπεζας να δώσει τη “μεγάλη εικόνα”¹⁰ όπως χαρακτηρίζεται, αλλά και πληροφορίες πρακτικής αξίας, σχεδίασε ένα σπονδυλωτό σεμινάριο, το induction seminar (Σχήμα 4.1). Το σεμινάριο αυτό αναπτύχθηκε σε συνεργασία με το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο και εσωτερικούς εισηγητές, οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί στη διαδικασία ανάπτυξης και παρουσίασης σεμιναρίων. Το σεμινάριο χωρίζεται σε τρεις βασικές θεματικές ενότητες :

- Βασική τραπεζική : το μέρος αυτό υποστηρίζεται συνολικά από το ΕΤΙ, το οποίο προσαρμόσε το δικό του πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης για νεοεισερχόμενους στις ανάγκες της Citibank. Οι νέοι υπάλληλοι ανεξάρτητα από τις ακαδημαϊκές τους γνώσεις και το βαθμό της εμπειρίας τους, αποκτούν ένα σημαντικό γνωστικό υπόβαθρο που έχει στόχο να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τις διαφοροποιήσεις ενός τραπεζικού οργανισμού από έναν οποιοδήποτε εμπορικό οργανισμό. Επιπλέον, η απόκτηση μιας συνολικής εικόνας των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας τράπεζας επιτρέπει στους νεοεισερχόμενους να αντιληφθούν την αλληλεξάρτηση των αρμοδιοτήτων τους, που αποτελεί προϋπόθεση δημιουργίας εσωτερικών συνεργιών.
- Πολιτικές και Φιλοσοφία της Citibank : το συγκεκριμένο μέρος αναλύει βασικές αρχές του οργανισμού στους τομείς Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρικής Κουλτούρας, Οργανωτικής Δομής, Συμμόρφωσης και Κινδύνου. Τα θέματα αυτά καλύπτονται από εσωτερικούς εισηγητές. Ωστόσο η μεγαλύτερη αξία έγκειται στο στόχο των εισηγητών να βοηθήσουν τους νέους υπαλλήλους να αποκτήσουν μια ρεαλιστική αντίληψη του οργανισμού, να κατανοήσουν τις απαιτήσεις του κλπ.

¹⁰ Πασχάλη Ν., “Γιατί η αρχή είναι το ήμισυ του παντός”, Δελτίο ΕΕΤ, Γ' τρίμηνο 2005.

- Προϊόντα και πελάτες : το τρίτο και τελευταίο μέρος απευθύνεται σε όλους, είτε ανήκουν στην πρώτη γραμμή είτε στις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν το δίκτυο καταστημάτων, τα εναλλακτικά δίκτυα προσέγγισης των πελατών αλλά και τις πρωτοποριακές πλατφόρμες εξυπηρέτησης πελατών.

Citibank Induction Seminar



Σχήμα 4.1. Η διαδικασία του εισαγωγικού σεμιναρίου για τους νέοπροσληφθέντες της Citibank.
(πηγή Πασχάλη Ν., Γιατί η αρχή είναι το ήμισυ του παντός, Δελτίο ΕΕΤ, Γ' τρίμηνο 2005)

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια της τράπεζας γίνονται κυρίως εντός της τράπεζας ενώ μεμονωμένες είναι οι συμμετοχές εκτός αυτής. Για παράδειγμα το 2005 από τους 1.400 εργαζομένους που διαθέτει περίπου η τράπεζα και σε σύνολο 200 σεμιναρίων, τα σεμινάρια εντός παρακολούθησαν όλοι οι υπάλληλοι ενώ σε εκτός συμμετείχαν μόλις 140 άτομα. Τα σεμινάρια ημερησίως διαρκούν 6,5 ώρες και διεξάγονται στο εκπαιδευτικό κέντρο που διαθέτει και βρίσκεται Φαλήρου 41 στον Πειραιά, όπου περιλαμβάνει αίθουσες σεμιναρίων και αίθουσες Η/Υ.

Τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την επιμόρφωση του προσωπικού είναι με διδασκαλία στην αίθουσα με μορφή σεμιναρίων, με εξ' αποστάσεως εκπαίδευση καθώς και μέσω intranet. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται μέσω εκπαιδευτικών πακέτων που αναπτύσσει η ίδια η τράπεζα για τους εκπαιδευομένους της, χωρίς να έρθει σε επαφή με εξωτερικό φορέα. Τα πακέτα αυτά είναι κυρίως για τις πωλήσεις, την ανάπτυξη επιχειρήσεων, την εξυπηρέτηση πελατών ενώ συνεχώς γίνεται έρευνα και συλλογή στοιχείων για σχεδιασμό νέων προγραμμάτων, ώστε όταν χρειαστεί κάποιο νέο εκπαιδευτικό πακέτο, η διαδικασία να μην ξεκινήσει από μηδενική βάση. Η προεργασία αυτή απαιτεί άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις που ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με αυτό. Τα προγράμματα σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τη σύγχρονη πραγματικότητα και να είναι χρήσιμα για αυτούς που τα παρακολουθούν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά και στο μέλλον σε κάποια τυχόν μελλοντική τους εξέλιξη. Καθώς οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν πως οι γνώσεις, τις

οποίες παίρνουν με την ενεργό και όχι παθητική συμμετοχή τους σε συνδυασμό πάντα με την πολύχρονη εμπειρία τους αποτελούν κριτήρια εξέλιξης. Από αυτό καταλαβαίνουμε πως δεν παρέχονται άμεσα κίνητρα ή bonus σε όσους συμμετέχουν και αυτό διότι με την εκπαίδευση δεν επωφελείται μόνο η τράπεζα αλλά και ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος, αφού οι γνώσεις αυτές αποτελούν επιπλέον εφόδιο για αυτόν. Η τράπεζα αυτή τη στιγμή δεν υποστηρίζει κάποιο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών ή ακαδημαϊκών τίτλων.

Ένα άλλο σημείο όπου δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η επιλογή και αξιολόγηση εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Καταρχήν η επιλογή των εκπαιδευόμενων γίνεται κάθε φορά ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών τους σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις που υπάρχουν στην αγορά και γενικότερα με διάφορους άλλους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν από τον τομέα εκπαίδευσης. Αντίθετα, για τους εκπαιδευτές η διαδικασία είναι λιγότερο περίπλοκη. Επιλέγονται άτομα με πολύχρονη εμπειρία σε μια συγκεκριμένη θέση, τα οποία θέλουν να διδάξουν. Βέβαια πρώτα θα πρέπει να περάσουν από ένα σεμινάριο εκπαίδευσης εκπαιδευτών ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα.

Η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διασφαλίζεται βάση μιας φόρμας αξιολόγησης που γίνεται στο τέλος κάθε σεμιναρίου. Στην φόρμα αυτή έμφαση δίνεται στην προσοχή των εκπαιδευόμενων, στις γνώσεις που αποκόμισαν, καθώς και στις μεθόδους διδασκαλίας. Ενώ όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων, αξιολογούνται βάση τεστ που καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τα θέματα που παρακολούθησαν. Ανάλογα με τις απαντήσεις που θα δώσουν κρίνεται αν θα πάρουν “βαθμό προβίβασης”. Όσων οι απαντήσεις δεν είναι ικανοποιητικές υποχρεούνται να επαναλάβουν το σεμινάριο για την καλύτερη αφομοίωσή του. Στα άτομα που παρακολούθησαν με επιτυχία τα σεμινάρια χορηγείται μια βεβαίωση που πιστοποιεί και τυπικά αυτήν τους την συμμετοχή.

Τα σεμινάρια αυτά δεν έχουν κάποια πιστοποίηση (ISO) σχετικά με την εκπαιδευτική τους διαδικασία. Μέρος της χρηματοδότησης των προγραμμάτων αυτών προέρχεται από τον ΟΑΕΔ μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ 0,45%.

4.4 EFG Eurobank Ergasias

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία “Ευρωεπενδυτική Τράπεζα” και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια

ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

Παρακάτω είναι το ιστορικό της τράπεζας με τα σημαντικότερα γεγονότα:

- 1990 - Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking.
- 1994 - Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
- 1996 - Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.
- 1997 - Συγχώνευση Eurobank – Interbank. Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank A.E.
- 1998 - Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών. Η CEH εξαγοράζει το 99,8% της Τράπεζας Κρήτης. Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.
- 1999 - Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank. Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης. Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά.
- 2000 - Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας. Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.
- 2002 - Συγχώνευση EFG Eurobank Ergasias - ΤΕΛΕΣΙΣ Τράπεζας Επενδύσεων. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 36,25%. Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings. Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».
- 2003 - Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias.

Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου. Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19.961% Banc Post. Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards.

- 2004 - Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6%. Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards. Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ.
- 2005 - Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία. Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία. Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%. Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας.

Η Τράπεζα EFG-Eurobank – Ergasias έχει θέσει σαν στόχους της την εδραίωση τόσο μιας ηγετικής θέσης στην εγχώρια τραπεζική αγορά, μέσα από μια συντονισμένη οργανική ανάπτυξη, όσο και μιας ισχυρής παρουσίας στα Βαλκάνια και την Ευρώπη, με αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στις βαλκανικές χώρες και κυρίως σ' εκείνες που έχουν έντονο ευρωπαϊκό προσανατολισμό .

Έμφαση δίνεται στην υιοθέτηση αποτελεσματικής και ευέλικτης οργανωτικής και λειτουργικής διάρθρωσης, στην ποιότητα και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην εφαρμογή σύγχρονων μορφών διαχείρισης και ελέγχου κινδύνων με σεβασμό στις αρχές της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης.

Η προσέγγιση που ακολουθεί στην Eurobank EFG η Δ/ση Επιλογής, Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης βασίζεται στην παροχή ολοκληρωμένων προτάσεων σε όλα τα επίπεδα επιχειρηματικής λειτουργίας της Τράπεζας, συνδυάζοντας την προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών του Οργανισμού. Η πολιτική που εφαρμόζει η Διεύθυνση στοχεύει¹¹:

- στην εξασφάλιση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα της Τράπεζας, μέσω της εκπαίδευσης του συνόλου των στελεχών της, ανεξαρτήτως βαθμίδας

¹¹ EFG Eurobank, Εργασίες - Στοιχειά Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, Αθήνα, Μάιος 2006

- στην παροχή ποιοτικών λύσεων που καλύπτουν όλες τις ανάγκες του Οργανισμού και συμβάλλουν στη θεμελίωση ενιαίας «εταιρικής κουλτούρας»
- στην διαχείριση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών της Τράπεζας, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού προγραμμάτων, στην ανάπτυξη περιεχομένου, στην εισήγηση του προγράμματος, στην εσωτερική επικοινωνία κλπ.

Η τράπεζα έχει σήμερα 7.015 εργαζόμενους και η εκπαίδευση που προσφέρεται διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες. Πρώτον, υποχρεωτική η οποία απευθύνεται σε όλο το προσωπικό ή σε συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων αναλόγως των αναγκών. Δεύτερον, προαιρετική στην οποία συμμετέχουν οι υπάλληλοι που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον και πληρούν τους απαιτούμενους όρους και προϋποθέσεις συμμετοχής. Τρίτον, βασική εκπαίδευση νεοπροσλαμβανόμενων οπου στο πλαίσιο των συγκεκριμένων προγραμμάτων διάρκειας 3-8 εβδομάδων, παρέχεται το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο που διευκολύνει την άμεση προσαρμογή και ομαλή ενσωμάτωση των νέων στελεχών στις συνθήκες του τραπεζικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την τράπεζα το κίνητρο στην εκπαιδευτική διαδικασία για κάθε υπάλληλο είναι η απόκτηση γνώσεων που θα του προσφέρει τη δυνατότητα της αυτάρκειας στην εργασία του και την προοπτική καριέρας, γίνεται λοιπόν σαφές ότι δεν παρέχονται βραβεία στους εκπαιδευόμενους.

Σήμερα λειτουργούν 4 Εκπαιδευτικά Κέντρα (εκ των οποίων 2 στην Αθήνα, 1 στον Πειραιά και 1 στη Θεσσαλονίκη) πλήρως εξοπλισμένα με όλα τα σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα (πίνακες flipchart, overhead projector, T.V.-video, video data projector) καθώς και με μονάδες Η/Υ για εκπαίδευση του προσωπικού σε μηχανογραφικά συστήματα και εφαρμογές. Πιο συγκεκριμένα το Εκπαιδευτικό Κέντρο Λυσικράτους έχει δυναμικότητα 2 αιθουσών Η/Υ με 38 θέσεις εργασίας και 1 αίθουσα θεωρίας με 34 θέσεις εργασίας. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Χαλκοκονδύλη έχει δυναμικότητα 1 αίθουσα Η/Υ με 38 θέσεις εργασίας, 1 αίθουσα Η/Υ με 20 θέσεις εργασίας, 1 αίθουσα θεωρίας με 20 θέσεις εργασίας και 1 αίθουσα ομάδων εργασίας με 15 θέσεις εργασίας. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Πειραιά έχει δυναμικότητα 1 αίθουσα Η/Υ με 25 θέσεις εργασίας. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Θεσσαλονίκης έχει δυναμικότητα 1 αίθουσα Η/Υ με 29 θέσεις εργασίας.

Η Eurobank EFG έχει κάνει πραγματικότητα μία φιλόδοξη και πρωτοποριακή για τα ελληνικά τραπεζικά δεδομένα ιδέα. Ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2003 σε συνεργασία με το ALBA (Athens Laboratory of Business Administration) το πρώτο εσωτερικό MBA, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους του Ομίλου να αποκτήσουν, χωρίς να διακόψουν την εργασία τους, εξειδικευμένες και σύγχρονες γνώσεις για τις εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης και

διάθεσης προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών στο χρηματοοικονομικό τομέα. Κατά τη διάρκεια του 2005, και συγκεκριμένα τον Μάρτιο, αποφοίτησαν οι συμμετέχοντες στον πρώτο κύκλο του εσωτερικού μεταπτυχιακού προγράμματος. Παράλληλα συνεχίστηκαν τα μαθήματα του δεύτερου κύκλου ενώ τον Οκτώβριο του 2005 ξεκίνησε ο τρίτος κύκλος σπουδών του προγράμματος. Το in house πρόγραμμα “EFG Eurobank Ergasias – ALBA MBA Program in Financial Services” είναι διετές και διδάσκουν σ’ αυτό διακεκριμένοι καθηγητές του ALBA και ακαδημαϊκοί από διεθνούς φήμης κέντρα επιχειρηματικών σπουδών, όπως το INSEAD, το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης κλπ.

Επίσης, κατά τη διάρκεια του 2004 ξεκίνησε η υλοποίηση ενός ακόμα πρωτοποριακού σχεδίου για τα εκπαιδευτικά δεδομένα του Ελληνικού Τραπεζικού χώρου, το πρόγραμμα εσωτερικής μακροχρόνιας εκπαίδευσης που οδηγεί σε Πιστοποίηση (In-house Certification Leading Programme) των Οικονομικών Συμβούλων του Δικτύου Retail, καθώς και των στελεχών του Δικτύου Private Banking. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Eurobank EFG είναι η μόνη Ελληνική Τράπεζα που έχει σχεδιάσει και προχωρήσει στην υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος και η συγκεκριμένη προσπάθεια είχε την υποστήριξη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, γεγονός που διασφαλίζει το αδιάβλητο της εσωτερικής διαδικασίας της Τράπεζας.

Το πρόγραμμα συνεχίστηκε το 2005 και διευρύνθηκε, καθώς ολοκληρώθηκε με επιτυχία και ο πρώτος κύκλος πιστοποίησης για Account Officers του Δικτύου Τραπεζικής Επιχειρήσεων.

Η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί η τράπεζα ξεκινά περίπου κάθε Νοέμβριο όπου γίνεται ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται μετά από προσεκτικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της Τράπεζας ο οποίος στηρίζεται:

- Στις ανάγκες και τις προτεραιότητες της Τράπεζας
- Τις ανάγκες κάθε υπαλλήλου και
- Τις δεξιότητες που απαιτεί κάθε θέση εργασίας.

Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται υπ’ όψιν:

- το επιχειρησιακό πλάνο της Τράπεζας.
- νέα προϊόντα και συστήματα.
- τυχόν συγχωνεύσεις και εξαγορές.
- η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στην συνέχεια, περίπου το Δεκέμβριο, η τράπεζα ανακοινώνει το ενδοεπιχειρησιακό εκπαιδευτικό της πρόγραμμα μέσω εγκυκλίου σε όλο το προσωπικό. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει χρονοπρογραμματισμό σεμιναρίων για όλο το έτος, το περιεχόμενο τους και τις προδιαγραφές συμμετοχής τους. Οι ενδιαφερόμενοι δηλώνουν συμμετοχή στα σεμινάρια μέσω της διεύθυνσης τους είτε μόνοι τους αφού πρώτα έχουν πάρει την έγκριση από τον διευθυντή τους. Επίσης, εκτός των προγραμματισμένων σεμιναρίων μπορούν να υπάρξουν και έκτακτα τα οποία ανακοινώνονται με νεότερη ειδοποίηση και αφορούν έκτακτες ανάγκες εκπαίδευσης λόγω εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν πλούσια θεματολογία και ανταποκρίνονται στις σύγχρονες εξελίξεις δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζομένους να παρακολουθούν θέματα που είναι συνδεδεμένα με τα άμεσα εργασιακά τους καθήκοντα ώστε να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα συνδέονται μεταξύ τους (training modules – training plan per position) θέτοντας τις βάσεις για εξέλιξη της σταδιοδρομίας και συντελούν στην αναβάθμιση του γνωστικού επιπέδου των ανθρώπων προετοιμάζοντας τους να αναλάβουν μεγαλύτερο πεδίο ευθύνης και υψηλότερα ιεραρχικές θέσεις.

Οι τομείς της επιμόρφωσης του προσωπικού χωρίζονται στη Βασική Εκπαίδευση Νεοπροσληφθέντων, στην Τραπεζική Εκπαίδευση πάνω στα Τραπεζικά και Επενδυτικά Προϊόντα, στην Εμπορική Εκπαίδευση πάνω σε Πιστοδοτήσεις, Πωλήσεις, Προγράμματα Εξυπηρέτησης Πελατείας και Προγράμματα Συμβουλευτικής Πώλησης, στην Διοικητική Εκπαίδευση με Προγράμματα Ανάπτυξης Ηγετικών Δεξιοτήτων και Καθοδήγησης (Leadership-Coaching), στην Οικονομική Εκπαίδευση πάνω σε Λογιστικά και Φοροτεχνικά θέματα και στην Γενική Εκπαίδευση όπως Πληροφορική και Ξένες Γλώσσες.

Ενδεικτικά προγράμματα πάνω στα οποία εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι της τράπεζας είναι τα εξής:

- **Προγράμματα ανάπτυξης Ηγετικών δεξιοτήτων – Coaching.** Η βαρύτητα που αποδίδεται στην προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση αλλά και η έντονη ανάγκη για ανάδειξη νέων στελεχών, προϋποθέτει τη διαμόρφωση εκπαιδευτικής υποδομής που εφοδιάζει με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Η Eurobank παρέχει προγράμματα που ενδυναμώνουν τις ηγετικές δεξιότητες και καθιστούν τους Προϊσταμένους & Διευθυντές των Μονάδων καλλιεργητές της συνεχούς βελτίωσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και υπερασπιστές του ομαδικού πνεύματος.
- **Προγράμματα Συμβουλευτικής Πωλήσεων – Εξυπηρέτησης Πελατείας.** Οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες σήμερα οδήγησαν στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών

προγραμμάτων που κατευθύνουν τα στελέχη της πρώτης γραμμής στην επιτυχή ανίχνευση των συγκεκριμένων αναγκών κάθε πελάτη. Η υιοθέτηση πελατοκεντρικής προσέγγισης στρέφει αποτελεσματικά τα στελέχη Εξυπηρέτησης Πελατείας στην παροχή υπηρεσιών μέσω ολοκληρωμένων προτάσεων που προωθούν την πελατειακή πιστότητα (customer loyalty) και τη μακροχρόνια συνεργασία.

- **Πρόγραμμα Πιστοποίησης.** Σε συνέχεια της επιτυχημένης πορείας των προηγούμενων ετών, το 2005 διευρύνθηκε το πρόγραμμα μακροχρόνιας εκπαίδευσης που οδηγεί σε Πιστοποίηση, τόσο για στελέχη του Δικτύου Καταστημάτων, όσο και του Private Banking. Ταυτόχρονα, ολοκληρώθηκε με επιτυχία ο πρώτος κύκλος πιστοποίησης για Account officers του Δικτύου Τραπεζικής Επιχειρήσεων.
- **Κατάρτιση νέων υπαλλήλων.** Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους υπαλλήλους ενισχύθηκαν σημαντικά, ώστε να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις προετοιμασίας νέων στελεχών για την κάλυψη του σχεδίου επέκτασης του Δικτύου της Τράπεζας. Στο πλαίσιο των συγκεκριμένων προγραμμάτων, διάρκειας 3-8 εβδομάδων, παρέχεται το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο που διευκολύνει την άμεση προσαρμογή και ομαλή ενσωμάτωση των νέων στελεχών στις συνθήκες του τραπεζικού περιβάλλοντος.
- **In-House MBA in Financial Services.** Η έμπρακτη συνεισφορά της Eurobank στην παροχή ευκαιριών καριέρας στα στελέχη της, συνεχίστηκε με την έναρξη του τρίτου κύκλου σπουδών στο Εσωτερικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, σε συνεργασία με το ALBA. Παράλληλα, τον Μάρτιο του 2005, αποφοίτησαν οι συμμετέχοντες του πρώτου κύκλου του προγράμματος.

Τα επιτεύγματα αυτά στο χώρο της Εκπαίδευσης αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την ενδυνάμωση της εκπαιδευτικής προσπάθειας σχετικά με την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων, καθώς παρέχουν λύσεις που βοηθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της Eurobank και θωρακίζουν την επαγγελματική επάρκεια των στελεχών της.

Τα μαθήματα γίνονται σε εκπαιδευτική αίθουσα με όλα τα απαραίτητα μέσα που χρειάζονται όπως παρουσιάσεις μέσω Η/Υ, video, πρακτική εξάσκηση κλπ., Επίσης η τράπεζα χρησιμοποιεί και προγράμματα εκπαίδευσης μέσω e-learning. Τα σεμινάρια υποστηρίζονται από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή εξωτερικούς συνεργάτες διαφόρων εκπαιδευτικών οργανισμών και φορέων όπως το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, το ALBA, την Achieve Global, την Total Systems Education, την Manageable Economics, την Euromoney, το IFF κ.α.

Η τράπεζα διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου σύμφωνα με το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα, η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από 4 ώρες έως 2 ημέρες λόγω του ότι δεν μπορούν να λείπουν οι εργαζόμενοι πολλές μέρες από την υπηρεσία τους. Κατ' εξαίρεση υπάρχουν προγράμματα μεγαλύτερης διάρκειας, περίπου 5 ημερών, και φυσικά το σεμινάριο νεοπροσλαμβανομένων που διαρκεί 3 έως 8 εβδομάδες. Η καθημερινή εκπαίδευση των εργαζομένων διαρκεί 8 εκπαιδευτικές ώρες οι οποίες συγκαταλέγονται στο δωρο εργασίας.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Eurobank έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 από τον βρετανικό οίκο British Standards Institute ενώ η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας κάθε σεμιναρίου διασφαλίζεται από το ότι αξιολογείται και βαθμολογείται ξεχωριστά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των Εντύπων Αξιολόγησης που συμπληρώνουν στο τέλος κάθε σεμιναρίου οι συμμετέχοντες.

Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι δεν αξιολογούνται με κάποιο τεστ στη λήξη των σεμιναρίων αλλά στην πράξη. Καθώς η τράπεζα αποδίδει μεγάλη σημασία στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού της, για τον λόγο αυτό εφαρμόζει ένα σύστημα που εστιάζει στην αντικειμενική αποτίμηση της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου. Το σύστημα συνδυάζει την αξιολόγηση μετρήσιμων δεδομένων όπως οι στόχοι με τις σύγχρονες προσεγγίσεις εκτίμησης των ικανοτήτων ή ιδιοτήτων που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται μέσα από την ατομική βελτίωση η καλύτερη συνολική απόδοση. Το σύστημα βασίζεται στις αρχές της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας. Ο αξιολογούμενος όχι μόνο λαμβάνει γνώση της αξιολόγησης του αλλά συμμετέχει ενεργά σε αυτήν ανταλλάσσοντας απόψεις και εντοπίζοντας κατά τη διάρκεια ιδιαίτερης συνάντησης με τον προϊστάμενο του τα δυνατά – αδύνατα σημεία της απόδοσής του, όπως επίσης τον τρόπο βελτίωσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών του αναγκών. Σε αυτό το στάδιο προβλέπονται πέντε επίπεδα απόδοσης: “αρίστη”, “ξεπέρασε τις απαιτήσεις”, “ικανοποιητική”, “επιδέχεται βελτίωση” και “συνολικά μη ικανοποιητικός”.

Οι εργαζόμενοι εκτός από τη συμμετοχή τους στα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα συμμετέχουν και σε προγράμματα εκτός αυτής στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό με στόχο να μεταφέρουν καινούργιες τάσεις στην Τράπεζα.

Κατά το έτος 2005 πραγματοποιήθηκαν 1.223 ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια με 12.000 περίπου συμμετοχές (4.903 άτομα), ενώ οι συμμετοχές σε σεμινάρια τρίτων φορέων στην

Ελλάδα ή στο εξωτερικό ήταν 4.000 περίπου. Οι συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης για το 2005 ανήλθαν σε 2,6 εκατομμύρια ευρώ περίπου.

Η Εκπαίδευση στην Eurobank EFG αξιοποιεί τις δυνατότητες χρηματοδότησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που δίνονται:

- από τον ΟΑΕΔ-ΛΑΕΚ (εργοδοτική εισφορά 0,45%) και
- από την Ε.Ε., υποβάλλοντας τις εκάστοτε απαιτούμενες αιτήσεις.

Η Τράπεζα στον τομέα της χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της συνεργάζεται με εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος εκτός από εκπαιδευτική, έχει και μεγάλη εμπειρία σε θέματα επιδοτήσεων. Είναι υπεύθυνος για την υποβολή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών στους αρμόδιους φορείς και έχει αναλάβει τα διαδικαστικά για την επιστροφή της εργοδοτικής εισφοράς του κονδυλίου 0,45% στην Τράπεζα.

4.5 Αγροτική Τράπεζα

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Η διεύρυνση των δραστηριοτήτων στον αγροτικό τομέα ξεκίνησε το 1950 όπου η τράπεζα ίδρυσε μια σειρά εταιρειών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Η Αγροτική Τράπεζα διεύρυνε τις δραστηριότητές της και στον εξωγεωργικό τομέα το 1980, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Στα πλαίσια αυτά ιδρύει τις Ασφαλιστικές Εταιρείες, Αγροτική Ασφαλιστική και Αγροτική Ζωής. Το 1991 η Αγροτική Τράπεζα μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ενώ μόλις το 2000 η τράπεζα πραγματοποίησε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του 2001 διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ. Σήμερα το προσωπικό που απασχολεί η τράπεζα ανέρχεται σε 6.500 άτομα.

Η ευθύνη για το εκπαιδευτικό έργο στην Αγροτική Τράπεζα βρίσκεται στην Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης. Ο όρος υποδιεύθυνση περιγράφει περισσότερο το μέγεθος του τμήματος και όχι την οργανική του διάταξη. Αναφέρεται κατευθείαν στο δεύτερο επίπεδο ηγεσίας της επιχείρησης, στους υποδιευθυντές και δεν περιλαμβάνεται στην διεύθυνση

ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η σύγχρονη τάση στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Στην ευθύνη της Υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης βρίσκονται οι δυο βασικοί άξονες της επιμόρφωσης της επιχείρησης, οι οποίοι είναι η βιβλιοθήκη και το εκπαιδευτικό κέντρο. Τόσο η βιβλιοθήκη όσο και το εκπαιδευτικό κέντρο αναπτύσσονται από την ΑΤΕ.

Η βιβλιοθήκη της ΑΤΕ λειτουργεί στο κέντρο της Αθήνας. Σκοπός της είναι να παρέχει την αναγκαία επιστημονική υποστήριξη και πληροφόρηση στα στελέχη της ΑΤΕ κατά κύριο λόγο, καθώς και σε ερευνητές – φοιτητές και άλλους χρήστες του ευρύτερου και ανάλογου με τους σκοπούς και τις δραστηριότητες της ΑΤΕ χώρου.

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος πάντα μέσα στις εξελίξεις, αξιοποιεί την εμπειρία της και πρωτοπορεί με το Εκπαιδευτικό Κέντρο στο Καστρί Αττικής. Με δημιουργική πορεία 16 χρόνων, το Εκπαιδευτικό Κέντρο αποτελεί σήμερα το δυναμικό φορέα εκπαίδευσης στελεχών, στα πλαίσια της νέας στρατηγικής της τράπεζας που επιδιώκει συνεχώς βελτιωμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη. Η λειτουργία του Εκπαιδευτικού Κέντρου χωρίζεται σε 3 διαστάσεις. Η πρώτη είναι να καλύπτει τις ανάγκες του προσωπικού της ΑΤΕ σε εκπαίδευση προσφέροντας σύγχρονα και πρωτοποριακά εκπαιδευτικά προγράμματα. Η δεύτερη διάσταση αφορά την προσφορά προγραμμάτων εκπαίδευσης σε τρίτους και σε τραπεζικά στελέχη εκτός ΑΤΕ με την μορφή ενός εμπορικού οργανισμού ο οποίος αποφέρει σημαντικά έσοδα για την ίδια την τράπεζα. Η τρίτη διάσταση της λειτουργίας του Κέντρου είναι η ερευνητική διάσταση όπου σε συνεργασία με πανεπιστήμια παράγει και προωθεί εκπαιδευτικά προγράμματα και αναλαμβάνει την ευθύνη κοινοτικών πιλοτικών προγραμμάτων. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΑΤΕ αποτελείται από 2 κτιριακά συγκροτήματα. Πρωτοτυπεί εφαρμόζοντας την “εξ’ αποστάσεως” εκπαίδευση μέσω δορυφόρου. Διαθέτει τα πλέον σύγχρονα εποπτικά μέσα διδασκαλίας projector, PC, TV, video, camera, scanner, βιβλιοθήκη και ότι καινοτόμο εφαρμόζει η τεχνολογία στην εκπαίδευση. Επίσης διαθέτει ξενώνες στους οποίους μπορούν να φιλοξενηθούν 150 άτομα.

Από το στάδιο της εκπαίδευσης περνάνε θεωρητικά όλοι οι εργαζόμενοι ενώ στην πράξη η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοπροσληφθέντες και για κάποιους εργαζόμενους βάση του αντικειμένου εργασίας τους και προαιρετική για κάποιες βαθμίδες του προσωπικού.

Η εκπαιδευτική διαδικασία της τράπεζας ξεκινά με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών από την Διοίκηση του οργανισμού, τις κεντρικές Διευθύνσεις και τη συμμετοχή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στηρίζεται:

- Στις στρατηγικές επιδιώξεις της τράπεζας και συγκεκριμένα στις γενικές κατευθύνσεις, στους ετήσιους στρατηγικούς στόχους της, στις κατευθύνσεις για

τους ανθρώπινους πόρους και στις προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος.

- Στα συμπεράσματα των συναντήσεων της διοίκησης με τους προϊσταμένους των μονάδων του δικτύου.
- Στις προτεραιότητες των πελατειακών Διευθύνσεων, της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και της Διεύθυνσης Πληροφορικής.
- Στην αξιολόγηση των συμπερασμάτων των σεμιναρίων προηγούμενων ετών.

Στην συνέχεια ανακοινώνεται από την Υπηρεσία Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης το ετήσιο εκπαιδευτικό πλάνο στους εργαζόμενους οι οποίοι με την σειρά τους μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή με αίτηση (προαιρετικά σεμινάρια) ή και χωρίς αίτηση (υποχρεωτικά σεμινάρια). Η εκπαίδευση είναι συνεχής ως προς τη διδασκαλία των θεμάτων και αποφασίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως την μετακίνηση υπαλλήλων σε άλλες θέσεις, την προηγούμενη εμπειρία τους, την εξέλιξη του αντικειμένου τους, από τις αποφάσεις της διοίκησης καθώς και από τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαιδευτικής δραστηριότητας αφορά το δίκτυο των καταστημάτων, όπου τα περισσότερα προγράμματα τα αναπτύσσει η ίδια η τράπεζα σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές της ενώ μόλις το 10% είναι έτοιμα προγράμματα για παράδειγμα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα "Όλυμπος" που αφορά θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Οι εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες στελεχών αντιμετωπίζονται κατά κύριο λόγο με τη συμμετοχή σε σεμινάρια άλλων φορέων και κυρίως της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, του Κ.ΕΚ. του χρηματιστηρίου κλπ.

Τα σεμινάρια επιμόρφωσης του προσωπικού της ΑΤΕ χωρίζονται σε τέσσερις βασικούς τομείς, ανάλογα με την θεματική ενότητα που καλύπτουν:

- Τραπεζικής Εκπαίδευσης
Περιλαμβάνει σεμινάρια για πωλήσεις αμοιβαίων κεφαλαίων, πωλήσεις βασικών επενδυτικών προϊόντων, πρόγραμμα νέων υπάλληλων, πιστωτικός κίνδυνος, χρηματοοικονομικά θέματα κλπ.
- Διοικητικών θεμάτων
Περιλαμβάνει σεμινάρια marketing, management, τεχνική διαπραγματεύσεων, προγράμματα εκπαίδευσης διευθυντών – υποδιευθυντών και προϊστάμενων κλπ.
- Πληροφορικής
Περιλαμβάνει σεμινάρια για αυτοματισμό γραφείου, πληροφορική κλπ.

- Ειδικών θεμάτων
Ξέπλυμα χρήματος, ξένες γλώσσες, μεταπτυχιακά υπάλληλων, εξ αποστάσεως σεμινάρια ΕΤΙ, αγροτικά και ασφαλιστικά θέματα κλπ.

Η τράπεζα δίνει την ευκαιρία σε όλους τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε προγράμματα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, όπως προπτυχιακά ή μεταπτυχιακά προγράμματα ελληνικών και ξένων πανεπιστημίων, ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι περιορισμένος και επιλέγεται από την διοίκηση. Τα προγράμματα αποτελούν βασική παράμετρο για την εξέλιξη των υπαλλήλων χωρίς όμως η συμμετοχή τους από μόνη της να εγγυάται την μετέπειτα πορεία τους.

Τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την κατάρτιση των υπαλλήλων της αποτελούνται σε μεγάλο βαθμό από θεωρητική εκπαίδευση μέσω διαλέξεων, εξ αποστάσεως (κύριος μέσω της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών), πρακτική εκπαίδευση μέσω συστημάτων πληροφορικής και on the job. Όλα τα παραπάνω λαμβάνουν χώρα στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της τράπεζας στο Καστρί ενώ πρόσφατα η διεύθυνση πληροφορικής προχώρησε στην αποκέντρωση της εκπαίδευσης, με περιφερειακά σεμινάρια σε συνεργασία με τοπικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ο τρόπος αυτός μειώνει το κόστος και δίνει την δυνατότητα εκπαίδευσης σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

Οι εκπαιδευτές διακρίνονται από υψηλού επιπέδου επιστημονικές γνώσεις, συσσωρευμένη εκπαιδευτική εμπειρία και υψηλά εκπαιδευτικά standards. Οι εισηγητές των σεμιναρίων επιλέγονται βάση των προσόντων τους και των απαιτήσεων του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι εκπαιδευτές μπορούν να είναι μόνιμοι (εργαζόμενοι της τράπεζας, περίπου 30 άτομα) και εξωτερικοί (περίπου 150 ειδικοί επιστημονικοί συνεργάτες), ενώ όλοι θα πρέπει να έχουν πιστοποίηση από το ΕΚΕΠΙΣ. Η διάρκεια των σεμιναρίων ποικίλει ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκεται, μπορεί να είναι ημερίδα, εβδομαδιαίο πρόγραμμα ακόμη και μακροχρόνια προγράμματα. Η ημερήσια διάρκεια των προγραμμάτων είναι 8ωρη και περιλαμβάνεται στο 8ωρο εργασίας.

Η εκπαιδευτική διαδικασία της τράπεζας είναι πιστοποιημένη από το ΕΚΕΠΙΣ ενώ η ποιότητά της διασφαλίζεται από τα δελτία αξιολόγησης που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος των σεμιναρίων για τη θεωρία, την πρακτική και το εκπαιδευτικό υλικό, ώστε οι παρατηρήσεις τους να ενσωματωθούν όχι μόνο στον σχεδιασμό των νέων προγραμμάτων αλλά και στη συνέχεια των ήδη υφιστάμενων. Όσον αφορά την αξιολόγηση των προγραμμάτων και της γνώσης που αποκτάται σε αυτά, ακολουθούνται τόσο παραδοσιακοί όσο και σύγχρονοι τρόποι, ανάλογα με την φύση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Για κάποια προγράμματα

υπάρχουν στο τέλος της εκπαίδευσης εξετάσεις (τεστ) που βαθμολογούν την επίδοση των υπαλλήλων, ενώ εφαρμόζεται και πρακτική αξιολόγηση η οποία επιτυγχάνεται με την συμπλήρωση, από τους προϊστάμενους, δελτίων αξιολόγησης για την εφαρμογή των γνώσεων που απέκτησαν οι υπάλληλοι στην κατάρτιση.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΑΤΕ καλύπτει στο μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες της εκπαίδευσης και σε ένα μικρό ποσοστό συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα άλλων φορέων. Συγκεκριμένα, το 2005 διοργανώθηκαν από την τράπεζα 155 σεμινάρια όπου συμμετείχαν 2.747 άτομα ενώ σε σεμινάρια εκτός τραπεζής μόλις 130 άτομα. Τα προγράμματα εκπαίδευσης χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα ΛΑΕΚ 0,45 του ΟΑΕΔ.

4.6 Εθνική Τράπεζα

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυμένες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων “Η Εθνική” και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την “Τράπεζα Αθηνών”, που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της “Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.”, η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της “Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.” και της “Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.” με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης. Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της “Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ”.

Η Εθνική Τράπεζα έχει μακρά παράδοση στον εκπαιδευτικό τομέα. Το 1975 συστάθηκε η “Υπηρεσία Εκπαιδύσεως” ενώ σήμερα η Εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας εκφράζεται μέσα από τη “Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού”, η οποία αποτελεί Ανεξάρτητη Μονάδα από το 1996.

Η τράπεζα έχει στη διάθεσή της ένα ιδιόκτητο εκπαιδευτήριο στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο διαθέτει 8 αίθουσες διδασκαλίας, 9 αίθουσες πληροφορικής και βιβλιοθήκη με διάφορους τίτλους τραπεζικού κυρίως ενδιαφέροντος. Διαθέτει επίσης εκπαιδευτήριο στη Θεσσαλονίκη και εκπαιδευτικές αίθουσες στην Πάτρα και στην Λάρισα. Τέλος υπάρχει και το Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΕΤΕ στη Γλυφάδα, θυγατρική εταιρεία της Τράπεζας, το οποίο διαθέτει αίθουσες σε τρίτους, αλλά και την Τράπεζα, επί ενοικίω.

Η Διοίκηση στηρίζει συνεχώς και ποικιλοτρόπως το έργο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και θεωρεί την επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Φιλοσοφία της τράπεζας είναι η δια βίου εκπαίδευση. Προτεραιότητα έχει πάντα η εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στην καλύτερη δυνατή άσκηση των καθηκόντων του υπαλλήλου. Επειδή όμως το τραπεζικό επάγγελμα είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο, η τράπεζα φροντίζει να παρέχει στους υπαλλήλους της όλα τα εφόδια που θα τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν ως υπάλληλοι αλλά και ως άτομα. Για το λόγο αυτό, η τράπεζα προσφέρει τη δυνατότητα εκμάθησης μιας ή περισσοτέρων ξένων γλωσσών με την οικονομική υποστήριξή της, καθώς και την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό για επιλεγμένο αριθμό υπαλλήλων. Το αποτέλεσμα της διαρκούς εκπαίδευσης σε όλους τους τομείς αποφέρει πολύ καλά αποτελέσματα καθώς η Τράπεζα στελεχώνεται με επαγγελματίες καλά ενημερωμένους στα εργασιακά τους καθήκοντα, με ανοικτούς ορίζοντες και γνώση της αγοράς και των γενικότερων εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα, γεγονός που σημαίνει πως το “marketability” των στελεχών της είναι υψηλό.

Σήμερα η τράπεζα απασχολεί περίπου 14.500 άτομα και από αυτά περνάνε το στάδιο της εκπαίδευσης ετησίως περίπου 11.000 άτομα. Όπως αναφέρει ο Κανονισμός Εργασίας της Τράπεζας, είναι υποχρέωση της Τράπεζας να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της και οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα και υποχρέωση στην εκπαίδευση. Έτσι σύμφωνα με τον κανονισμό όλοι οι υπάλληλοι και τα στελέχη παρακολουθούν σεμινάρια που είναι απαραίτητα για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για την καλή άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ειδικότερα οι νεοπροσληφθέντες παρακολουθούν υποχρεωτικά το πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης το οποίο στοχεύει στην καλύτερη δυνατή προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον της τράπεζας και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι δεν παρέχονται κίνητρα και βραβεία στους εκπαιδευόμενους αλλά ούτε και συνδέεται απαραίτητα η εκπαίδευση με την εξέλιξη, δηλαδή δεν υπάρχει μια τυπική υποχρεωτική διαδικασία που λέει π.χ. για να πάρεις αυτή τη θέση πρέπει να έχεις λάβει την ακόλουθη εκπαίδευση. Βέβαια εκ των πραγμάτων ένας καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος έχει

καλύτερη απόδοση άρα μεγαλύτερα εχέγγυα για καλή υπηρεσιακή εξέλιξη. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συνειδητοποιώντας την αξία της εκπαίδευσης προσέρχονται αθρόα στα σεμινάρια και φροντίζουν οι ίδιοι για την περαιτέρω επιμόρφωσή τους, συμμετέχοντας στον ελεύθερο χρόνο τους σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών και ξένων γλωσσών. Η Διοίκηση της Τράπεζας αποδίδει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, ενισχύοντας το θεσμό Υποστήριξης Μεταπτυχιακών Σπουδών και συμμετοχής του προσωπικού σε Μακροχρόνια Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Η διαδικασία υποστήριξης μεταπτυχιακών σπουδών βρίσκεται υπό αναμόρφωση. Σύμφωνα με τα μέχρι στιγμής δεδομένα η Τράπεζα υποστήριξε με πλήρη υποτροφία την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών σε αντικείμενα ενδιαφέροντός της στο εξωτερικό και με μερική υποτροφία για part-time προγράμματα στην Ελλάδα.

Η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί η τράπεζα είναι να ανακοινώνει δυο φορές το χρόνο το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μέσω εγκυκλίου που κυκλοφορεί ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει χρονοπρογραμματισμό σεμιναρίων ανά την Ελλάδα, περιεχόμενο και προδιαγραφές συμμετοχής κάθε σεμιναρίου. Οι ενδιαφερόμενοι δηλώνουν συμμετοχή μέσω των μονάδων τους, οι οποίες και αποφασίζουν για την προτεραιότητα των υποβαλλόμενων αιτημάτων. Πέραν του τακτικού προγραμματισμού, υπάρχουν και έκτακτα σεμινάρια τα οποία ανακοινώνονται με νεότερη ειδοποίηση. Τα σεμινάρια αυτά αφορούν έκτακτες ανάγκες εκπαίδευσης που απορρέουν από έργα εκσυγχρονισμού της Τράπεζας και απευθύνονται σε συγκεκριμένο ακροατήριο.

Σήμερα τα τραπεζικά στελέχη παρακολουθούν σεμινάρια κυρίως πάνω σε θέματα:

- Τραπεζικής τεχνικής, ανάλογα με τη θέση εργασίας τους. Π.χ. κάποιος που υπηρετεί στα στεγαστικά δάνεια παρακολουθεί την προβλεπόμενη εκπαίδευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ενημερώνεται όμως μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και για τα υπόλοιπα προϊόντα λιανικής τραπεζικής, δηλ. καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, δάνεια σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις κ.ά. προκειμένου να είναι σε θέση να πραγματοποιεί σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling).
- Πωλήσεων, για να μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες προώθησης των προϊόντων.
- Διοικητικής –αν είναι στελέχη- προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό.
- Ηλεκτρονικών υπολογιστών (MS Office) για να μπορούν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τον υπολογιστή τους.

και κάθε άλλη ενημέρωση που κρίνεται σκόπιμη στο πλαίσιο των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα.

Οι τομείς που περιλαμβάνει η επιμόρφωση του προσωπικού είναι:

- Βασική Εκπαίδευση (περιλαμβάνει τη βασική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων, τις λεγόμενες απλές τραπεζικές εργασίες –καταθέσεις και συνάλλαγμα- και τις μηχανογραφικές τους εφαρμογές)
- Τραπεζικές Εργασίες (περιλαμβάνει όλες τις σύνθετες τραπεζικές εργασίες, Κτηματική και Καταναλωτική Πίστη, Επιχειρηματικά Δάνεια, Δάνεια προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Εργασίες Εξωτερικού, Επενδύσεις)
- Εμπορική Επιμόρφωση (περιλαμβάνει τις Πωλήσεις, το Μάρκετινγκ, την Επικοινωνία, τις Διαπραγματεύσεις, την Εξυπηρέτηση Πελατείας)
- Διοικητική Επιμόρφωση (περιλαμβάνει το Μάνατζμεντ, την Ηγεσία, την Αξιολόγηση της Απόδοσης Υπαλλήλων, τη Διαχείριση Αλλαγών)
- Οικονομική Επιμόρφωση (περιλαμβάνει Βασικές Αρχές Λογιστικής, Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων, Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα)
- Γενική Επιμόρφωση (περιλαμβάνει πάσης φύσεως εκπαίδευση στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές και τα διάφορα πακέτα Η/Υ, καθώς και κάθε εξειδικευμένη επιμόρφωση πχ για νέους Εκπαιδευτές, νέους Dealers, κ.ά.)

Η τράπεζα αναπτύσσει και εφαρμόζει μόνη της τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί, ενδεικτικά παρατίθενται κάποια σεμινάρια:

Βασικά Τραπεζικά Προϊόντα

- Χαρακτηριστικά Γνησιότητας Ξένων Τραπεζογραμματίων και Ευρώ.
- Προϊόντα μέσω Ηλεκτρονικής Τραπεζικής-Τρόποι Πώλησης.
- Θέματα Εποπτείας On Line Διαδικασιών σε Ευρώ.
- Θέματα Εποπτείας On Line Διαδικασιών σε Συνάλλαγμα
- Κίνηση κεφαλαίων – Συστήματα Πληρωμών και Σύνδεση με προϊόντα της Τράπεζας
- Διαχείριση ΕΘΝΟΔΙΚΤΥΟΥ-ΕΘΝΟCASH-ΑΤΜ.
- ΑΤΜ 'S.

Κτηματική Πίστη

- Στεγαστικά δάνεια Ι – (Βασικές Αρχές, Προϊόντα, Μέθοδοι Πώλησης)

- Στεγαστικά δάνεια II (Προϊόντα αιχμής, Επιδοτούμενα Δάνεια -Εγγυημένα και μη-, Ειδικά Θέματα, Μέθοδοι Πώλησης)
- Στεγαστικά Δάνεια Εγγυημένα από το Ελληνικό Δημόσιο.

Καταναλωτική Πίστη

- Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης-Τρόποι Πώλησης.
- Καταναλωτική Πίστη-Γενικές Κατευθύνσεις- Σταυροειδείς Πωλήσεις (Cross Selling)
- Πιστωτικές Κάρτες-Τρόποι Πώλησης.
- Διαχείριση Εθελουσίων Ακυρώσεων Πιστωτικών Καρτών Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαβίβασης Αιτήσεων Δανείων.

Τα μαθήματα γίνονται σε εκπαιδευτική αίθουσα και τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι η παρουσίαση με διαφάνειες μέσω Η/Υ, role plays, case studies, παρακολούθηση εκπαιδευτικών ταινιών. Η τράπεζα στο παρελθόν χρησιμοποίησε τη μέθοδο του distance learning (σε μορφή εκπαιδευτικών εγχειριδίων-ανταλλαγή ασκήσεων-τελικό τεστ), στη συνέχεια το εκπαιδευτικό περιεχόμενο μπήκε σε ηλεκτρονική μορφή (e-book) στο Intranet της Τράπεζας και αναπτύχθηκε ένα LMS (Learning Management System) για τη διαχείριση των εκπαιδευομένων, ενώ στην παρούσα φάση προχωράει σε λύση e-learning προγραμμάτων.

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της τράπεζας γίνεται μέσα από ένα σύστημα διερεύνησης μέσω ερωτηματολόγιων σε δείγμα του προσωπικού της ανάλογα με την έρευνα που διεξάγει. Τέλος, βασικός τρόπος άντλησης των εν λόγω πληροφοριών είναι το Business Plan της Τράπεζας καθώς και η πορεία των έργων εκσυγχρονισμού της.

Οι εκπαιδευτές επιλέγονται μετά από εκδήλωση ενδιαφέροντος από μέρους τους, από τα στελέχη της Υποδιεύθυνσης Επιλογής της Τράπεζας μέσω συνέντευξης για να διαπιστωθεί αν διαθέτουν τις βασικές προδιαγραφές του ρόλου που καλούνται να αναλάβουν. Στη συνέχεια παρακολουθούν σεμινάριο εκπαίδευσης εκπαιδευτών, όπου κρίνονται και πάλι. Σε επόμενη φάση κάνουν πειραματική διδασκαλία στην τάξη με τη βοήθεια παλαιότερου εισηγητή και “πιστοποιούνται” ως κατάλληλοι. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί μια ομάδα τακτικών εισηγητών (μοναδικό τους έργο είναι η εκπαίδευση) και έκτακτων εισηγητών οι οποίοι μετακαλούνται από τα καταστήματα για να ασκήσουν ρόλο εισηγητή.

Η τράπεζα διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου σύμφωνα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

κυμαίνεται συνήθως ανάμεσα σε 1 έως 5 ημέρες. Κατ'εξάιρεση υπάρχουν προγράμματα μεγαλύτερης διάρκειας, όπως για παράδειγμα το σεμινάριο Βασικής Εκπαίδευσης για νεοπροσλαμβανόμενους που διαρκεί 9 ημέρες. Η καθημερινή εκπαίδευση των εργαζομένων διαρκεί 8 εκπαιδευτικές ώρες οι οποίες συγκαταλέγονται στο δωρο εργασίας.

Πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με κάποια πρότυπα ποιότητας δεν υπάρχει. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο σεμινάριο που αφορά Πωλητές Αμοιβαίων Κεφαλαίων, όπου οι συμμετέχοντες στο σεμινάριο δίνουν στη συνέχεια εξετάσεις στην Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και πιστοποιούνται ως Πωλητές Αμοιβαίων Κεφαλαίων (είναι υποχρεωτική από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς).

Η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διασφαλίζεται με το φύλλο αξιολόγησης που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο οποίο αξιολογούν το περιεχόμενο του σεμιναρίου, τον εισηγητή, το εκπαιδευτικό υλικό κτλ. Μετά από ένα βήμα από την εκπαίδευση, συμπληρώνουν ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο στο οποίο σημειώνουν την πρακτική αξία του σεμιναρίου (κατά πόσο εφάρμοσαν στην πράξη τα όσα έμαθαν). Η τράπεζα επίσης φροντίζει να παίρνει το Feed-back με άτυπο τρόπο, συνομιλώντας με έκτακτους εισηγητές και συμμετέχοντες στα σεμινάρια.

Ολοκληρώνοντας, οι εκπαιδευόμενοι δεν αξιολογούνται με κάποιο τεστ στο τέλος των σεμιναρίων παρά μόνο στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Πειραματικά μόνο έχει χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση, δηλ. ένα τεστ το οποίο διορθώνουν μόνοι τους οι εκπαιδευόμενοι και τα αποτελέσματά του χρησιμοποιούνται ως εργαλείο επανάληψης των κυριότερων σημείων του σεμιναρίου και των σημείων στα οποία δεν υπήρξε καλή κατανόηση.

Οι εργαζόμενοι εκτός από τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει η τράπεζα συμμετέχουν και σε προγράμματα εκτός αυτής. Η τράπεζα θεωρεί πως η συμμετοχή προσωπικού σε σεμινάρια και συνέδρια έγκριτων φορέων επαγγελματικής επιμόρφωσης, εντός και εκτός Ελλάδος, συμβάλλει στην παρακολούθηση των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα. Η Διοίκηση της Τράπεζας υποστηρίζει κάθε σκόπιμη πέραν της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης επιμόρφωση. Έτσι οι εργαζόμενοι σε επιτελικές Μονάδες της Τράπεζας συμμετέχουν σε σεμινάρια ή Συνέδρια που καλύπτουν εξειδικευμένα θέματα, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό.

Η τράπεζα κατά το έτος 2005 πραγματοποίησε 671 ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια πάνω σε διάφορα θέματα όπως έχει αναφερθεί παραπάνω στα οποία υπήρχαν 9.775 συμμετοχές ενώ σε σεμινάρια τρίτων φορέων στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό συμμετείχαν 954 άτομα. Το ποσό που δαπανήθηκε από την τράπεζα για την εκπαίδευση του προσωπικού της ήταν πάνω από ένα εκατομμύριο ευρώ. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που διοργανώνει η τράπεζα επιδοτούνται

από το πρόγραμμα ΛΑΕΚ (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) 0,45% επί της εργοδοτικής εισφοράς, που διοργανώνεται από τον ΟΑΕΔ.

4.7 Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η κεντρική εκδοτική τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1927 και οι εργασίες της ξεκίνησαν στις 14 Μαΐου 1928, με πρώτο Διοικητή τον Αλέξανδρο Διομήδη. Το 2003 συμπληρώνοντας 75 χρόνια, η τράπεζα έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Η Τράπεζα στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο επί της οδού Πανεπιστημίου 21, στο κέντρο της πρωτεύουσας.

Το καταστατικό της Τράπεζας της Ελλάδος έχει κατά καιρούς υποστεί διάφορες τροποποιήσεις. Οι βασικότερες επήλθαν στις 22 Δεκεμβρίου 1997 και 25 Απριλίου 2000 με αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων των Μετόχων. Με τις τροποποιήσεις αυτές διαμορφώνεται ένα σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας της κεντρικής τράπεζας, το οποίο είναι σύμφωνο με τις διατάξεις της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και του καταστατικού του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Το καταστατικό, όπως ήδη ισχύει, ορίζει ως πρωταρχικό σκοπό της Τράπεζας της Ελλάδος τη διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών, καθορίζει τις βασικές της αρμοδιότητες, κατοχυρώνει την ανεξαρτησία της και προσδιορίζει τις σχέσεις της με τη Βουλή και την Κυβέρνηση. Προβλέπει επίσης ότι, από της υποκατάστασης του ευρώ σε εθνικό νόμισμα, η Τράπεζα της Ελλάδος λειτουργεί ως αναπόσπαστο μέρος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών τόσο κατά την επιδίωξη του πρωταρχικού της σκοπού όσο και ως προς σειρά βασικών αρμοδιοτήτων της, ενεργώντας σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.

Η Εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας εκφράζεται μέσα από τη Τμήμα Επιμόρφωσης Προσωπικού που ανήκει στη Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία στεγάζεται στο κεντρικό κατάστημα της τράπεζας στην Αθήνα (Αμερικής 3) όπου βρίσκεται και το εκπαιδευτικό της κέντρο.

Η τράπεζα έχει σήμερα 2.900 άτομα προσωπικό και σκοπός της είναι κάθε χρόνο να περνούν το στάδιο της εκπαίδευσης αν όχι όλο, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της. Αυτό γιατί είναι υποχρέωσή της να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της για την απόκτηση γνώσεων ώστε να ασκούν καλύτερα τα εργασιακά τους καθήκοντα.. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά

προγράμματα λαμβάνεται υπ' όψιν κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τις επιτροπές προαγωγών.

Για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της η τράπεζα της Ελλάδος απευθύνεται με επιστολή στις υπηρεσιακές μονάδες και ζητάει από αυτές να της γνωστοποιήσουν τις ανάγκες τους για να καταρτίσει το ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η διοίκηση εγκρίνει το πρόγραμμα και το προϋπολογισμό. Με βάση αυτό γίνονται τα ετήσια σεμινάρια. Ακόμα από τον προϋπολογισμό καλύπτονται και όλες οι έκτακτες εκπαιδευτικές ανάγκες. Η εκπαίδευση που προσφέρει η τράπεζα δεν είναι συνεχής και εξαρτάται από τις ανάγκες των υπηρεσιακών μονάδων. Για τα σεμινάρια της τράπεζας δεν χρησιμοποιούνται έτοιμα προγράμματα πακέτα. Τα σεμινάρια είναι tailor-made και γίνονται βάση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθύνσεων και τις κατευθυντήριων γραμμών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.

Τα σεμινάρια της τράπεζας εντάσσονται ανάλογα με το αντικείμενο εκπαίδευσης, σε έναν από τους παρακάτω κύκλους:

- Βασική Εκπαίδευση (αφορά το πρόγραμμα προσανατολισμού νεοεισερχομένων που ποικίλει ανάλογα με την μονάδα που θα μπου και ενημερώνονται για τις εργασίες της τράπεζας)
- Τραπεζικά – Χρηματοοικονομικά (αφορά προγράμματα δανείων, επενδύσεων, ανάλυση οικονομικών καταστάσεων κλπ.)
- Πληροφορική (αφορά πάσης φύσεως εκπαίδευση στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές και τα διάφορα πακέτα Η/Υ)
- Διοίκηση Προσωπικού (αφορά σεμινάρια Μάνατζμεντ, μάρκετινγκ κλπ.)
- Ξένες Γλώσσες (αφορά σεμινάρια εκμάθησης ξένων γλωσσών)
- Ανάπτυξη Ικανοτήτων (αφορά προγράμματα ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων)

Ακόμα, η τράπεζα υποστηρίζει και παρέχει διευκολύνσεις για την παρακολούθηση πανεπιστημιακών μεταπτυχιακών προγραμμάτων εσωτερικού και εξωτερικού, τα θέματα των οποίων έχουν σχέση με τις εργασίες της τράπεζας. Τα αιτήματα για αυτά τα προγράμματα εξετάζει η επιτροπή επιμόρφωσης κατά περίπτωση.

Η εκπαίδευση γίνεται με διαλέξεις σε αίθουσα καθώς και με ομάδες εργασίας (θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση). Τα μαθήματα γίνονται με τη χρήση διαφόρων τεχνικών όπως έντυπο υλικό, ηλεκτρονικών υπολογιστών, ήχου – εικόνας και πρακτική πάνω σε θέματα σεμιναρίων που το επιτρέπουν (π.χ. σε σεμινάριο για την γνησιότητα του ευρώ), ενώ η τράπεζα δεν έχει καταφέρει ακόμα να εντάξει συστήματα εκπαίδευσης από απόσταση. Η διάρκεια των

εκπαιδευτικών προγραμμάτων ποικίλει και μπορεί να κυμαίνεται από μερικές ώρες έως και κάποιες ημέρες.

Οι εκπαιδευτές επιλέγονται από την Επιτροπή Επιμόρφωσης με βάση το πρόγραμμα που υποβάλλουν, την εμπειρία τους και το βιογραφικό τους εφόσον είναι από εξωτερικό οργανισμό ή με βάση την εργασιακή τους εμπειρία και την σύμφωνη γνώμη των διευθυντών τους εφόσον είναι εργαζόμενοι της τράπεζας. Οι εκπαιδευόμενοι επιλέγονται ανάλογα με το περιεχόμενο του σεμιναρίου (π.χ. ειδικό πρόγραμμα πληροφορικής για την διεύθυνση Εργασιών Δημοσίου, Πρόγραμμα Management που απευθύνεται σε προϊσταμένους κλπ.).

Η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διασφαλίζεται καθώς στελέχη του τμήματος επιμόρφωσης συμμετέχουν στον σχεδιασμό του προγράμματος και παρακολουθούν την εξέλιξή του. Επίσης, μετά το πέρας του σεμιναρίου ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με το σεμινάριο και τους εισηγητές. Αντίστοιχη διαδικασία δεν ισχύει για τους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι δεν αξιολογούνται στο τέλος των σεμιναρίων. Πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με κάποια πρότυπα ποιότητας δεν υπάρχει.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της τράπεζας περιλαμβάνει ενδοτραπεζικά καθώς και εξωτραπεζικά σεμινάρια εσωτερικού και εξωτερικού. Το 2005 η τράπεζα πραγματοποίησε 197 ενδοτραπεζικά με 2.044 συμμετέχοντες ενώ 254 εργαζόμενοι της τράπεζας συμμετείχαν σε 178 εξωτραπεζικά σεμινάρια. Τέλος η Τράπεζα της Ελλάδος εγκρίνοντας το επιμορφωτικό πρόγραμμα εγκρίνει και τον προϋπολογισμό του. Μερικά όμως από τα προγράμματα αυτά υποβάλλονται και χρηματοδοτούνται από τον λογαριασμό ΛΑΕΚ 0,45 του ΟΑΕΔ.

4.8 Τράπεζα Κύπρου

Το συγκρότημα της τράπεζας Κύπρου Ελλάδας είναι μέρος του Συγκροτήματος της τράπεζας Κύπρου που ιδρύθηκε στην Κύπρο το 1899, όπου και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το Συγκρότημα παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες στην Κύπρο, στην Ελλάδα, στη Μεγάλη Βρετανία και στην Αυστραλία ενώ διαθέτει ένα διεθνές δίκτυο με γραφεία αντιπροσωπείας σε όλες τις Ηπείρους. Στα πλαίσια της διεθνούς παρουσίας του Συγκροτήματος, η Ελλάδα αποτελεί τον κυριότερο άξονα επέκτασής του, καθώς έχει ολοκληρωθεί η δημιουργία ενός Ομίλου παράλληλου με της Κύπρου. Στα 15 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, η Τράπεζα Κύπρου σημειώνει σταθερά ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη. Ταχύτατη είναι η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, από 17 καταστήματα το

1999, σε 109 σήμερα. Ανάλογη είναι και η αύξηση του προσωπικού του Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας από 796 άτομα το 1999 σε 2500 περίπου άτομα σήμερα.

Το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας προσφέρει ένα πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, leasing, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, asset management, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, factoring και ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Κύρια χαρακτηριστικά της τράπεζας Κύπρου τα οποία οδήγησαν στην καθιέρωσή της στην ελληνική αγορά, είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης, η ευελιξία και η παροχή πρωτοποριακών προϊόντων. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε τρεις κύριους τομείς:

- Των μεγάλων επιχειρήσεων
- Των μικρομεσαίων
- Και των ιδιωτών

Έτσι σε συνδυασμό με τη λειτουργία ευέλικτων καταστημάτων που λειτουργούν ως σημεία πώλησης των προϊόντων, παρέχεται υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών με εξειδικευμένα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Όραμα της τράπεζας είναι να κάνουν τη τράπεζα πρώτη τράπεζα προτίμησης σε Κύπρο και Ελλάδα για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε στα επόμενα χρόνια να βρίσκεται μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στο ευρύτερο ελληνικό χώρο. Ενώ κάποιιοι από τους στόχους που έχει θέσει η τράπεζα είναι η σωστή στελέχωση τόσο των υφιστάμενων όσο και των καινούριων καταστημάτων με: εύρεση νέων εργαζομένων που ταιριάζουν στο επιχειρηματικό προφίλ, μπορούν να μοιραστούν το όραμά τους και επιθυμούν να εργαστούν με συνέπεια προς αυτόν το στόχο, αναβάθμιση του προσωπικού της μέσω συνεχούς εκπαίδευσης τόσο εντός του χώρου, όσο και εκτός του χώρου εργασίας και τέλος με τη δημιουργία άριστου οργανωτικού και εργασιακού κλίματος δίνοντας έμφαση στη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα.

Ο αριθμός των νεοπροσλαμβανομένων της τράπεζας Κύπρου Ελλάδας από την 1 Ιανουαρίου μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2005 ανήλθε 353, σε σχέση με τον αριθμό των αποχωρήσεων ο οποίος ανήλθε 144. Κατ' επέκταση το σύνολο του προσωπικού της τράπεζας Κύπρου Ελλάδας στις 31 Δεκεμβρίου 2005 ανερχόταν στους 2.419 εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένου και των θυγατρικών, ενώ μόνο στην τράπεζα ανερχόταν στους 2.300.

Η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη η οποία είναι υπεύθυνη για το τρόπο διεξαγωγής της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και για το περιεχόμενό της. Οι τομείς που περιλαμβάνει η επιμόρφωση προσωπικού είναι:

1. τεχνική κατάρτιση που είναι καθαρά για τραπεζικές εργασίες,
2. κατάρτιση σε Η/Υ,
3. sales & marketing,
4. ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων που χωρίζεται σε δυο επίπεδα (για γραφειακό και διευθυντικό προσωπικό),
5. εισαγωγικό πρόγραμμα για τους νεοπροσλαμβανομένους όπου τους παρέχεται μια γενική εικόνα για το πώς λειτουργεί η τράπεζα.

Ο τομέας εκπαίδευσης και ανάπτυξης απαρτίζεται με προσωπικό ακαδημαϊκά καταρτισμένο ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στη φιλοσοφία της εκπαίδευσης ενηλίκων. Τα σεμινάρια φτιάχνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύουν το ενδιαφέρον του εκπαιδευόμενου και να συμμετέχει σε αυτά με προθυμία. Στο πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνονται κάποια συγκεκριμένα σεμινάρια που γίνονται κάθε χρόνο αλλά και καινούργια που προκύπτουν από τις τάσεις της αγοράς. Όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί η τράπεζα, μια φορά το χρόνο και συγκεκριμένα κάθε Μάιο κυκλοφορεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το προσωπικό της τράπεζας, το οποίο περιλαμβάνει τους τομείς που αναφέραμε παραπάνω. Για να καταλήξει σε αυτό το πρόγραμμα το τμήμα που ασχολείται με την εκπαίδευση διενεργεί έρευνα εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Ο εντοπισμός αυτός γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων, επισκέψεις σε καταστήματα για να έχουν μια πρώτη εικόνα για τις συνθήκες που επικρατούν, με βάση συναντήσεις που γίνονται με ανώτατα στελέχη του συγκροτήματος που καθορίζουν τη νέα πολιτική και στρατηγική καθώς και με τη χρήση των focus groups (μαζεύουν ομάδες ατόμων με σκοπό να συζητήσουν για τις ανάγκες που εκείνοι έχουν, συγκρίνουν προγράμματα προηγούμενων ετών και σχολιάζουν πως βλέπουν τη πορεία τους κλπ). Το πρόγραμμα αφού ολοκληρωθεί αποστέλλεται σε όλο το προσωπικό και ανάλογα με τις παρούσες συνθήκες επιλέγουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θέλουν να παρακολουθήσουν. Αυτή η διαδικασία κρατάει μέχρι τα τέλη Ιουνίου. Αφού συμπληρωθούν όλα τα έντυπα καταλήγουν ηλεκτρονικά στο τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης όπου και γίνεται η αξιολόγηση. Το τελικό πλάνο κοινοποιείται στο προσωπικό γύρο στα τέλη Αυγούστου, ώστε να γνωρίζουν οι ενδιαφερόμενοι έγκαιρα το πρόγραμμα. Στο τέλος κάθε μήνα η διοίκηση αποστέλλει προσκλήσεις στους συμμετέχοντες και οριστικοποιεί τις ημερομηνίες διεξαγωγής.

Η τράπεζα δίνοντας μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση φροντίζει κάθε χρόνο να καταρτίζει το προσωπικό της με συνεχή εκπαίδευση αφού γνωρίζει πολύ καλά πόσο βοηθάει αυτό στην επίτευξη των στόχων της. Έτσι από αυτήν τη διαδικασία δεν εξαιρεί κανέναν υπάλληλο ανεξάρτητα από την θέση την οποία κατέχει. Βέβαια, λογικό είναι να υπάρχει κάποιος διαχωρισμός, αφού οι ανάγκες διαφέρουν από επίπεδο σε επίπεδο. Για παράδειγμα όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία η εκπαίδευση προσανατολίζεται σε στρατηγική ενώ στις πιο χαμηλές βαθμίδες της ιεραρχίας το προσωπικό εκπαιδεύεται ώστε να ανταπεξέρχεται στα καθημερινά καθήκοντά του. Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται σε καμία περίπτωση δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποχρεωτική. Αφού κάτι τέτοιο έρχεται σε αντίθεση με τη φιλοσοφία της τράπεζας, η οποία υποστηρίζει πως δεν υπάρχει λόγος να υποχρεώνεις κανέναν να εκπαιδευτεί, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ενήλικες. Ακόμη, θεωρεί πως αυτό θα πρέπει να είναι απόρροια προσωπικής ανάγκης και του αισθήματος ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος απέναντι στην τράπεζα, πράγμα που προκύπτει από το γεγονός ότι δεν παρέχει καμία επιβράβευση στους εκπαιδευόμενους ώστε να εξελιχθούν μόνο και μόνο επειδή παρακολουθούν τα σεμινάρια.

Η τράπεζα παρέχει σεμινάρια στο προσωπικό της τόσο εντός του χώρου εργασίας, όσο και εκτός αυτού. Δηλαδή στα σεμινάρια που γίνονται στην πράξη εν ώρα εργασίας και σε εκείνα που γίνονται σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες ή και σε τρίτους φορείς. Για τα σεμινάρια εκτός χώρου εργασίας η τράπεζα προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του προγράμματος διαθέτει δικό της εκπαιδευτικό κέντρο πλήρες εξοπλισμένο. Ο χώρος αυτός απαρτίζεται από συνεδριακό χώρο, δυο αίθουσες εκπαίδευσης, δυο αίθουσες για σεμινάρια, αίθουσα Η/Υ, ηλεκτρονική βιβλιοθήκη, κατάστημα προσομοίωσης και δυο conference rooms.

Οι τεχνικές πάνω στις οποίες βασίζεται το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα είναι κατά 96% συμμετοχικές τεχνικές και μόλις το 4% είναι διαλέξεις. Αυτή η μεγάλη στατιστική απόκλιση οφείλεται στο γεγονός ότι η πρώτη είναι πολύ πιο αποτελεσματική σύμφωνα με μελέτες και αξιολογήσεις που έχουν γίνει κατά το παρελθόν σε σχέση με τη δεύτερη. Οι συμμετοχικές τεχνικές ως προς το σύνολό τους υποστηρίζονται από την ίδια την τράπεζα ενώ πολύ σπάνια γίνεται χρήση κάποιου έτοιμου πακέτου ή συνεργασία με τρίτο φορέα, είτε αυτός είναι το ΕΤΙ είτε είναι κάποια ιδιωτική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε αυτό το χώρο. Η τράπεζα μέχρι αυτή τη στιγμή δεν χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα εκπαίδευσης από απόσταση, αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται και πως δεν γίνονται προσπάθειες προς αυτήν τη κατεύθυνση. Αντιθέτως, εξετάστηκε πάνω σε πιλοτική βάση με χρήση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας με προοπτική ενσωμάτωσής της στο υπόλοιπο πρόγραμμα εκπαίδευσης της τράπεζας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι κυριότερες δραστηριότητες του τομέα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

για το έτος 2000 ήταν η εφαρμογή του e-learning σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων και η λειτουργία εικονικού καταστήματος για την εκπαίδευση προσωπικού νέων καταστημάτων.

Μόνο για το 2005 δαπανήθηκαν στο σύνολο 50.461 ανθρωποώρες ενώ διοργανώθηκαν 379 σεμινάρια. Στα σεμινάρια αυτά συμμετείχαν 5.648 άτομα, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος παρακολούθησε τουλάχιστον δυο σεμινάρια. Τα σεμινάρια που διοργανώνει η τράπεζα συγκαταλέγονται στο δωρο και πραγματοποιούνται από Δευτέρα έως Παρασκευή. Η διάρκεια τους ξεκινά από 4ωρες παρουσιάσεις (mini εκπαιδεύσεις) μέχρι και τριήμερα. Τα περισσότερα όμως ολοκληρώνονται σε μια με δυο ημέρες. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι πρώτον διότι προσπαθούν να έχουν πολύ συγκεκριμένο θέμα και να απευθύνεται κάθε φορά σε μια κατηγορία υπαλλήλων ενώ ο δεύτερος είναι πιο πρακτικός, δηλαδή να μην υπάρχουν πολυήμερες ελλείψεις στα καταστήματα.

Το Συγκρότημα της τράπεζας Κύπρου στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του προσωπικού της, εκτός από τα σεμινάρια που όπως προαναφέραμε, επιδοτεί και ακαδημαϊκούς τίτλους σπουδών, από το Αγγλικό Associate Chapter Institute of Bankers που πρόσφατα μετονομάστηκε σε IFS (Institute of Financial Services) τα μαθήματα του οποίου είναι εξ' αποστάσεως. Τα διδασκόμενα μαθήματα είναι 8 και ο εκπαιδευόμενος έχει συνεχή επαφή με το πανεπιστήμιο λαμβάνοντας και στέλλοντας διευκρινίσεις, πληροφορίες και εργασίες. Πρόσφατα μάλιστα ένα κυπριακό κολλέγιο ξεκίνησε να διδάσκει τα μαθήματα του Associate Chapter Institute of Bankers για όσους θέλουν να παρακολουθήσουν τα μαθήματα με τον κλασσικό τρόπο. Μετά την ολοκλήρωση των σπουδών οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν τον τίτλο ACIB.

Από τα 5.648 άτομα που εκπαιδεύτηκαν μόλις τα 170 εκπαιδεύτηκαν από τρίτο φορέα, η επιλογή των ατόμων αυτών γίνεται από τους διευθυντές οι οποίοι γνωρίζουν τις ανάγκες που υπάρχουν και επομένως ποιοι έχουν άμεση ανάγκη κατάρτισης. Ενώ η επιλογή των εκπαιδευτών από την τράπεζα γίνεται βάση της καλής γνώσης του αντικείμενου του οποίου θα κληθούν να αναλύσουν, από την ικανότητα τους να μπορούν να συντονίσουν μια ομάδα και φυσικά αν είναι αποτελεσματικοί στην επικοινωνία τους ώστε να γίνονται εύκολα αντιληπτοί από τους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευτές που χρησιμοποιεί η τράπεζα αποτελούν μια ομάδα από μόνιμο προσωπικό ακαδημαϊκά καταρτισμένο γύρω από την εκπαίδευση ενήλικων. Υπάρχουν όμως και part time εκπαιδευτές που έχουν εξειδίκευση σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Όσον αφορά τις γνώσεις που πήραν οι εκπαιδευόμενοι από τα σεμινάρια που διοργανώθηκαν, δεν υπάρχει επίσημη αξιολόγηση από πλευράς τράπεζας. Εξάιρεση αποτελούν κάποια τεστ που γράφουν οι εκπαιδευόμενοι σχετικά με την ύλη που διδάχθηκαν σε κάποια από

τα σεμινάρια που πήραν μέρος. Ωστόσο αξιολόγηση γίνεται στην συνολική εικόνα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι. Η τράπεζα Κύπρου έχει μια καλά δομημένη ετήσια διαδικασία αξιολόγησης των εργαζόμενων την οποία εφάρμοσε και το 2005. Η διαδικασία αυτή στηρίζεται κυρίως στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αξιολογούμενων, σε συνδυασμό με τη γενικότερη κουλτούρα του συγκροτήματος. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι πρωτίστως αναπτυξιακός, καθώς μέσα από εκτενή συζήτηση από τον άμεσα προϊστάμενο και αμέσως μετά από το διευθυντή, εντοπίζονται τόσο οι δυνατές πτυχές όσο και οι πτυχές προς βελτίωση του εκάστοτε αξιολογούμενου. Απώτερος στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι να αναπτυχθεί ο αξιολογούμενος περαιτέρω και να καθοδηγηθεί για μια επιτυχημένη καριέρα μέσα στην τράπεζα. Επιπρόσθετα, η τράπεζα έχει υιοθετήσει τα Κέντρα Ανάπτυξης ως ένα ακόμη εργαλείο αξιολόγησης του προσωπικού, το οποίο απευθύνεται στο προσωπικό που πληρεί τις προϋποθέσεις για να αναλάβει μελλοντικές θέσεις ευθύνης. Η διαδικασία των Κέντρων Ανάπτυξης λαμβάνει χώρα σε τακτά διαστήματα, τόσο σε επίπεδο γραφειακού προσωπικού όσο και σε επίπεδο υφισταμένων στελεχών και στόχο έχουν την ανάδειξη και ανάπτυξη νέων στελεχών.

Η τράπεζα Κύπρου τα σεμινάρια που διοργανώνει φροντίζει να είναι επίκαιρα (δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι κατά το έτος 2003 η τράπεζα Κύπρου έλαβε το πρώτο βραβείο στον Τομέα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού από τη διεθνή εταιρεία συμβούλων KPMG). Η επιτυχία αυτή συνιστά για την τράπεζα επιβράβευση της συστηματικής προσπάθειάς της και της ιδιαίτερης έμφασης που δίνει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Προκειμένου να προσφέρει συνεχώς ευκαιρίες μάθησης και προσωπικής εξέλιξης μέσα στην τράπεζα αλλά και να διασφαλίζει την επαγγελματική εξυπηρέτηση των πελατών, να αντεπεξέρχονται πλήρως στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Μάλιστα πρόσφατα έκαναν ένα project που αφορούσε την αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το project αυτό διήρκησε δυο ώρες και παρουσιάστηκε στο παγκόσμιο συνέδριο εκπαίδευσης ενηλίκων. Η τράπεζα Κύπρου ήταν η μόνη τράπεζα που κατάφερε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα χρησιμοποιώντας τα επίπεδα αξιολόγησης του Kirkpatrick.

Επίσης, η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διασφαλίζεται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες που αξιολογούν μέσω ερωτηματολογίων όλη τη διαδικασία που ακολουθήθηκε, ακόμη αξιολογούν και τους εκπαιδευτές για τον τρόπο καθώς και τις μεθόδους που ακολούθησαν κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων. Τα έντυπα αυτά αφού απαντηθούν συγκεντρώνονται και καταχωρούνται από το τμήμα του Τομέα Ανάπτυξης ώστε να μελετηθούν.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης παρέχουν πολλά εφόδια σε επίπεδο γνώσεων αλλά και σε επίπεδο συμπεριφοράς και δεξιοτήτων. Ωστόσο τα πρωταρχικά κριτήρια πάνω στα οποία εδράζεται η διαδικασία των προαγωγών βασίζονται στην επίδοση, τις δυνατότητες, τα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα και έπειτα στην τραπεζική κατάρτιση και στα έτη υπηρεσίας. Από αυτό καταλαβαίνουμε πως η κατάρτιση των τραπεζικών υπαλλήλων τους βοηθάει στη καθημερινή ανταπόκριση των υποχρεώσεών τους απέναντι στην τράπεζα και τους πελάτες της, ενώ για την εξέλιξή τους υπολογίζεται η συνολική τους πορεία.

Η τράπεζα Κύπρου είναι η μόνη τράπεζα στην Ελλάδα που απέκτησε πιστοποίηση ISO 9001 τόσο για το σχεδιασμό των υπηρεσιών της, όσο και για τα πρότυπα που ακολουθεί στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η πιστοποίηση αυτή δόθηκε, ύστερα από έλεγχο της TÜV HELLAS, και βεβαιώνει την ύπαρξη συστημάτων και διαδικασιών που διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες της τράπεζας ικανοποιούν στην παρούσα στιγμή συγκεκριμένες και μετρούμενες παραμέτρους ποιότητας τις οποίες θα συνεχίσουν να ικανοποιούν και στο μέλλον.

Κατά το 2005 το ύψος του ποσού που δαπανήθηκε για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των τραπεζικών στελεχών άγγιξε τα 602.000 €. Μέρος αυτών των χρημάτων επιδοτήθηκε από τον ΟΑΕΔ με το πρόγραμμα ΛΑΕΚ 0,45%.

4.9 Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς -μητρική εταιρεία του Ομίλου Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και είναι μία universal τράπεζα, με ιδιαίτερη τεχνογνωσία στις υπηρεσίες προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και προς ιδιώτες, στην ηλεκτρονική τραπεζική, καθώς και στην κεφαλαιαγορά. Τον Ιούνιο του 2000 απορρόφησε τις Τράπεζες Χίου και Μακεδονίας-Θράκης, ενώ το Δεκέμβριο του 2003 απορρόφησε την ETBA bank, δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες στην Ελλάδα. Στις 31.03.2006 το ενεργητικό της έφθασε τα €22.718,6 εκατ και τα κέρδη προ φόρων της περιόδου ανήλθαν σε €180,4 εκατ. Το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας στις 31.03.2006 επί του συνόλου των εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 11,8% στις χορηγήσεις και 10,0% στις καταθέσεις. Στο τέλος Μαρτίου 2006 το σύνολο των καταστημάτων της Τράπεζας ανήλθε σε 276 (275 στην Ελλάδα και 1 στο Λονδίνο). Όραμα της τράπεζας είναι να αποτελέσει ένας ισχυρό χρηματοοικονομικό οργανισμό κύρους, ο οποίος να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης, ικανοποιώντας τις ανάγκες

των πελατών του, διαθέτοντας αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό και προσφέροντας υψηλές αποδόσεις στους μετόχους του.

Η Τράπεζα Πειραιώς επενδύει συνεχώς στο ανθρώπινο κεφάλαιο με την πεποίθηση ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες και ο διαρκώς αναπτυσσόμενος επαγγελματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τη βασική πηγή δύναμης του Ομίλου και μοχλό διατήρησης της επιχειρηματικής του πρόκρισης. Σε ευθεία γραμμή με τον προσανατολισμό της Τράπεζας Πειραιώς για διατήρηση κι ενδυνάμωση μιας πολιτικής υψηλής απόδοσης και συνεχούς επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας και των θυγατρικών του Ομίλου, εφαρμόζεται ένα ευρύ πρόγραμμα ανάπτυξης και αξιοποίησης των διαθέσιμων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Κύριος στόχος της τράπεζας είναι η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο προς τους εξωτερικούς όσο και προς τους εσωτερικούς πελάτες, η αξιοποίηση και διάχυση της γνώσης στο πλαίσιο ενός Οργανισμού που μαθαίνει συνεχώς, όπως επίσης και η δημιουργία των προϋποθέσεων για την πλήρωση των θέσεων εργασίας που προκύπτουν στον Όμιλο πρώτιστα μέσα από εσωτερική στελέχωση.

Στα τέλη του 2005 η τράπεζα απασχολούσε 4.545 υπαλλήλους έναντι 4.191 το 2004, παρουσιάζοντας αύξηση 8%, η εκπαίδευση που προσφέρεται διακρίνεται σε βασική εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων η οποία διαρκεί 1 μήνα σε κατάστημα με εκπαίδευση on the job και μετά 2 βδομάδες εκπαίδευση σε αίθουσα όπου μαθαίνονται βασικές τραπεζικές εργασίες, σε υποχρεωτική όπου η τράπεζα βάση των αναγκών της επιλέγει άτομα για συγκεκριμένη εκπαίδευση και στην προαιρετική όπου ο εργαζόμενος επιλέγει κάποιο σεμινάριο σχετικό με το αντικείμενό του. Βραβεία δεν παρέχονται στους εκπαιδευόμενους καθώς η εκπαίδευση που προσφέρεται είναι προς όφελός τους καθώς κάνουν καλύτερα την δουλειά τους και τους παρέχεται η ευκαιρία εξέλιξης.

Η τράπεζα διαθέτει δυο εκπαιδευτικά κέντρα, ένα στην Αθήνα και ένα στην Θεσσαλονίκη πλήρως εξοπλισμένα με όλα τα σύγχρονα μέσα ώστε η εκπαίδευση να γίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα. Η εκπαιδευτική διαδικασία της τράπεζας ξεκινά με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στο σημείο αυτό λαμβάνονται υπόψη έρευνες σε καταστήματα, οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, η γνώμη των πελατών, οι ετήσιες αξιολογήσεις των εργαζομένων και το ατομικό πλάνο ανάπτυξης του κάθε εργαζομένου. Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών βγαίνει το πλάνο εκπαίδευσης το οποίο ανακοινώνεται σε όλο το προσωπικό. Το γενικό πλάνο είναι ετήσιο και βγαίνει κάθε Ιανουάριο, μέσα σε αυτό περιέχεται το ακριβές πρόγραμμα των σεμιναρίων του πρώτου εξαμήνου. Στο τέλος του πρώτου εξαμήνου εκτιμάται η πορεία του προγράμματος που ήδη εφαρμόστηκε και αναλόγως τηρείται ή διαφοροποιείται το πρόγραμμα του δεύτερου. Βέβαια εκτός των προγραμματισμένων

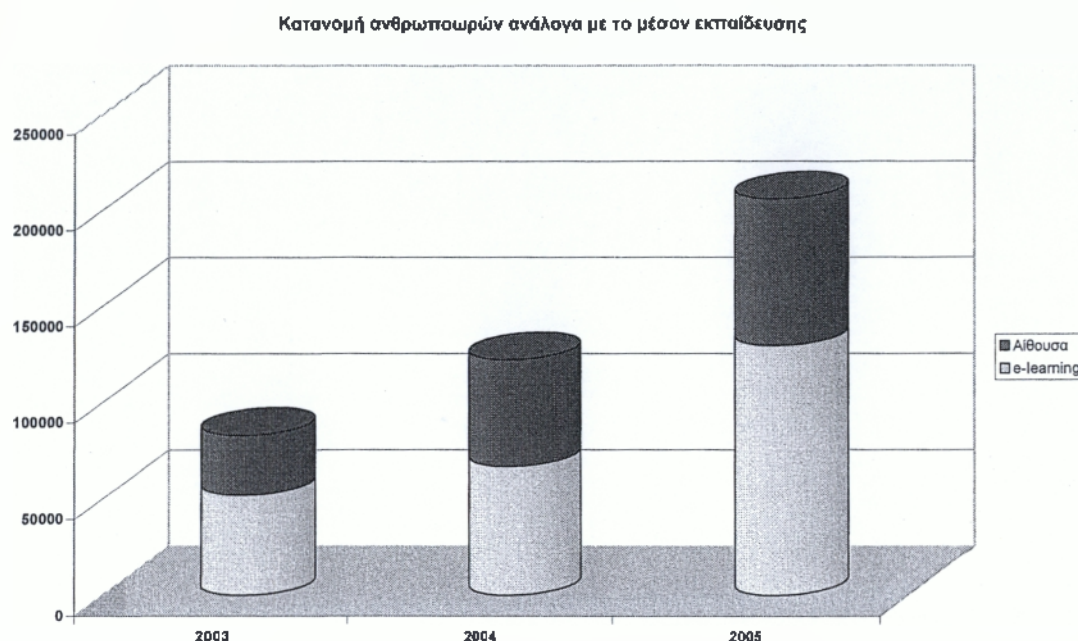
σεμιναρίων μπορούν να υπάρξουν και έκτακτα τα οποία ανακοινώνονται με νεότερη ειδοποίηση και αφορούν έκτακτες ανάγκες εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δηλώσουν κάθε εξάμηνο συμμετοχή στα σεμινάρια, με αίτηση στην διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού & εκπαίδευσης η οποία εγκρίνει ή όχι τη συμμετοχή, ενώ όταν πρόκειται για συμμετοχή σε σεμινάρια μέσω e-learning οι εργαζόμενοι μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή καθ'όλη τη διάρκεια του έτους.

Οι τομείς επιμόρφωσης του προσωπικού είναι Βασική εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων, Χρηματοοικονομικές γνώσεις, Τραπεζικά πληροφοριακά συστήματα, Επιχειρηματική ανάπτυξη, Προϊόντα, Τεχνικές πώλησης, Ποιότητα εξυπηρέτησης, Εξειδικευμένες Τεχνικές γνώσεις, Ανάπτυξη ικανοτήτων management, Πληροφορική. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται από την ίδια την τράπεζα μέσω της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού & εκπαίδευσης ή σε συνεργασία με διάφορες εταιρείες. Για την ενίσχυση της εκπαίδευσης αξιοποιούνται συστηματικά διάφορα μέσα και πολιτικές όπως Εξωτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό), Κύκλοι Συμπληρωματικής Ενημέρωσης (Rotation), “Εξ’ αποστάσεως” Μάθηση (Distance Learning) σε συνεργασία με άλλους φορείς, Πολιτική Επιδότησης Προπτυχιακών - Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης, Πολιτική Επιδότησης Εκμάθησης ή/και Βελτίωσης Ξένων Γλωσσών.

Για να συμμετάσχει ένας εργαζόμενος σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα θα πρέπει πρώτα να βρει ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σχετικό με το αντικείμενό του και έπειτα να προτείνει την συμμετοχή του στην διοίκηση της τράπεζας. Η τράπεζα από τη πλευρά της αποφασίζει βάση του προσωπικού πλάνου ανάπτυξης του εργαζομένου αν θα το χρηματοδοτήσει και με τι ποσοστό. Ο αριθμός που εγκρίνεται κάθε χρονιά διαφέρει ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 2005 εγκρίθηκε η συμμετοχή 52 ατόμων σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα. Επίσης, η διαδικασία που εφαρμόζεται για την χρηματοδότηση εκμάθησης ξένης γλώσσας είναι παρόμοια με αυτήν που ακολουθείται και στα μεταπτυχιακά προγράμματα. Δηλαδή ο ενδιαφερόμενος πρέπει να βρει το φροντιστήριο που θα κάνει τα μαθήματα και στη συνέχεια να κάνει αίτηση στην διοίκηση της τράπεζας για έγκριση χρηματοδότησης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνει η τράπεζα γίνονται σε αίθουσα, On the Job Training, μέσω συνεδρίων αλλά και εξ’ αποστάσεως μέσω e-learning. Μάλιστα τα τελευταία χρονιά οι συμμετοχές για εκπαίδευση μέσω e-learning αυξάνονται συνεχώς καθώς η εκτεταμένη χρήση του έχει προσθέσει σημαντικά οφέλη για τους εκπαιδευόμενους, όπως η άμεση κάλυψη ανάγκης για εκπαίδευση, η ευελιξία στο χρόνο συμμετοχής καθώς και η παρακολούθηση των προγραμμάτων με βάση τους προσωπικούς ρυθμούς του εκάστοτε συμμετέχοντα (Σχήμα 4.2). Οι συμμετοχές σε προγράμματα e-learning στον Όμιλο Πειραιώς

ανήλθαν για το 2005 σε 4.558, αντιπροσωπεύοντας το 37% του συνόλου των ανθρωποωρών εκπαίδευσης του Ομίλου Πειραιώς.



Σχήμα 4.2. Κατανομή ανθρωποωρών ανάλογα με το μέσον εκπαίδευσης στην Τράπεζα Πειραιώς.
(πηγή Τράπεζα Πειραιώς, «Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2005», Αθήνα 2006)

Οι εκπαιδευτές των σεμιναρίων διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Στους εσωτερικούς εκπαιδευτές υπάρχουν 2 μόνιμοι ενώ επιλέγεται και από το προσωπικό ορισμένος αριθμός ως part time. Στους εξωτερικούς εκπαιδευτές υπάρχουν μόνιμοι αλλά και part time εκπαιδευτές που προέρχονται από τις συνεργαζόμενες εταιρείες εκπαίδευσης.

Προγράμματα εκπαίδευσης διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου από την τράπεζα σύμφωνα με το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα εκτός ορισμένων περιόδων όπως το καλοκαίρι, όπου υπάρχει ήδη έλλειψη προσωπικού λόγω αδειών, και στο κλείσιμο του μήνα ή κατά την αρχή του νέου έτους, όπου υπάρχει πολύ δουλειά στα καταστήματα, και δεν γίνεται να υπάρχουν επιπλέον ελλείψεις για λόγους εκπαίδευσης. Η διάρκεια των σεμιναρίων μπορεί να είναι από 2 ώρες έως και 3 μήνες, τα περισσότερα όμως έχουν διάρκεια 2 με 3 ημέρες, όπου η καθημερινή εκπαίδευση των εργαζομένων διαρκεί 8 εκπαιδευτικές ώρες οι οποίες συγκαταλέγονται στο δωρο εργασίας.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης και κατ' επέκταση τα εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας έχουν πιστοποιηθεί από το EFQM, η εισαγωγή του μοντέλου

επιχειρηματικής αριστείας EFQM στην τράπεζα Πειραιώς έχει ήδη αποφέρει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό, καθώς μέσα από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση θέτει κατεύθυνση συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης. Αναγνωρίζοντας την καινοτομική μεθοδολογία και προσέγγιση στην εισαγωγή της επιχειρηματικής αριστείας και τη σύνδεση της ποιότητας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) απένειμε στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης τον τίτλο του “Quality Leader of the Year 2005”. Η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του περιεχομένου κάθε σεμιναρίου διασφαλίζεται από την φόρμα αξιολόγησης που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι κατά τη λήξη του κάθε σεμιναρίου και αξίζει να σημειωθεί ότι τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν στην αίθουσα αξιολογήθηκαν από τους εργαζομένους κατά μέσο όρο ως εξαιρετικής ποιότητας, επιτυγχάνοντας βαθμό ικανοποίησης άνω του 85%¹².

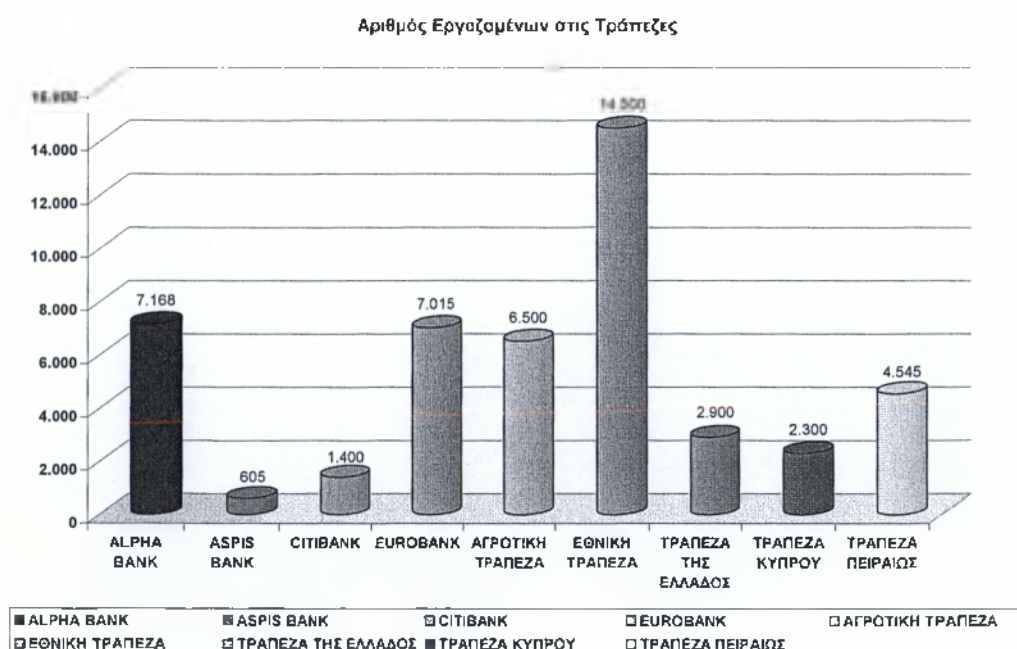
Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται μέσω τεστ στο τέλος των σεμιναρίων αλλά και στην πράξη μέσω των ετήσιων αξιολογήσεων που γίνονται από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες, τους προϊσταμένους τους και από τους διευθυντές τους. Στη συνέχεια της αξιολόγησης εντοπίζονται τα θετικά και προς βελτίωση σημεία για κάθε αξιολογούμενο και βγαίνει το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης το οποίο καθοδηγεί τον εργαζόμενο μέσα από ένα προγραμματισμό στον τρόπο βελτίωσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών του αναγκών.

Το 2005 διοργανώθηκαν από την τράπεζα περίπου 700 σεμινάρια όπου υπήρξαν 10.500 περίπου συμμετοχές σε αντίθεση με τις συμμετοχές ατόμων σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός τραπεζής όπου ήταν πολύ λίγες, ενώ τα προγράμματα εκπαίδευση χρηματοδοτήθηκαν μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ 0,45 του ΟΑΕΔ.

¹² Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2005, Αθήνα 2006.

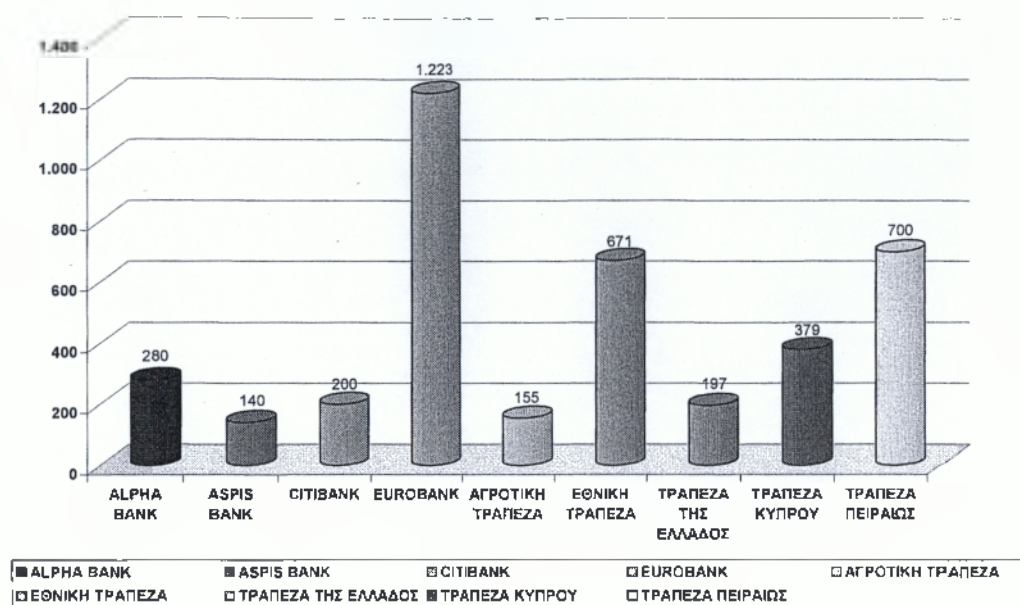
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια οι συνεχόμενες εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα έχουν αναγκάσει τις τράπεζες να έχουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους σε πρώτη προτεραιότητα με αποτέλεσμα ορισμένες από αυτές να δαπανούν αρκετά μεγάλα ποσά. Κύριος σκοπός των τραπεζών, ανεξαρτήτως του αριθμού των εργαζομένων τους, είναι να εκπαιδεύονται αν όχι όλοι οι περισσότεροι εργαζόμενοι τους μέσω σεμιναρίων εντός ή εκτός τράπεζας. Παρατηρείται μάλιστα ότι οι τράπεζες για το σκοπό αυτό διοργανώνουν πολλά σεμινάρια, ενώ και η προσέλευση των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιητική (Σχήμα 5.1-5.4). Το έργο το οποίο αναπτύσσεται από τις διευθύνσεις ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται από τέσσερις βασικούς άξονες πάνω στους οποίους θα συγκρίνουμε τις τράπεζες. Ο πρώτος άξονας αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθούν, τον τρόπο ανάπτυξής της καθώς και αν είναι πιστοποιημένη. Ο δεύτερος άξονας αφορά κατά πόσο οι τράπεζες εξαρτώνται από τρίτους φορείς για την εκπαίδευση που προσφέρουν. Ο τρίτος άξονας σχετίζεται με τις μεθόδους και τα μέσα με τα οποία πραγματοποιείται η εκπαίδευση ενώ ο τέταρτος αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευομένων.



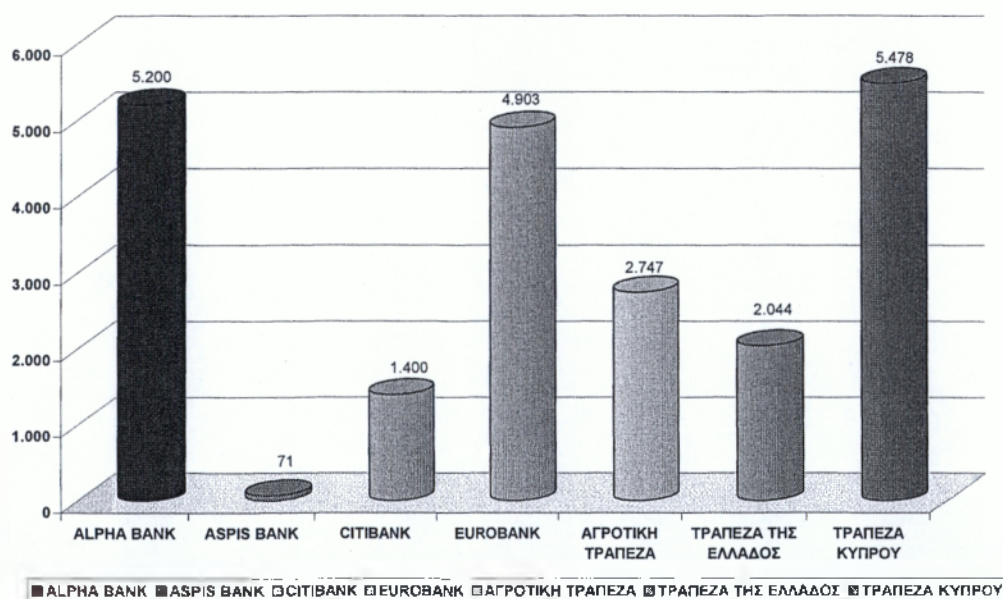
Σχήμα 5.1. Οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές Τράπεζες στις 31/12/2005.

Αριθμός Σεμιναρίων που διοργάνωσαν οι Τράπεζες το 2005

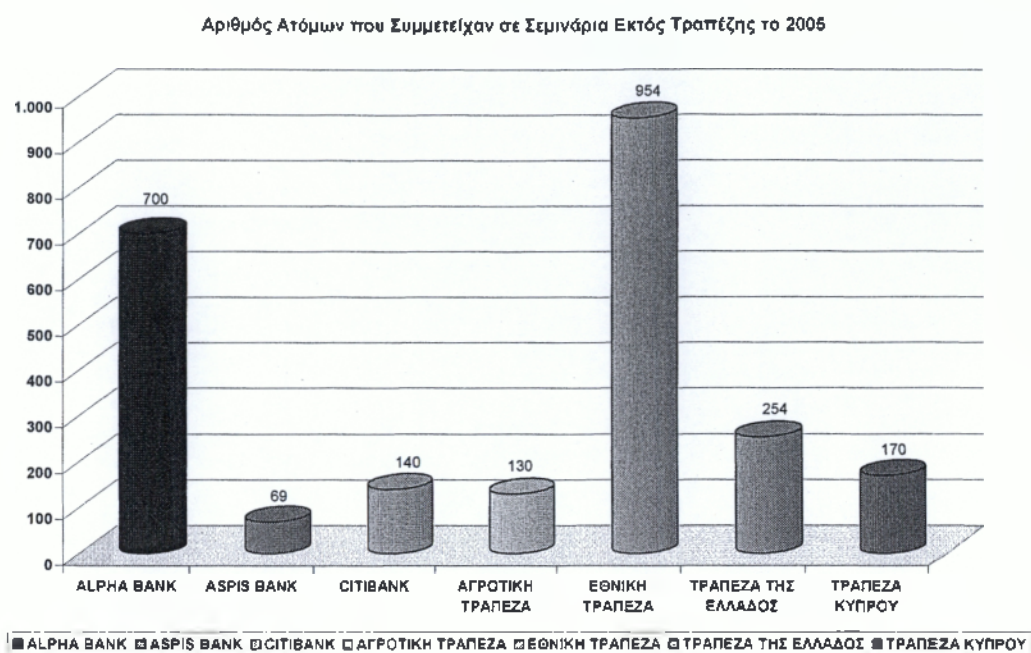


Σχήμα 5.2. Τα σεμινάρια που διοργάνωσαν οι Ελληνικές Τράπεζες το 2005.

Αριθμός Ατόμων που Συμμετείχαν σε Σεμινάρια Εντός Τραπεζής το 2005



Σχήμα 5.3. Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν σε σεμινάρια εντός τραπεζής το 2005.



Σχήμα 5.4. Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν σε σεμινάρια εκτός τραπεζής το 2005.

5.1 Εκπαιδευτική Διαδικασία

Η εκπαιδευτική διαδικασία που χρησιμοποιούν όλες οι τράπεζες ακολουθεί μια συγκεκριμένη σειρά. Αρχικά ασχολείται με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, μετέπειτα με το σχεδιασμό των προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού πλάνου ενώ τέλος με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι ενότητες της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θα εξετάσουμε είναι οι τρόποι εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών που χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες, η διάρκεια του εκπαιδευτικού τους πλάνου, η διασφάλιση της ποιότητας και η πιστοποίησή της.

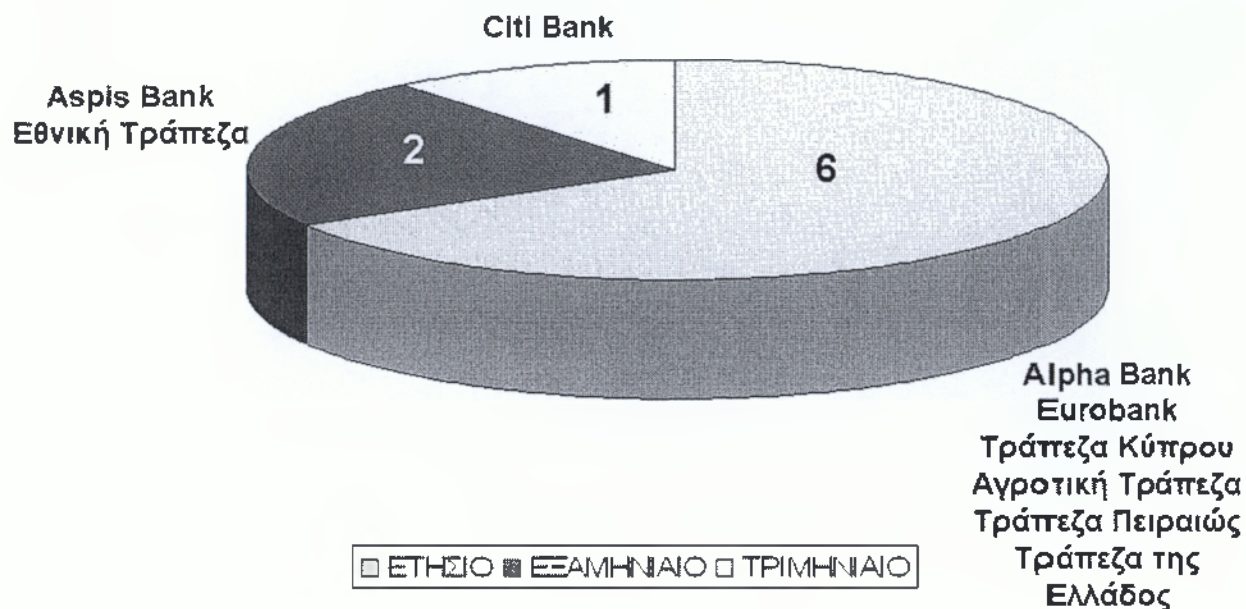
Οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών ποικίλουν. Οι περισσότερες τράπεζες χρησιμοποιούν κατά βάση την επικοινωνία, την εισήγηση των διευθύνσεων τους και τις εξελίξεις της αγοράς όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.1).

	ALPHA BANK	ASPIS BANK	CITIBANK	EUROBANK	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	X	X				X		X	
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΥΠ.ΑΝΑΠΤ.ΠΡ. ΜΕ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	X	X	X		X	X		X	
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	X							X	X
CARRIER PATH	X								X
ΤΑΣΕΙΣ - ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ	X	X	X	X					X
BUSINESS PLAN	X			X	X	X			
ΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ			X	X			X		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ					X			X	
FOCUS GROUPS								X	
ΓΝΩΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ									X
ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ			X						X

Πίνακας 5.1. Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών στις Ελληνικές Τράπεζες.

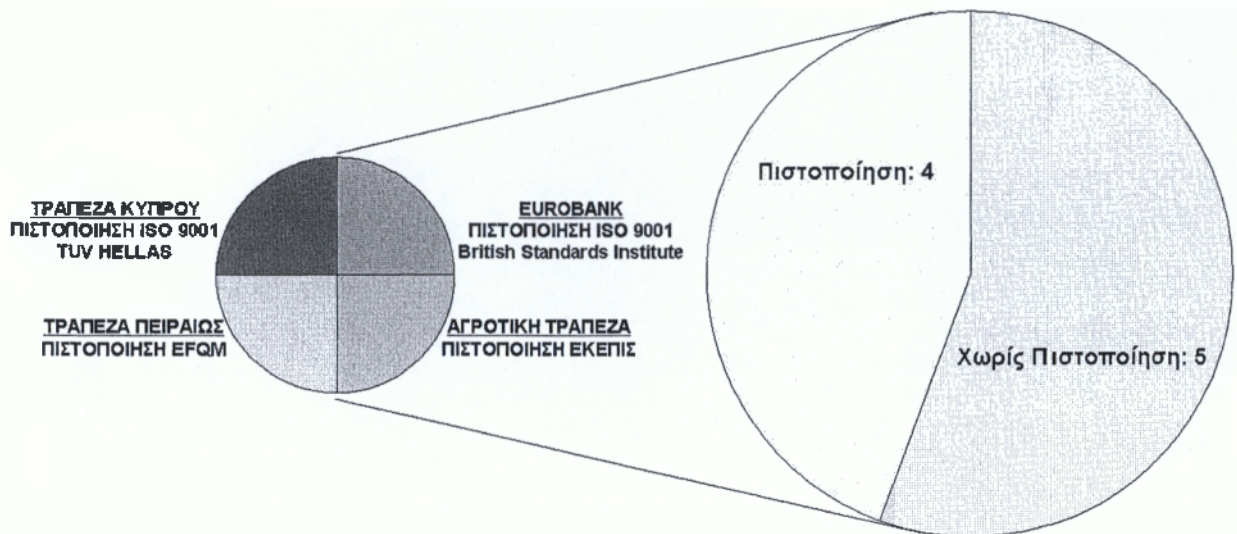
Όπως προκύπτει, η Alpha Bank είναι η πιο πλήρης και πιο καλά οργανωμένη στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς χρησιμοποιεί τα περισσότερα και συγχρόνως σημαντικότερα μέσα ώστε να προσεγγίζει σφαιρικά το θέμα. Επίσης είναι άξιο αναφοράς η ανάπτυξη πρωτότυπων μεθόδων, όπως τα focus groups και η ζήτηση της γνώμης των πελατών, που έχουν αναπτύξει η Τράπεζα Κύπρου και η Τράπεζα Πειραιώς αντίστοιχα.

Επόμενη ενότητα είναι η διάρκεια του εκπαιδευτικού πλάνου. Βάση λοιπόν της έρευνας, 6 στις 9 τράπεζες εκδίδουν ετήσια προγράμματα, 2 στις 9 εξαμηνιαία και μόλις μια τρίμηνης διάρκειας. Λόγω των εξελίξεων στην οικονομία είναι φυσικό να υπάρχει συνέχεια ανάγκη για νέα προγράμματα. Αυτό σημαίνει πως όταν το πλάνο είναι ετήσιο όσο καλή πρόβλεψη και να έχει γίνει από την τράπεζα θα πρέπει να συμπεριληφθούν κάποια έκτακτα σεμινάρια. Σε αντίθεση όταν το πλάνο είναι μικρότερης διάρκειας γίνεται πιο εύκολη και ακριβής πρόβλεψη. Αποτέλεσμα αυτού είναι η Citibank να έχει καταφέρει να αναπτύξει το πιο ευέλικτο εκπαιδευτικό πλάνο βάση διάρκειας καθώς εκδίδει πρόγραμμα κάθε τρίμηνο οπότε έχει χαμηλό αριθμό εκτάκτων σεμιναρίων. (Σχήμα 5.5).



Σχήμα 5.5. Διάρκεια εκπαιδευτικού πλάνου στις Ελληνικές Τράπεζες.

Ολοκληρώνοντας την εκπαιδευτική διαδικασία θα αναφερθούμε στην πιστοποίηση και στην διασφάλιση της ποιότητας της. Βάση των στοιχείων της έρευνας μόλις 4 τράπεζες έχουν πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας εκ των οποίων οι 2 μόνο με ISO 9001. Το αποτέλεσμα αυτό δεν είναι ικανοποιητικό καθώς στο σημερινό περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού η πιστοποίηση των διαδικασιών είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των άλλων τραπεζών. Επίσης για την διασφάλιση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας οι περισσότερες τράπεζες (8 στις 9) κάνουν χρήση φύλλων αξιολόγησης ώστε να αντλούν χρήσιμα συμπεράσματα για το εκπαιδευτικό υλικό, το περιεχόμενο και τους εισηγητές των σεμιναρίων. Μάλιστα η Τράπεζα Κύπρου για την αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων εκτός από τα φύλλα αξιολόγησης χρησιμοποιεί και τα επίπεδα αξιολόγησης του Kirkpatrick



Σχήμα 5.6. Ο διαχωρισμός των τραπεζών που έχουν πιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας τους και από ποιο φορέα.

5.2 Εξάρτηση από τρίτους φορείς

Σύμφωνα με την έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εννέα τραπεζών, προέκυψε πως οι τράπεζες στον ελλαδικό χώρο ακόμη και σήμερα παρά την εξέλιξη της τεχνολογίας, αν και διαθέτουν δικά τους εκπαιδευτικά κέντρα σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τρίτους φορείς. Η εξάρτηση αυτή εντοπίζεται για κάθε τράπεζα σε διαφορετικά σημεία όπως:

1. στα προγράμματα που χρησιμοποιεί αν δηλαδή επιμελείται η ίδια τον σχεδιασμό τους ή αν αγοράζει έτοιμα προγράμματα που υπάρχουν στην αγορά.
2. στη συνεργασία που έχει με τρίτους φορείς ώστε να της παρέχουν εκπαιδευτές αλλά και όλη την θεματολογία του σεμιναρίου.
3. αν η ίδια η τράπεζα υποστηρίζει εφαρμογή e-learning.

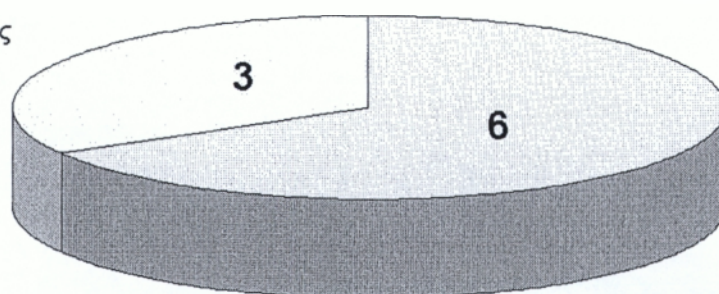
Ειδικότερα στο κομμάτι των προγραμμάτων παρατηρείται ότι πολύ μικρό ποσοστό των τραπεζών προμηθεύεται έτοιμα προγράμματα και αυτό διότι εντοπίζοντας τις ανάγκες που έχουν, καταφεύγουν οι ίδιες στον σχεδιασμό τους. Γεγονός που δείχνει πως γνωρίζουν ότι κανένα έτοιμο πρόγραμμα όσο καλά σχεδιασμένο και αν είναι, δεν θα είναι σε θέση να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες. Βέβαια υπάρχουν και οι τράπεζες οι οποίες προσεγγίζουν αυτά τα προγράμματα για διάφορους λόγους είτε γιατί δεν έχουν το κατάλληλο προσωπικό ώστε να στήσει ένα τέτοιο πρόγραμμα είτε γιατί απαιτεί περισσότερο χρόνο. Το δείγμα ωστόσο, είναι

μικρό δυο στις εννιά τράπεζες, όποτε μπορούμε να πούμε πως σε αυτόν τον τομέα οι τράπεζες είναι αρκετά αναπτυγμένες.

Επόμενο σημείο αναφοράς είναι κατά πόσο οι τράπεζες συνεργάζονται με τρίτους κατά την εκπαιδευτική τους διαδικασία. Εδώ παρατηρείται μεγαλύτερη εξάρτηση και αυτό διότι μόνο τρεις τράπεζες (ΕΤΕ, Τράπεζα της Ελλάδος, Κύπρου) δηλώνουν πως δεν συνεργάζονται σε κανένα σημείο με εξωτερικούς συνεργάτες, εταιρίες ή οργανισμούς και ότι μόνες τους καλύπτουν τις ανάγκες που έχουν (Σχήμα 5.7). Όλες οι άλλες τράπεζες είτε σε μεγάλο είτε σε μικρό βαθμό (part time συνεργάτες, εξειδικευμένα σεμινάρια) δείχνουν να χρειάζονται τη βοήθεια τρίτων. Βέβαια αυτό από άλλους θεωρείται αδυναμία ενώ από άλλους όχι. Στην πρώτη περίπτωση δηλαδή της πλήρους αυτάρκειας πιστεύεται ότι οι εκπαιδευόμενοι υιοθετούν τρόπους και μεθόδους που προβάλλει η τράπεζα τους και στερούνται σφαιρικής και αντικειμενικής εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά οι εκπαιδευόμενοι που εκπαιδεύονται από εισηγητές άλλων φορέων, χάνουν την αξιοπιστία τους προς την διεύθυνση εκπαίδευσης που διαθέτει η τράπεζα τους, για το λόγο ότι η ίδια δεν είναι σε θέση να αναπτύξει μόνη της την εκπαιδευτική διαδικασία. Ολοκληρώνοντας το κομμάτι αυτό η γνώμη μας είναι πως οι εκπαιδευόμενοι που προέρχονται από τράπεζες που δεν συνεργάζονται με τρίτους φορείς δεν υστερούν αντικειμενικής και σφαιρικής εκπαίδευσης, καθώς παρακολουθούν και σεμινάρια εκτός τραπεζής όταν κριθεί πως η θεματολογία των άλλων σεμιναρίων θα βοηθήσει τα άτομα να καταρτιστούν ακόμη περισσότερο.

Πλήρως Ανεξάρτητες

Εθνική Τράπεζα
Τράπεζα της Ελλάδος
Τράπεζα Κύπρου

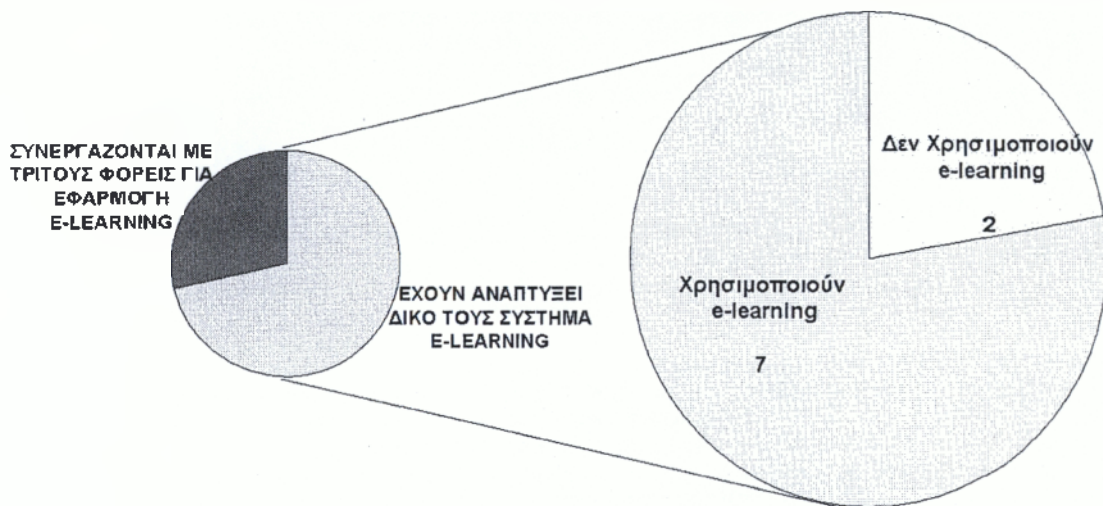


Συνεργαζόμενες με Τρίτους Φορείς

Alpha Bank
Aspis Bank
Eurobank
Αγροτική Τράπεζα
Τράπεζα Πειραιώς
CitiBank

Σχήμα 5.7. Ο τράπεζες που είναι πλήρως ανεξάρτητες και αυτές που συνεργάζονται με τρίτους φορείς.

Τέλος, όσον αφορά τη μέθοδο εκμάθησης μέσω e-learning οι τράπεζες δείχνουν να αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητά της και την εντάσσουν στο εκπαιδευτικό πλάνο τους. Ωστόσο και εδώ δεν παρατηρείται μια τάση αφού άλλες τράπεζες το υποστηρίζουν μόνες τους, άλλες σε συνεργασία με τρίτο φορέα και άλλες καθόλου (Σχήμα 5.8). Οι τράπεζες που τυχαίνει να μην το εντάσσουν στο πρόγραμμά τους είναι η Κύπρου και η Τράπεζα της Ελλάδος. Εύκολα λοιπόν συμπεραίνουμε πως καμία τράπεζα δεν έχει πλήρη πρόγραμμα εκπαίδευσης και ότι σε σημεία που υπερτερούν κάποιες, υστερούν κάποιες άλλες.



Σχήμα 5.8. Η χρήση του e-learning από τις τράπεζες.

5.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι τράπεζες σήμερα έχουν διαφοροποιηθεί από εκείνες του παρελθόντος. Κατά το παρελθόν οι τράπεζες προκειμένου να καταρτίσουν το προσωπικό τους χρησιμοποιούσαν μόνο την κλασική μέθοδο διδασκαλίας, η οποία σχετιζόταν με την διδασκαλία στην αίθουσα με την μορφή διάλεξης. Σιγά - σιγά και με την εξέλιξη της τεχνολογίας η μέθοδος αυτή έχασε τη δυναμική της και αυτό διότι οι νέες μέθοδοι (εξ' αποστάσεως εκπαίδευση) είναι πιο ευέλικτες. Έτσι σήμερα οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να πάρουν τις πληροφορίες που θέλουν σχετικά με τα προϊόντα της τράπεζας κ.α., την στιγμή που νιώσουν την ανάγκη, ακόμη και εν ώρα εργασίας ή ακόμα και να παρακολουθήσουν ολόκληρο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης που δεν σχετίζεται με την τεχνολογία και τον εξοπλισμό της τράπεζας αλλά ωστόσο αποτελεί βασικό μέρος της είναι η εκπαίδευση on the job. Στην περίπτωση αυτή οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν την κατάρτιση που

χρειάζονται ενώ εργάζονται με αποτέλεσμα να βλέπουν στην πράξη όλα όσα είχαν διδαχθεί θεωρητικά. Η εκπαίδευση αυτή αναμφισβήτητα αφού γίνεται σε πραγματικές συνθήκες είναι αποτελεσματικότερη διότι εκτός από εφόδια θέτει τους εκπαιδευόμενους σε ετοιμότητα και εγρήγορση ώστε να ανταπεξέλθουν με το καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις των πελατών. Όμως ακόμη η μέθοδος αυτή δεν έχει την απήχηση που θα περίμενε κανείς, αφού είναι ανέξοδη και δεν χρειάζεται μεγάλη προεργασία. Από τις τράπεζες που αναπτύξαμε μόνο τρεις την περιλαμβάνουν άμεσα στο πρόγραμμα τους (Κύπρου, ΑΤΕ, Πειραιώς). Όλες οι άλλες αρκούνται στην κλασσική μέθοδο ή το e-learning, ανάλογα με το αν το υποστηρίζουν (Πίνακας 5.2). Βέβαια όσες χρησιμοποιούν το e-learning δίνουν βαρύτητα σε αυτό και η διδασκαλία στην αίθουσα αποκτά συμπληρωματικό ρόλο μικρής διάρκειας και κυρίως για τα εισαγωγικά προγράμματα των νεοπροσλαμβανομένων.

	ALPHA BANK	ASPIS BANK	CITIBANK	EUROBANK	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΚΛΑΣΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ	X	X	X	X	X	X			X
ON THE JOB	X				X				X

Πίνακας 5.2. Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι εκπαίδευσης.

5.4 Αξιολόγηση εκπαιδευομένων

Από πλευράς τραπεζών παρατηρείται ότι όσον αφορά τις τεχνικές και τα μέσα που χρησιμοποιούν γίνεται διαρκείς προσπάθεια ανάπτυξης και ένταξης νέου υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Ωστόσο ο ίδιος ζήλος δεν παρατηρείται και στην αξιολόγηση των εκπαιδευομένων. Ακόμη και σήμερα υπάρχει τράπεζα η οποία δεν έχει προβλέψει κανένα τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων της που παρακολούθησαν τα σεμινάρια της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όλη η προσπάθεια για εκπαίδευση που γίνεται να μην δίνει σαφή εικόνα για το κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν τις απαραίτητες γνώσεις, ούτε στην αρμόδια διεύθυνση αλλά ούτε και σε όσους προσπαθούν να εξετάσουν αυτή την παράμετρο. Υπάρχουν βέβαια και τράπεζες οι οποίες εισπράττουν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης από την μετέπειτα πορεία των εκπαιδευομένων στη θέση εργασίας τους. Αυτό το γεγονός όμως δεν δίνει ξεκάθαρα αποτελέσματα, διότι σε σημαντικό βαθμό τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να βασίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια. Τέλος, υπάρχουν και τράπεζες οι οποίες αξιολογούν τους

εκπαιδευόμενους βάζοντάς τους να γράφουν τεστ σε κάποια από τα σεμινάρια που παρακολούθησαν.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε ο ρόλος που διαδραματίζει η εκπαίδευση στον τραπεζικό τομέα σήμερα και διαπιστώθηκε η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας, η διαχείριση της οποίας απαιτεί ένα άριστα εκπαιδευμένο δυναμικό. Επομένως, το σωστά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης τραπεζικής επιχείρησης.

Επισημάνθηκε η έννοια και η σπουδαιότητα της δια βίου εκπαίδευσης στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ανάγκη για εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η σημασία της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των τραπεζών.

Αναλύθηκαν οι βασικές εκπαιδευτικές θεωρίες και οι κύριοι μέθοδοι αξιολόγησης με έμφαση στην μέθοδο του Kirkpatrick.

Ακόμη, έγινε παρουσίαση στους τομείς και στις μορφές εκπαίδευσης ενώ δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην εξ'αποστάσεως εκπαίδευση λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων της.

Επισημάνθηκαν, επίσης, οι σπουδαιότεροι φορείς της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στην Ελλάδα με ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας του ΕΤΙ.

Παρουσιάστηκαν εννέα ελληνικές τράπεζες ως προς το εκπαιδευτικό έργο που αναπτύσσουν και των σχετικών διαδικασιών που το περιβάλλουν.

Τέλος, επιχειρώντας την αξιολόγηση και σύγκριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των τραπεζών που αναλύθηκαν, βασιστήκαμε σε 4 βασικούς άξονες όπου επισημάνθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, “Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ΕΤΙ 2006-2007”, Αθήνα 2006.

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, “Απολογισμός ΕΤΙ 2005”, Αθήνα 2006.

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, “Απολογισμός 2000 και Προοπτικές”, Αθήνα 2001.

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, “Απολογισμός ΕΤΙ 1999”, Αθήνα 2000.

ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, «Τεχνικό-Οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών, νέες τεχνολογίες και εργασιακές σχέσεις στις σύγχρονες συνθήκες», Αθήνα 1998.

ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, «Τεχνικό-Οργανωτικός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην απασχόληση & στις εργασιακές σχέσεις», Αθήνα 1996.

Κόκκος Α., “Η δια βίου εκπαίδευση και το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΑΕΚΕ)”, Δελτίο ΕΕΤ, τεύχος 5, Α’ τρίμηνο 1996.

Κόκκος Α., “Η συμμετοχή του ελληνικού τραπεζικού ινστιτούτου στο εθνικό πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών”, Δελτίο ΕΕΤ, τεύχος 30, Γ’ τρίμηνο 2002.

Κόκκος Α., Χριστοφιλοπούλου Ε., “Αξιολόγηση του προγράμματος Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας”, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, Αθήνα, 1995

Λιοναράκης Α., “Απόψεις και προβληματισμοί για την ανοικτή και εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση”, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2001.

Λιοναράκης Α., “Το τέλος της κλασσικής εποχής της γνώσης. Ανοικτή παιδεία και εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση: νέες μορφές διάδοσης, μεταφοράς και επεξεργασίας της γνώσης”, Δελτίο ΕΕΤ, τεύχος 5, Α’ τρίμηνο 1996.

Λυμπερόπουλος Κ., “Εισαγωγή στο τραπεζικό μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1987.

Λυμπερόπουλος Κ., “Επαγγελματική Κατάρτιση στις τράπεζες. Προϋποθέσεις και παράγοντες αποτελεσματικότητας”, Δελτίο ΕΕΤ, τεύχος 11, 1997.

Οικονομικές Υπηρεσίες ΑΤΕ, “Ετήσιο Δελτίο 2005”, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα, Απρίλιος 2006.

Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, “Πρόγραμμα Λαεκ 0,45% Έτους 2005”, Αθήνα 2005.

Πασχάλη Ν., “Γιατί η αρχή είναι το ήμισυ του παντός”, Δελτίο ΕΕΤ, Γ’ τρίμηνο 2005.

Τράπεζα Πειραιώς, “Εκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2005”, Αθήνα 2006.

Χαραλαμπίδης Ε., “Εκσυγχρονισμός των τραπεζών και οι επιπτώσεις στην Ειδίκευση και στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού”, Δελτίο ΕΕΤ, τεύχος 41, Α’ & Β’ τρίμηνο 1994.

Alpha Bank, “Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2005”, Αθήνα 2006.

Bowles S., Edwards R., “Κατανοώντας τον καπιταλισμό”, Εκδόσεις Gutenberg, 2^η έκδοση, Αθήνα 1997.

Desmond K., “Οι βασικές αρχές της ανοικτής και εξ’ αποστάσεως εκπαίδευσης”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, 2000.

EFG Eurobank, “Εργασίες - Στοιχεία Διεύθυνσης Εκπαίδευσης”, Αθήνα, Μάιος 2006.

EFG Eurobank, “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Αειφορία 2005”, Αθήνα 2006.

Ethnoplan Learning Services, “Μαθησιακές θεωρίες”, Αθήνα 2001.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Demunter P., “La formation des formateurs d’adultes: pour une filière professionnelle et qualifiante”, FUNOC, Charleroi, 1984.

Sherry, L., “Issues in Distance Learning”, International Journal of Educational Telecommunications, 1996,

<http://carbon.cudenver.edu/~lsherry/pubs/issues.html>

Simon R.I., Dippo D., Schenke Ar., “Learning work: a critical pedagogy of work education”, Bergin and Carvey, New York 1991.

Willis B., “Distance Education at a Glance”, University of Idaho,

<http://www.uidaho.edu/eo/distglan.html>

Winfrey, E.C., “Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation”, από B. Hoffman (Ed.), Encyclopedia of Educational Technology, 1999,

<http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/start.htm>

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

<http://www.alpha.gr>

<http://www.aspisbank.gr>

<http://www.ate.gr>

<http://www.citibank.gr>

<http://www.cyprusbank.gr>

<http://www.eurobank.gr>

<http://www.hba.gr>

<http://www.ideke.gr>

<http://www.ine.otoe.gr>

<http://www.laek.oaed.gr>

<http://www.nbg.gr>

<http://www.oaed.gr>

<http://www.piraeusbank.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α' Προγράμματα Εκπαίδευσης

Alba

AlphaBank

Β' Φόρμες Αξιολόγησης

AlphaBank

Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος

CitiBank

Γ' Βεβαίωση Εκπαίδευσης

Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος



MBA IN FINANCIAL SERVICES

Athens, November 2004

TABLE OF CONTENTS

1. Purpose and Learning Objective of the Program
2. Teaching Philosophy / Characteristics
3. Typical Participants and Admissions Requirements
4. Program Areas
5. Duration of the Program
6. Degree Requirements
7. Structure of the Program
8. Faculty and Teaching Associates

1. Purpose and Learning Objective of the Program

The purpose of the ALBA-EFG EUROBANK MBA Program is to prepare participants, Eurobank employees, for managerial positions in Banking and other related financial sectors (Insurance, Mutual Funds, Brokerage Business, etc.) in Greece and in the surrounding region. In particular, the objective of the Program is to provide participants with competence in four major areas:

- ◆ Essential Analytical Skills for Managers
- ◆ Strategic Aspects of Financial Services Management
- ◆ Procedural Aspects of Financial Services Management
- ◆ Essential Synthetic Skills for Managers

2. Teaching Philosophy and Characteristics

The overall teaching philosophy of the Program is to create a learning experience, which assists managers to:

- ◇ **assess** the **current** situation and foresee the **major trends in the** financial services industry
- ◇ **make** quick decisions and adjust **easily to** new environments created by **worldwide complex socioeconomic changes**
- ◇ operate successfully in an increasingly globalize environment
- ◇ **appreciate** the importance of business ethics and corporate social responsibility
- ◇ comprehend the general theoretical framework which **supports their** managerial decisions
- ◇ follow the basic academic research which prompts new applications in the areas of their responsibility

The main teaching characteristics of the Program are:

- ◆ Academic excellence through the careful design and constant updating of curriculum that meets the needs of contemporary management, through the high standards employed in the selection of its students, as well as through the composition of a faculty distinguished in terms of both the teaching and research records of its members.
- ◆ Integration of business functions through case studies and team teaching for selected courses
- ◆ Focus on managerial decision making skills by emphasizing on how theory applies to real world cases
- ◆ Development of strong behavioral skills (e.g., communication, interpersonal and negotiating skills and team spirit)
- ◆ Use of modern technology (e.g. e-mail, internet, video tapes, business simulation games, statistical packages)
- ◆ Global scope as it is demonstrated by the international material covered, the instructors teaching in the Program and the formal links with reputable international business schools.

3. Typical Participants and Admissions Requirements

- ◆ Employees of the Eurobank Group of Business
- ◆ University degree
- ◆ A minimum of four years of work experience
- ◆ Strong recommendation by Eurobank HR Department
- ◆ **Very good command of the English language as evidenced by Proficiency or TOEFL score (over 213)**
- ◆ GMAT (optional, but it gives an advantage to candidates with weak academic background)
- ◆ Maturity, good communication skills, team spirit, and leadership potential

All candidates must submit the application form, recommendations and official transcripts, and must be interviewed by the admissions committee.

4. Program Areas

4.1 Essential Analytical Skills for Managers

Managers who specialize in the Financial Services Industry need analytical frameworks to tackle the resource allocation and operational management decisions they face. The tools for these frameworks are provided by various disciplines, including economics, accounting, finance and statistics.

Courses:

- Business Economics
- Financial Institutions and Markets
- Financial Accounting
- Quantitative Methods (Business Statistics)
- Financial Management
- Marketing of Financial Services
- Management Accounting
- Regional Markets
- Business Ethics (mini course)

4.2 Strategic Aspects of Financial Services Management

A key goal of the Program is to make participants aware of alternative paths to the development and commercialization of the financial products, services and technologies, besides the ones they have experienced. Firms in the Financial Services industry exercise their control over specific resources and capabilities to develop strategies in specific institutional and competitive contexts. The courses in this area are intended to provide the participants with an appreciation of both how these contexts are likely to shape the capabilities firms ought to control and, vice versa, how firms can leverage their capabilities to affect their contexts. The appreciation for strategy is developed both by the normal courses, as well as by seminar presentations by practitioners.

Courses:

- Overview of the Financial Services Industry (Workshop)
- Financial Services Technology and Systems
- Business Policy and Strategic Management in Financial Services

4.3 Procedural Aspects of Financial Services Management

The processes of any Financial Services Management center around two major areas: the management of people at work and the management of processes and product development. To be effective in bringing about product and process innovations, managers often have to integrate the knowledge about consumer preferences and competitors' offerings with knowledge about corporate capabilities in research, design, product development and marketing. This area of study is aimed at providing future managers with the tools to become effective in spanning and bringing a wide range of functional areas and cultural differences.

Courses:

- Management and Organizational Theory
- Negotiations
- Management of Financial Services Operations

4.4 Essential Synthetic Skills for Managers

The Program aims at instilling to participants the discipline and inquisitiveness to ask the important questions about the strategic and operational issues concerning the management of financial services and to address those questions rigorously. The true test of whether participants can use this knowledge is the group field consulting project. The project extends the lessons of the classroom to the field. Participants are called upon to synthesize their knowledge by developing a set of normative prescriptions for a practical project they have chosen.

Courses:

- Business Plan
- Group Field Consulting Project

The project will be supervised and evaluated by a Faculty Member and a Eurobank Manager.

5. Duration of the Program

The Program is a part-time (evening) program with duration of 24 months. Some courses may be offered on Saturdays.

6. Structure of the Program

I. FOUNDATION COURSES

1. Business Economics (Micro & Macro)
2. Quantitative Methods (Business Statistics)
3. Financial Services Technology and Systems
4. Regional Markets
5. Business Ethics (mini course)
6. Overview of the Financial Services Industry (workshop)

II. CORE COURSES

1. Financial Accounting
2. Financial Management (1.5 courses)
3. Marketing of Financial Services
4. Management Accounting
5. Management of Financial Services Operations
6. Management and Organizational Theory
7. Negotiations
8. Financial Institutions & Markets
9. Business Policy and Strategic Management

III. ELECTIVE COURSES (4 COURSES)

1. Financial Statement Analysis
2. Corporate Finance
3. Investments
4. Global Capital Markets
5. Derivatives
6. Mergers & Acquisitions
7. Investment Banking
8. Buyers' Behavior (mini course)
9. Human Resources Management
10. New Product Development (mini)
11. E-Business
12. Psychoanalyzing Organizations
13. Supply Chain Management
14. Integrated Marketing Communications
15. Marketing Research
16. Strategic Information Management
17. Risk Project Management
18. Managing Service Operations
19. Emotional Intelligence (mini)
20. Creativity and Innovation (mini)

IV. FINAL PROJECT

- Business Plan
- Group Field Consulting Project

7. Degree Requirements

Participants are expected to take:

- ◆ All Foundation Courses (5 courses, equivalent to 4.5 full courses and a workshop)- 9 credits
- ◆ All Core Courses (9 courses, equivalent: to 9.5 full courses)-19 credits
- ◆ 4 Elective Courses- 8 credits
- ◆ Business Plan- 2 credits
- ◆ The Group Field Consulting Project- 6 credits
 - Total credits: 44

In summary the Program consist of 19 full courses, one workshop, and the Group Field Consulting Project.

SUGGESTED SCHEDULE OF CLASSES

Period 1

Financial Accounting
Business Economics

Period 2

Quantitative Methods (Business Statistics)
Financial Services Technology & Systems

Period 3

Financial Management (42 hours)
Business Ethics (mini course)
Overview of the Financial Services Industry (workshop)

Period 4

Regional Markets
Negotiations

Periods

Management and Organizational Theory
Marketing of Financial Services

Period 6

Management Accounting
Management of Financial Services Operations

Period 7

Business Policy & Strategic Management
Elective 1

Period 8

Financial Institutions & Markets
Elective 2

Period 9

Elective 3
Elective 4

Period 10

Business Plan

Group Field Consulting Project

Each full course consists of 28 teaching hours plus exam/project, except for the Financial Management course that consists of 42 hours. Each mini course consists of 14 teaching hours plus exam/project. Classes for each course meet once a week in the evening (18:00-22:00). Participants must take two classes per week. Some courses may be offered on Friday evenings and Saturday (morning and evening).

8. Faculty and Teaching Associates

The Faculty members include ALBA's Resident Faculty and Visiting Faculty from foreign Universities. Among the foreign Universities, we have established formal and/or informal links with INSEAD, New York University, London Business School, City University of London, Boston College, etc. and we anticipate that some of the courses will be covered by Faculty of the above Schools. In addition, seminars and some mini electives will be covered by top managers of Eurobank and/or local consultants and practitioners.

ALPHA BANK
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ



**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
& ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ**

17 – 18.11.2005



Σκοπός:

- Η εκμάθηση των τεχνικών διαβαθμίσεως των πιστούχων σε κατηγορίες πιστωτικών κινδύνων καθώς και η συσχέτιση του πιστωτικού κινδύνου με τους λοιπούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους.
- Η εξοικείωση με την πλοήγηση στο Σύστημα Διαχείρισεως Πιστωτικού Κινδύνου (Σ.Δ.Π.Κ.).

Περιεχόμενο:

1. Πιστωτικός κίνδυνος και λοιποί χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι.
2. Σημασία και αξιοποίηση της διαβαθμίσεως των πιστούχων στον πιστωτικό κίνδυνο.
3. Διαβάθμιση πιστούχων στον πιστωτικό κίνδυνο μέσω του Σ.Δ.Π.Κ..
4. Σημεία προσοχής στο εισηγητικό σημείωμα.

Απευθύνεται:

- Σε Υπευθύνους Πελατείας για Επιχειρήσεις.
- Σε Προϊσταμένους Τμημάτων Χρηματοδοτήσεων Κατ/των εκτός Κέντρου Κατ/των
- Σε Διευθυντές και Υποδιευθυντές Καταστημάτων.
- Σε Στελέχη Κεντρικών Υπηρεσιών.

Τόπος διεξαγωγής:

Εκπαιδευτικό Κέντρο, Λεωφ. Αθηνών 105, Αθήνα, τηλ 210 3267656, 210 3267651.

Συνολική διάρκεια:

2 ημέρες.

Εισηγητές:

Παναγιώτης Αγγελόπουλος, Προϊστάμενος Τμήματος Διευθύνσεως Νομικών Υπηρεσιών
Αντώνιος Γεραμάνης, Στέλεχος Διευθύνσεως Παρακολουθήσεως Κινδύνων
Καλλιόπη Ποθητού, Εισηγήτρια Διευθύνσεως Εκπαιδεύσεως

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
& ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ

17 - 18.11.2005

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΩΡΑ	ΘΕΜΑ	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
Πέμπτη 7 Νοεμβρίου	08.00 - 15.15	♦ Διαβάθμιση πιστούχων στον πιστωτικό κίνδυνο. ♦ Αριθμοδείκτες διαβαθμίσεως πιστούχων στον πιστωτικό κίνδυνο.	Π. Αγγελόπουλος
Παρασκευή	08.00 - 11.40	♦ Διαχείριση Πιστωτικού Κινδύνου	Κ. Ποθητού
8 Νοεμβρίου	12.00 - 14.45	♦ Εισήγηση Πιστοδοτήσεων.	Α. Γεραμάνης

**ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στο πρόγραμμα και παρακαλούμε να συμπληρώσετε τις ερωτήσεις που ακολουθούν, σημειώνοντας την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο καθώς και τις αξιολογήσεις/ παρατηρήσεις σας. **Η γνώμη σας θα βοηθήσει ουσιαστικά την προσπάθειά μας για συνεχή παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.**

Τίτλος: Αρχές Διοικήσεως

Ημερομηνία διεξαγωγής: 15 – 16.12.2005

1. Σε ποιά βαθμό οι γνώσεις που αποκτήσατε θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν πρακτικά στην εργασία σας;

Μέτρια Ικανοποιητικό Καλό Πολύ καλό

2. Τα θέματα που συζητήθηκαν απαντούσαν στα ερωτήματά σας σχετικά με το αντικείμενο του προγράμματος.

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πλήρως

3. Η κάλυψη των θεμάτων και η εμβάθυνση στο αντικείμενο ήταν:

• Από πλευράς θεωρητικής αναπτύξεως:

Μέτρια Ικανοποιητική Καλή Πολύ καλή

• Από πλευράς πρακτικής (παραδείγματα, ασκήσεις, μελέτη περιπτώσεων κλπ)

Μέτρια Ικανοποιητική Καλή Πολύ καλή

4. Α. Θέματα της διδαχθείσας ύλης που θεωρείτε ιδιαίτερος δύσκολα:

Β. Θέματα που δεν καλύφθηκαν επαρκώς:

5. Βαθμολογήστε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως προς:

• Τη πληρότητα και τη σύνθεσή του κατά

ενότητες ύλης

1 ⊗ 2 3 4 ☺

• Την κατάσταση της αιθούσας και του

εξοπλισμού της

1 ⊗ 2 3 4 ☺

• Τις συνθήκες κατά τα διαλείμματα

1 ⊗ 2 3 4 ☺

• Τη διαμονή στο ξενοδοχείο

(Αναφέρατε το όνομα του ξενοδοχείου)

1 ⊗ 2 3 4 ☺

Σημειώστε ό,τι πρόσθετο θεωρείτε χρήσιμο να αναφέρετε για τα παραπάνω:



6. Τι άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα θα θέλατε να παρακολουθήσετε;
(προσδιορίστε συγκεκριμένα θέματα)

♦ Εκπαιδευτικό Κέντρο

♦ Alpha Bank e-learning

7. Πως κρίνετε συνολικά το πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σε σχέση με τις προσδοκίες που είχατε γι' αυτό:

Μέτριο

Ικανοποιητικό

Καλό

Πολύ καλό

8. Γενικές παρατηρήσεις. Συμπληρώστε ότι άλλο θεωρείτε χρήσιμο για τη βελτίωση του προγράμματος:

Στοιχεία εκπαιδευομένου

Θέση: _____ Σύνολο υπηρεσίας στη θέση: _____ Σύνολο υπηρεσίας στην Τράπεζα: _____

Όνοματεπώνυμο (προαιρετικά) _____



ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΕΙΣΗΓΗΤΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΙΣΗΓΗΤΟΥ: Ο. ΠΑΠΑΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ

1. Πως αξιολογείτε την ικανότητα του εισηγητού να μεταδίδει αποτελεσματικά τα νοήματα και το περιεχόμενο της εισηγήσεώς του ;

1 ☹	2	3	4 ☺
-----	---	---	-----

2. Ήταν τα παραδείγματα/οι ασκήσεις και το εκπαιδευτικό υλικό γενικότερα που χρησιμοποίησε κατά τη διάρκεια της εισηγήσεώς του, σχετικό και επίκαιρο;

1 ☹	2	3	4 ☺
-----	---	---	-----

3. Σε ποιό βαθμό σας παρακίνησε και οργάνωσε τη συζήτηση για έκφραση των απόψεών σας και τη λύση των αποριών σας;

1 ☹	2	3	4 ☺
-----	---	---	-----

4. Ποιά είναι η συνολική αξιολόγηση σας για τον εισηγητή;

1 ☹	2	3	4 ☺
-----	---	---	-----

**ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ**

Τίτλος:

Ημερομηνία :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

ΤΙΤΛΟΣ :	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ :	
ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ:	ΚΑΣΤΡΙ
ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΣΕ :	ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ Α.Τ.Ε.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο, στην προσπάθειά του για συνεχή βελτίωση των προγραμμάτων του, ζητάει τις δικές σας πολύτιμες εκτιμήσεις για το σεμινάριο που παρακολουθήσατε.

Παρακαλούμε να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα.

Όπου υπάρχουν βαθμοί αξιολόγησης, σας παρακαλούμε να σημειώσετε μέσα σε κύκλο τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα τις απόψεις σας.

Σας ευχαριστούμε για τη βοήθειά σας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

Κριτήρια αξιολόγησης	Συμπληρώστε ένα τετραγωνάκι για κάθε κριτήριο			
• Η συνολική εικόνα που δημιουργήσατε για το Εκπαιδευτικό Κέντρο με βάση τις υπηρεσίες που σας προσέφερε είναι :	πολύ καλή <input type="checkbox"/>	καλή <input type="checkbox"/>	μέτρια <input type="checkbox"/>	κακή <input type="checkbox"/>
• Οι σχέσεις με τους εκπαιδευτές υπήρξαν:	εγκάρδιες <input type="checkbox"/>	άνετες <input type="checkbox"/>	απρόσωπες <input type="checkbox"/>	μάλλον τεταμένες <input type="checkbox"/>
• Η διάρκεια του σεμιναρίου σε σχέση με την ύλη που καλύφθηκε ήταν :	μεγάλη <input type="checkbox"/>	κανονική <input type="checkbox"/>	μικρή <input type="checkbox"/>	πολύ μικρή <input type="checkbox"/>
• Το περιεχόμενο του σεμιναρίου ήταν :	πολύ ενδιαφέρον <input type="checkbox"/>	ενδιαφέρον <input type="checkbox"/>	ανεφάρμοστο <input type="checkbox"/>	αδιάφορο <input type="checkbox"/>
• Το περιεχόμενο του σεμιναρίου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας σας ήταν :	πολύ χρήσιμο <input type="checkbox"/>	χρήσιμο <input type="checkbox"/>	ανεφάρμοστο <input type="checkbox"/>	αδιάφορο <input type="checkbox"/>
• Η χρήση των εποπτικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:	πολύ αποτελεσματική <input type="checkbox"/>	αποτελεσματική <input type="checkbox"/>	σχεδόν αποτελεσματική <input type="checkbox"/>	αναποτελεσματική <input type="checkbox"/>
• Η παιδαγωγική που ακολουθήθηκε από τους εισηγητές κρίνεται :	αποτελεσματική <input type="checkbox"/>	καλή <input type="checkbox"/>	μέτρια <input type="checkbox"/>	αναποτελεσματική <input type="checkbox"/>
• Η κατανομή του χρόνου ανάμεσα στη θεωρία και τις μελέτες περιπτώσεων ήταν :	πολύ καλή <input type="checkbox"/>	καλή <input type="checkbox"/>	μέτρια <input type="checkbox"/>	κακή <input type="checkbox"/>
• Το γραπτό υλικό ως προς το περιεχόμενό του ήταν :	πολύ καλό <input type="checkbox"/>	καλό <input type="checkbox"/>	μέτριο <input type="checkbox"/>	κακό <input type="checkbox"/>

Αξιολόγηση υπηρεσιών εστιατορίου / ξενώνα

(Παρακαλούμε αξιολογήστε, βάζοντας σε κύκλο, το βαθμό ικανοποίησής σας από τη διαμονή - διατροφή σας στον Ξενώνα του Εκπαιδευτικού Κέντρου Α.Τ.Ε. Βαθμολογείστε με "5-άριστη" εάν είστε απόλυτα ικανοποιημένοι, με «4-καλή» εάν είστε απλά ικανοποιημένοι, κ.ο.κ. Βαθμολογείστε με «1-πολύ κακή» εάν είστε δυσαρεστημένοι από τα παρακάτω).

Σημ. Η αξιολόγηση της ποιότητας, ποσότητας του πρωινού, μεσημεριανού, βραδινού και του ξενώνα γίνεται εφόσον οι εκπαιδευόμενοι έλαβαν τις σχετικές υπηρεσίες.

1. Ποιότητα

1.1 πρωινού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 coffee-break

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 μεσημεριανού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 βραδινού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ποσότητα

2.1 coffee-break

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 μεσημεριανού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 βραδινού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Καθαριότητα

3.1 Εστιατορίου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Ξενώνα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Καθαριότητα δωματίου την ημέρα άφιξης

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Εξυπηρέτηση - Service

4.1 Εστιατορίου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Ξενώνα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Συμπεριφορά Προσωπικού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Άλλες Παρατηρήσεις – Προτάσεις

(σχόλια)

.....

.....

.....
.....
.....

COURSE EVALUATION FORM

Course:

Date (s):

Venue:

Trainer (s):

1. What was your overall impression of the course?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very poor			very good	

2. Were your expectations fulfilled?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No			Yes	

3. Was the pre-reading material delivered well in advance?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No			Yes	

4. How would you rate the quality of the course materials?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very poor			very good	

5. How would you rate the effectiveness of the trainer (s) in the following categories?

1 2 3 4 5

A. Subject-matter knowledge

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B. Presentation skills

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

C. Enthusiasm for the subject

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

D. Personal coaching

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

E. Balance between lecture and practice

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very poor			very good	

6. Did the course cater for your own preferred learning style?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No			Yes	

7. How would you rate the duration of the course?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
short			long	

8. How would you rate the relevance of the course to your work situation?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very poor			very good	

9. Can the knowledge gained be put into practice easily?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No			Yes	

10. Did you discuss your personal development objectives with your manager prior to the course?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No			Yes	

11. Do you have any suggestions to help us improve this course?



ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ

**Η ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

ΒΕΒΑΙΩΝΕΙ ΟΤΙ:

Ο/Η κ. _____

ΑΡ. ΜΗΤΡ. _____

ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ : _____

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΜΕ ΘΕΜΑ

ΚΩΔ. _____

ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤ _____

ΑΠΟ _____ ΜΕΧΡΙ _____ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ _____ ΩΡΩΝ

(ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ _____ ΠΡΑΚΤΙΚΗ _____)

ΚΑΙ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟ _____

ΑΘΗΝΑ _____

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
