

ΤΡΑΠΕΖΙΤΙΚΗ

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΦΥΛΛΟ 520

ΝΟΕΜΒΡΗΣ 1990

ΔΙΕΥΘΥΝΤΑΙ ΑΠΟ
ΕΥΝΥΚΤΟΔΙ
ΕΥΤΡΟΠΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΘΗΝΑ
(Παροικιάς 15)
ΤΗΛ. 3211.617 - 3247.761



ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Ε Ι Σ Η Γ Η Σ Η
ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΩΣ
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΤΟΥ ΣΥΕΤΕ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ!

- ✓ Κουσελάς Δημήτρης
- ✓ Καυκαλάς Μανώλης
- ✓ Βλασσόπουλος Μάκης
- ✓ Δεμίρης Χαράλαμπος
- ✓ Αναστασόπουλος Νίκος

Αθήνα, 15.11.90

Συνάδελφοι,

Η επαγγελματική κατάρτιση ΟΛΩΝ των εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα ενδιαφέρει άμεσα και το Σύλλογό μας επειδή, μαζί με άλλους παράγοντες:

- * ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ μελλοντικά την ίδια την απασχόληση του προσωπικού στην επιχείρηση
- * ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ τις συνθήκες εργασίας
- * ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ αντικειμενικά με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη.

Εχουμε αποδείξει το ενδιαφέρον μας κι έχουμε υπερασπίσει το συμφέρον των μελών μας στον τομέα αυτό όταν:

- * ΑΠΟΚΡΟΥΣΑΜΕ τις προσπάθειες, που έγιναν κατά καιρούς, να υποβαθμιστούν οργανωτικά και ουσιαστικά οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες της αρμόδιας υποδιεύθυνσης
- * ΠΡΟΤΕΙΝΑΜΕ και πρόσφατα συγκεκριμένες επιστημονικά τεκμηριωμένες και υλοποιήσιμες λύσεις για την αναβάθμιση της Εκπαίδευσης, στη Μικτή Επιτροπή Εργοδοσίας - Εργαζομένων που συγκρότησε η Διοίκηση Γερμίδα.

Συνάδελφοι,

— Σας ενημερώνουμε για τις προτάσεις μας με τη δημοσίευση ολόκληρου του πορίσματος της Μικτής Επιτροπής. Το κείμενο του πορίσματος συνοδεύει και ένα πλούσιο υλικό στατιστικών στοιχείων που θα αξιοποιήσουμε μελλοντικά.

— Ζητάμε από σας να επιβεβαιώσετε και το ατομικό σας ενδιαφέρον. Συμπληρώστε και στείλτε μας τα ερωτηματολόγια (τρεις διαφορετικοί τύποι) που θα βρείτε στις τρεις τελευταίες σελίδες.

— Ζητάμε από τους κ.κ. Γερμίδα, Ανδρόνικο και Τερλιξίδου να συγκαλέσουν το ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ για να αρχίσει η υλοποίηση των μέτρων που κοινά αποδεχθήκαμε τον περασμένο Μάρτιο.

ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Β. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ



Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ



- I. Η σημασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης
- II. Οι αρχές, επιδιώξεις και σκοποί Εκπαίδευσης
- III. Οι προτεραιότητες

Δ. ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ



- I. Το υπαλληλικό επίπεδο
- II. Το στελεχιακό επίπεδο
- III. Ξένες Γλώσσες και Εκπαιδευτικές Αποστολές
- IV. Οι Εκδόσεις
- V. Τα Κτίρια
- VI. Οι Εισηγητές
- VII. Δομή και λειτουργία φορέα εκπαίδευσης

Ε. ΕΠΙΛΟΓΟΣ



Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την Π.Δ.333/16.11.89 ο Διοικητής της Ε.Τ.Ε. κ. Α. Γερμίδης συνέστησε Επιτροπή για την εξέταση θεμάτων εκπαίδευσης του Προσωπικού και την υποβολή προτάσεων αναβαθμίσεως της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

Την ευθύνη και το συντονισμό του έργου της Επιτροπής είχε ο Σύμβουλος Διοικήσεως κ. Ι. Μάνος και μέλη της ήταν τα στελέχη:

κ. Μ.Κόκκινος Διευθυντής Καταστήματος Σταδίου 38

κ. Κ.Δραγάνης Υποδιευθυντής της Δ/σεως Επιθεωρήσεως

κ. Π.Πετρόπουλος Υποδιευθυντής της Δ/σεως Οργανώσεως και Πληροφορικής

κ. Α.Κεχαγιόγλου Υποδιευθυντής της Δ/σεως Καταστημάτων Εσωτερικού

κ. Ν.Χανιωτάκης Με ισοτιμία Υποδιευθυντή Δ/σεως Προσωπικού σε αντικατάσταση του κ. Αθ. Στρίγκου

δύο εκπαιδευτικοί του Συλλόγου των Υπαλλήλων οι κ.κ. Μ. Βλασσόπουλος και Σ. Γιαννάς.

Επίσης λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων και εμπειριών τους, ουσιαστική συμμετοχή στις εργασίες της Επιτροπής είχαν οι μόνιμοι εισηγητές Εκπαίδευσης Π.Πουλημένος, Ε.Παρασκευάς και Α.Πασιαλής, ο Ι.Μυλωνάς από τον Σ.Υ.Ε.Τ.Ε., καθώς και η Γραμματέας της Μ.Τσαούση. Ανάλογα με την πρόοδο του έργου της και τα θέματα της Ημερησίας Διατάξεως των 24 συνεδριάσεων της, η Επιτροπή προσκάλεσε και είχε την ευκαιρία ν'ακούσει τις απόψεις στελεχών της Τράπεζας, εκπαιδευτικών της Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών και του κ.Ρ. DE BAETS, Διευθυντού Εκπαίδευσης της SOCIETE GENERALE DE BANQUE του Βελγίου.

Εξάλλου τα μέλη της Επιτροπής μελέτησαν ένα πλουσιότατο υλικό (κανονιστικά κείμενα, εισηγητικά σημειώματα κατά θέμα, άρθρα και μελέτες, προγράμματα άλλων τραπεζών κ.ά.) και εξέτασαν στοιχεία σχετικά με τη σύνθεση του Προσωπικού, και ειδικά των στελεχών από απόψεως γνωσιολογικού επιπέδου και ειδικών προσόντων, και κυρίως ανέλυσαν τα αποτελέσματα μιας δειγματοληπτικής έρευνας για την εκπαίδευση, διαμέσου ενός ερωτηματολογίου που στάλθηκε (βάσει ορισμένων κριτηρίων) σε 2000 στελέχη και υπαλλήλους του Δικτύου και της Διοίκησης.

Βασικό μέλημα της Επιτροπής, ήταν να κινηθεί στα πλαίσια των κατευθύνσεων της Διοικήσεως που αφορούν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου της εκπαιδευτικής λειτουργίας με σκοπό την τυπική και ουσιαστική της αναβάθμιση. Γιατί η εκπαίδευση μπορεί και πρέπει να παίξει καθοριστικό ρόλο στην αναπτυξιακή πορεία της Τράπεζας, υπό την προϋπόθεση ότι θα έχει σαφείς στόχους, θα καλύπτει πραγματικές ανάγκες, θα εφαρμόζει σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους σε συνδυασμό με μία ευέλικτη και δυναμική οργανωτική δομή.

Σχετικά λοιπόν με αυτούς τους σκοπούς η Επιτροπή προχώρησε:

- στην εκτίμηση της υπάρχουσας καταστάσεως και των προγραμμάτων.
 - στην εξέταση των δυνατοτήτων και προοπτικών αναπτύξεως της εκπαίδευσης,
- και

στην υποβολή συγκεκριμένων προτάσεων εφαρμογής ενός σύγχρονου, έγκυρου και αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης.

Β. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

☞ Ιστορικό

Η Ε.Τ.Ε. έχει στον εκπαιδευτικό τομέα μακρά παράδοση. Το 1975 ο Διοικητής Α. Αγγελόπουλος έθεσε ως πρωταρχικό του στόχο την πραγματοποίηση μιας εκπαιδευτικής μεταρρυθμίσεως που απέβλεπε, με σκοπούς την επαγγελματική αποδοτικότητα και τη διεύρυνση του μορφωτικού επιπέδου, στη δημιουργία προγραμμάτων που θ' αναπτύσσονταν σ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής σταδιοδρομίας των εργαζομένων (αρχή της διαρκούς επιμορφώσεως). Έτσι καταρτίσθηκε ένα Σύστημα Εκπαίδευσης και Επιμορφώσεως με Κύκλους Σπουδών για το σύνολο του Προσωπικού και δημιουργήθηκε μονάδα εκπαίδευσης, σε επίπεδο Υποδιευθύνσεως Διοικήσεως, υπαγομένη απ' ευθείας στο Διοικητή, για να φανεί ακριβώς η αποδιδόμενη σημασία.

Η μονάδα στελεχώθηκε, σύμφωνα με ειδικές προδιαγραφές, συστήθηκε σώμα εξειδικευμένων -κατά θέμα- εισηγητών για να υπάρξει παιδαγωγική ομοιογένεια και διδακτική αυτάρκεια και δημιουργήθηκαν δύο εκπαιδευτικά κέντρα, ένα στην Αθήνα και ένα στη Θεσσαλονίκη, ενώ προγραμματιζόταν η κατασκευή ενός σύγχρονου εκπαιδευτικού κέντρου -εκτός Αθηνών- για την οριστική κάλυψη όχι μόνο των τρεχουσών, αλλά και των μελλοντικών αναγκών. Επίσης η μονάδα εκπαίδευσης είχε καλλιεργήσει σχέσεις με τράπεζες και εκπαιδευτικούς οργανισμούς του εξωτερικού με σκοπούς την άντληση εμπειριών, τις ανταλλαγές, τη διοργάνωση κοινών εκδηλώσεων και σεμιναρίων. Τέλος διανέμονταν στο σύνολο του Προσωπικού, ετήσιο πρόγραμμα εκπαιδευτικών εκδηλώσεων, βοηθήματα, βιβλία, ενώ οργανώνονταν και διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Κύριο στοιχείο της πολιτικής που ακολουθήθηκε, στην πρώτη αυτή φάση, ήταν να περάσει το μήνυμα εκπαίδευση, δηλαδή να συνειδητοποιηθεί από το Προσωπικό η σημασία ενός θεσμού που έχει παραγωγικές, κοινωνικές και επιστημονικές διαστάσεις. Γι' αυτό ακολουθήθηκε μια πολιτική μαζικής εκπαίδευσης παράλληλα όμως διοργανώθηκαν ορισμένα προγράμματα αιχμής για στελέχη (π.χ. η δημιουργία του Κέντρου Επιμορφώσεως Στελεχών σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών της Γαλλίας).

Σημειώνεται τέλος ότι η υλοποίηση του όλου συστήματος, πέρα από τη διαρκή αξιολόγησή του που γινόταν συστηματικά, στηριζόταν σε συνεργασία με Συμβούλους, Συλλογικά Όργανα της Διοικήσεως και με το Συνδικαλισμό. Ειδικότερα συστήθηκε το Συμβούλιο Επιμορφώσεως Προσωπικού Τραπεζής (Π.Δ. 473/25.10/84) το οποίο, υπό την προεδρία του Διοικητού και με συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων, Συμβούλων και εκπροσώπων του συνδικαλισμού, καθόριζε την εκπαιδευτική πολιτική και παρακολουθούσε την υλοποίησή της καθώς και η Επιτροπή Εκπαιδευτικών Απο-

18/7/89

στολών Προσωπικού στο Εξωτερικό (Π.Δ.119/2.4.77) για την έγκριση εκπαιδευτικών αποστολών. Ας σημειωθεί ότι τα όργανα αυτά ήσαν τα πρώτα συλλογικά όργανα μικής συνθέσεως που δημιουργήθηκαν στην Ε.Τ.Ε.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού κίνησε πραγματικά το ενδιαφέρον του ευρύτερου περιβάλλοντος γιατί είχε σχεδιασθεί σε μιά εξελικτική προοπτική μιάς περιόδου 15 ετών (1975-1990), που θα διασφάλιζε υψηλή ποιοτική στάθμη, αποτελεσματικότητα και συνέχεια.

Ετσι, κατά τη διάρκεια των ετών 1980-1981, με βάση τ'αποτελέσματα και τις εμπειρίες που αντλήθηκαν από την Α'φάση της πενταετούς λειτουργίας, σχεδιάσθηκε λεπτομερειακά η Β'φάση για τα έτη 1982-1985 και υπήρξε πρόβλεψη για το πλαίσιο της Γ'φάσεως 1985-1990. Δυστυχώς ο σχεδιασμός αυτός ουδέποτε υλοποιήθηκε. Η έλλειψη μηχανισμών διασφάλισης της συνέχειας αποφάσεων και ενεργειών -ανεξαρτήτως Διοικήσεως- τυχόν άλλες προτεραιότητες των επομένων Διοικήσεων και σαφείς ευθύνες αρμοδίων υπηρεσιακών παραγόντων ήσαν οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους το σύστημα και οι προτάσεις ατόνισαν και ούτε καν αποτέλεσαν αντικείμενο συζητήσεων και κριτικής. Αποκορύφωμα της καταστάσεως αυτής υπήρξε η τυπική -σε επίπεδο Τμήματος- υποβάθμιση της μονάδας εκπαίδευσης που όπως ήταν φυσικό συνοδεύτηκε και από μιά σταθερή και ουσιαστική υποβάθμιση του συνόλου των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων κατά την περίοδο 1983-1989.

Διαπιστώσεις

Η Επιτροπή αφού μελέτησε διάφορα στοιχεία και άκουσε απόψεις κατέληξε στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

1. Η όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα στην Ε.Τ.Ε. χαρακτηρίζεται από έλλειψη συννεπούς και ενιαίας αντιμετώπισης. Την άνοδική πορεία της περιόδου 1975-1983 ακολούθησε μιά λειτουργική και διοικητική υποβάθμιση που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κύρους της λειτουργίας αυτής.
2. Η αρνητική αυτή κατάσταση εκφράζεται με πολλούς τρόπους, από την έλλειψη ανανεώσεως των προγραμμάτων και εντύπων (π.χ. τα προτεινόμενα προγράμματα έχουν διαμορφωθεί προ του 1984), από τη συρρίκνωση του εκπαιδευτικού έργου (π.χ. μη υλοποίηση υφισταμένων προγραμμάτων), την ανεπαρκή υλικοτεχνική στήριξη και τις περιορισμένες εκπαιδευτικές δαπάνες, το στρεβλωτικό οργανωτικό σχήμα με τις αντιφατικές υπαγωγές και τη μη κάλυψη κενών, καθώς και την έλλειψη διαφάνειας, συλλογικής εργασίας και καλού εργασιακού κλίματος στο φορέα εκπαίδευσης, όπου είναι χαρακτηριστική η ένταση, η έλλειψη επικοινωνίας και η υπηρεσιακή καθήλωση στελεχών με τις ανάλογες επιπτώσεις.
3. Οι εκπαιδευτικές εκδηλώσεις δεν εντάσσονται σ'ένα ορθολογικό σχεδιασμό ούτε συνδέονται πάντα με την κάλυψη πραγματικών αναγκών επιστημονικά διαπιστωμένων. Με άλλα λόγια το εκπαιδευτικό υλικό, το πρόγραμμα και η όλη λειτουργία της Εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες του Προσωπικού και της Τράπεζας.



4. Η ενημέρωση του Προσωπικού σχετικά με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι ανεπαρκής με αποτέλεσμα την άγνοια και αδιαφορία, αφού το ετήσιο πρόγραμμα που αποστέλλεται σε κάθε υπάλληλο με τη μορφή φυλλαδίου έπαυσε να εκδίδεται από το 1982 σε ετήσια βάση και πήρε τη μορφή υπηρεσιακής εγκυκλίου σε αραιά χρονικά διαστήματα. Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί και η ουδέτερη έως αρνητική στάση διευθυντικών στελεχών απέναντι στην εκπαίδευση, που μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη ενημέρωσής τους, στα οξυμένα προβλήματα προσωπικού και στη σχετική αναποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.
5. Ενώ μέχρι το 1983 οι σχέσεις της Ε.Τ.Ε. με ξένες τράπεζες και οργανισμούς ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές (ανταλλαγή απόψεων, κοινά προγράμματα, STAGES κ.ά.) έκτοτε δεν υπήρξε καμιά συνέχεια, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συμμετοχή σε εκδηλώσεις κοινών προβληματισμών και προγραμμάτων τεχνολογικής αιχμής και ενημέρωση στις σύγχρονες παιδαγωγικές τάσεις στον επαγγελματικό χώρο. Επισημαίνεται ακόμη ότι ενώ οι άλλες ελληνικές τράπεζες είχαν, προ δεκαετίας, ακόμη και υιοθετήσει αν όχι αντιγράψει, το σύστημα της Ε.Τ.Ε., έχουν από τότε πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα (προγράμματα MANAGEMENT, εκδόσεις, εκπαιδευτικά κέντρα).
6. Από το ερωτηματολόγιο που απηύθυνε η Επιτροπή σ'ένα δείγμα συναδέλφων (υπάλληλοι και στελέχη) προκύπτει σε υψηλό ποσοστό απαντήσεων ότι:
- ✓ το βάρος που δίνει η Τράπεζα στην Εκπαίδευση Προσωπικού πρέπει να είναι πολύ μεγαλύτερο από το σημερινό
 - ✓ ότι οι ανάγκες για εκπαίδευση σήμερα είναι πολύ μεγάλες
 - ✓ η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται σε καθολική και υποχρεωτική βάση και πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές υπηρεσιακής εξέλιξης των υπαλλήλων
7. Σημειώνεται ότι ανάλογες -αλλά σαφώς αυστηρότερες είναι και οι σχετικές με τα πιο πάνω ζητήματα διαπιστώσεις της εταιρίας Booz Allen & Hamilton, όπου χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι "ο φαύλος κύκλος" (the vicious circle) πρέπει να σπάσει. Τα στοιχεία του κύκλου αυτού -κατά την εταιρία- είναι :
- ✓ η έλλειψη συνδέσεως της εκπαίδευσής με την υπηρεσιακή εξέλιξη, - η αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων από πλευράς διευθυντικών στελεχών,
 - ✓ η πενία των πραγματικών αποτελεσμάτων και της υλικοτεχνικής δομής και στήριξης,
 - ✓ η έλλειψη συμμετοχικότητας στη διαμόρφωση και εφαρμογή των προγραμμάτων,
 - ✓ το περιορισμένο των εκπαιδευτικών αντικειμένων και η μικρή προτεραιότητα που δίνεται στο MANAGEMENT,
 - ✓ οι περιορισμένες δαπάνες και η γενικότερη αμφισβήτηση της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

Γενικά από τις διαπιστώσεις αυτές, αλλά και από τις ειδικές διαπιστώσεις που προηγούνται των κατά θέμα προτάσεων της Επιτροπής, συμπεραίνεται ότι σημείο εκκινήσεως της πτωτικής πορείας αποτέλεσε η υποβάθμιση του 1983. Με αιτιολογία τη μείωση του λειτουργικού κόστους των κεντρικών υπηρεσιών, η υπηρεσιακή εισήγηση έγινε αποδεκτή με αποτέλεσμα μια σταδιακή ουσιαστική υποβάθμιση, την αδρανοποίηση στελεχών αλλά και την αποχώρηση από την Τράπεζα άλλων στελεχών της.

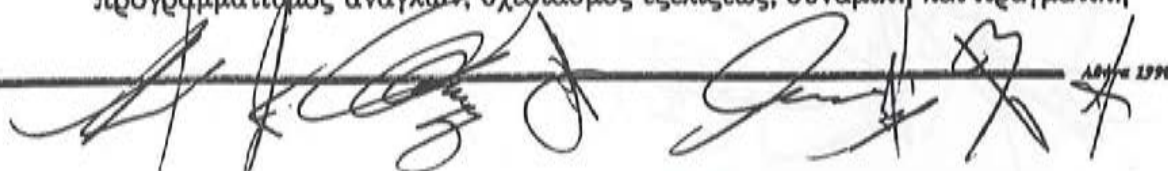
Η κατάσταση αυτή δεν συμβαδίζει ούτε με τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος επιχειρηματικού χώρου και του ανταγωνισμού, ούτε και με τις ίδιες τις διακηρύξεις της Τράπεζας· είναι χαρακτηριστική η αντίφαση που υπάρχει μεταξύ της πραγματικότητας και των περιγραφών που περιλαμβάνονταν στους ετήσιους απολογισμούς της Τράπεζας και στις υπηρεσιακές εισηγήσεις που γίνονταν στο Συμβούλιο Επιμορφώσεως, στις ελάχιστες φορές που συγκλήθηκε τα τελευταία χρόνια.

Υπάρχει όμως και μια θετική διαπίστωση, η συνειδητοποίηση από της πλευράς του Προσωπικού, της σημασίας που έχει η εκπαιδευτική λειτουργία και η ανταπόκριση και εργατικότητα όσων απασχολούνται στην Εκπαίδευση. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τη βούληση της Διοικήσεως για ένα νέο εκπαιδευτικό σύστημα δημιουργούν πλαίσια συστηματικής εργασίας, υπεύθυνου διαλόγου και αισιοδοξίας.

Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ι. Η σημασία της επαγγελματικής εκπαίδευσής

- Η επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να συνδέεται με τη γενικότερη πολιτική της Τράπεζας και ειδικότερα εκείνη που αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά πρέπει να καλύπτει πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες σε πλαίσια συλλογικότητας, σύγχρονης παιδαγωγικής, δημοκρατικού διαλόγου και κριτικής αξιολογήσεως.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση, παράλληλα με την ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου, πρέπει να τείνει κυρίως στην αρτιότερη δυνατή επαγγελματική κατάρτιση και επάρκεια των στελεχών και υπαλλήλων της Τράπεζας. Ακόμη να στοχεύει στην αξιοποίηση των στάσεων και δεξιοτήτων, στη βελτίωση της υπηρεσιακής συμπεριφοράς και στην ανάπτυξη ενός αυξημένου συναισθήματος ευθύνης των εργαζομένων. Η επίτευξη των παραπάνω οδηγεί σε μια καθολική συμβολή του Προσωπικού.
- Η εκπαίδευση πρέπει να δημιουργεί εστίες διαλόγου και ανταλλαγής υπηρεσιακών εμπειριών, ν' αποτελεί δίαυλο αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ Διοικήσεως και Προσωπικού και να υποβοηθεί τις προϋποθέσεις για ένα καινοτόμο και συναινετικό κλίμα εργασιακών σχέσεων.
- Η εκπαιδευτική λειτουργία πρέπει ακόμη να λαμβάνει υπόψη τη συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και να έχει προσαρμοστικότητα για να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η εκλογίκευση του περιεχομένου των μεθόδων και των μέσων υλοποίησής της.
- Σε κάθε περίπτωση η εκπαίδευση πρέπει ν' αποτελεί τη σύνθεση μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων και εκείνων της επιχειρήσεως. Τούτο προϋποθέτει αρκετή γνώση και ανάλυση των αναγκών του προσωπικού (ποσοτικός και ποιοτικός προγραμματισμός αναγκών, σχεδιασμός εξελίξεως, δυναμική και πραγματική



αξιολόγηση, περιγραφή θέσεων εργασίας, κανονισμοί τοποθετήσεων κ.ά.), όπως επίσης και άρτια γνώση των αναγκών της επιχειρήσεως (σαφής και γνωστή γενική πολιτική και στρατηγική, επιμέρους πολιτικές, επιλογές προτεραιοτήτων, κ.ά.).

Από τη σύνθεση των παραπάνω και σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις λειτουργικές δυνατότητες πηγάζει το σχέδιο ή το σύστημα εκπαίδευσής μιας Τράπεζας, το οποίο, εντασσόμενο καθ' ύλην σε μια πολιτική αναπτύξεως του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μέσο μεταφοράς και γνώσεως της πολιτικής και της επιχειρηματικής πορείας της Τράπεζας.

Όμως η αποτελεσματικότητα αυτού του μέσου εξαρτάται από την επιστημονική του εγκυρότητα, τη σύγχρονη οργάνωση και το κύρος των φορέων του. Μόνον τότε μπορεί να πεισθούν οι εργαζόμενοι (στελέχη και υπάλληλοι) ότι το όποιο εκπαιδευτικό εγχείρημα, παρέχει εχέγγυα συνέπειας και αποτελεσματικότητας και ν' αναλάβουν και αυτοί τις ευθύνες τους. Γιατί όσα συνδέονται με την αποδοτικότητα της Τράπεζας και τη βελτίωση του Προσωπικού δεν αποτελούν αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη της Διοικήσεως, αλλά δημιουργούν πεδία συμμετοχής και ευθύνης που πρέπει ν' αναλάβουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Σε σχέση λοιπόν μ' αυτή τη συλλογιστική, που ισχύει και στο διεθνή χώρο, η Επιτροπή, όσον αφορά τις αρχές, τις προτεραιότητες και τους σκοπούς της Εκπαίδευσής βασίστηκε σε γενικά αποδεκτές θέσεις του πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και στις ειδικότερες ανάγκες προσαρμογής στις σύγχρονες τραπεζικές αντιλήψεις.

Η έλλειψη παγίων μηχανισμών διαμορφώσεως και γνώσεως της γενικής πολιτικής και στρατηγικής της Τράπεζας, η έλλειψη γραπτών επιμέρους κατευθύνσεων που θα εκάλυπταν τους μεγάλους άξονες δραστηριοτήτων της, μεταξύ των οποίων και η αξιοποίηση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό και με τη σημερινή αδύναμη οργανωτική και λειτουργική κατάσταση της Εκπαίδευσής, όλα αυτά οδήγησαν την Επιτροπή στο να επιλέξει μια συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας και συλλογιστικής. Δηλαδή να λάβει υπόψη τις υπηρεσιακές και εκπαιδευτικές εμπειρίες των μελών της και άλλων στελεχών και να προχωρήσει σε μια προβλεπτική επεξεργασία εφικτών προτάσεων για την κάλυψη των αναγκών που διαπιστώνονται, χωρίς όμως να παραβλέπονται και οι προοπτικές σημαντικότερων μεταρρυθμίσεων, που η δυναμική εφαρμογή ενός νέου συστήματος μπορεί να δημιουργήσει.

II. Οι αρχές, επιδιώξεις και σκοποί της Εκπαίδευσής

Η ύπαρξη ενός κειμένου αρχών, οι οποίες στην ουσία συνθέτουν την εκπαιδευτική πολιτική, έχει μια πρακτική σημασία γιατί αποτελεί σημείο αναφοράς κάθε εκπαιδευτικής εκδηλώσεως, αφού σ' αυτό εμπεριέχονται τόσο η φιλοσοφία, όσο και οι προτεραιότητες της Τράπεζας. Η Επιτροπή μετά από μακρά συζήτηση προτείνει το ακόλουθο κείμενο αρχών και σκοπών της Εκπαίδευσής.

α. Οι αρχές της Εκπαίδευσής

Με την εκπαιδευτική λειτουργία της Τράπεζης επιδιώκεται, διαμέσου της αρ-

χής της διαρκούς επιμορφώσεως, η αρτιότερη επαγγελματική κατάρτιση και η διεύρυνση του μορφωτικού επιπέδου του συνόλου του Προσωπικού. Η εκπαίδευση στην Τράπεζα αναπτύσσει τις ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις και χαρακτηρίζεται από τις αρχές της διαφάνειας, των ίσων ευκαιριών συμμετοχής, αλλά και από την αρχή της υποχρεωτικότητας, όταν η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές εκδηλώσεις θεωρείται προϋπόθεση ασκήσεως καθηκόντων.

- η ανύψωση του κύρους της εκπαιδευτικής λειτουργίας και του φορέα της
 - η ανάπτυξη του επαγγελματικού -εφαρμοσμένου χαρακτήρα της εκπαιδευσεως- η καθιέρωση επιστημονικών συστημάτων διαγνώσεως αναγκών και αξιολογήσεως της εκπαιδευσεως
 - η ποιοτική βελτίωση των προγραμμάτων και ο εκσυγχρονισμός των παιδαγωγικών μεθόδων
 - η ενεργοποίηση των εσωτερικών και διεθνών σχέσεων της εκπαιδευσεως
 - η καθιέρωση μηχανισμών διαλόγου και ενημερώσεως της συμμετοχής του Προσωπικού
 - ο ενιαίος συντονισμός και διοργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Επισημαίνεται ότι η εκπαιδευτική λειτουργία στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από τη σαφήνεια των στόχων, την εφικτή επιλογή των προτεραιοτήτων και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.

β. Οι σκοποί της Εκπαιδευσεως

Όσον αφορά τους ειδικότερους σκοπούς που πρέπει ν'αποτελέσουν αντικείμενο υλοποιήσεως για την Εκπαίδευση προτείνονται τα εξής:

- να καθιερωθούν οριστικά με κριτήριο το γνωστικό αντικείμενο, πέντε τομείς που θα καλύπτουν:
 - την τραπεζική τεχνική
 - την εμπορική επιμόρφωση (marketing κ.ά.)
 - τη διοικητική (management κτλ)
 - τη γενική επαγγελματική βελτίωση και
 - την εκπαίδευση στις ξένες γλώσσες
- να διαμορφωθούν δύο επίπεδα προγραμμάτων, ένα για υπαλλήλους και ένα για τα στελέχη και να εκπονηθούν σεμινάρια των πέντε τομέων που θ'αναφέρονται σ'αυτά τα προγράμματα και σε άλλες αναγκαίες κατηγορίες Σεμιναρίων, ανάλογα με τις επιμέρους υπηρεσιακές ιδιότητες.
- να διαμορφωθούν προγράμματα ελεύθερης συμμετοχής -με αίτηση των ενδιαφερομένων-, καθώς και υποχρεωτικά προγράμματα με συμμετοχή βάσει κριτηρίων θέσεως και ασκήσεως καθηκόντων.
- να καθιερωθεί συστηματική μέθοδος διαγνώσεως των εκπαιδευτικών αναγκών με μεσοπρόθεσμο στόχο την κατά μονάδα και αντικείμενο εργασίας διάγνωση και μακροπρόθεσμο την κατ'άτομο. Να αρχίσει η διαδικασία αυτή σε μία μονάδα της Τράπεζας, σε πρώτη φάση, για το σύνολο του δυναμικού της.
- να καθιερωθούν μηχανισμοί αξιολογήσεως των προγραμμάτων από την Εκπαίδευση, σε συνεργασία με άλλες μονάδες (Επιθεώρηση, Δίκτυο, Επιλογή κ.ά.).

- να εκσυγχρονισθούν οι παιδαγωγικές μέθοδοι και οι εκπαιδευτικές εκδόσεις.
- να διανέμεται το έντυπο πρόγραμμα στο σύνολο του Προσωπικού, με σκοπό την καλλίτερη ενημέρωσή του.
- να εκδοθεί ένα εκπαιδευτικό περιοδικό (Training Magazine) και να προγραμματισθεί η εκπόνηση μελετών με θέματα τραπεζικού ενδιαφέροντος.
- να αναπτυχθούν οι σχέσεις συνεργασίας της Εκπαιδύσεως με τις μονάδες της Τράπεζας που υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα, με σκοπό την ενότητα της εκπαιδευτικής λειτουργίας, την παιδαγωγική και λειτουργική ομοιγένεια.
- να καθιερωθούν σχέσεις συνεργασίας στον εκπαιδευτικό τομέα με τις θυγατρικές εταιρίες και να ισχυροποιηθεί η παρουσία της Τράπεζας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών.
- να ενεργοποιηθούν οι σχέσεις της Εκπαιδύσεως με άλλες Τράπεζες, εκπαιδευτικούς οργανισμούς και Α.Ε.Ι. του εσωτερικού και εξωτερικού, με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και την οργάνωση κοινών εκπαιδευτικών εκδηλώσεων.
- να συνεχισθεί και να διευρυνθεί η συνεργασία της Μονάδας Εκπαιδύσεως με τη συλλογική εκπροσώπηση.

και τέλος

- να περιληφθεί στον Οργανισμό της Υπηρεσίας άρθρο θεσμοθέτησης της εκπαιδευτικής λειτουργίας. Οι παραπάνω σκοποί πρέπει ν'αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας, εντασσόμενο σ'ένα εφικτό σχεδιασμό, όπου θα ληφθούν υπόψη οι λειτουργικές και εργασιακές δυνατότητες και κυρίως οι προτεραιότητες.

III. Οι προτεραιότητες

Σε σχέση με τις αρχές που πρέπει να διέπουν την εκπαίδευση και τους σκοπούς της, η Επιτροπή, εκτιμώντας γενικά τις δυνατότητες αλλά και τις ευρύτερες ανάγκες της Τράπεζας, πιστεύει ότι πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στα ακόλουθα:

1. Στη διοικητική αναβάθμιση του φορέα εκπαίδευσης και την ενεργοποίηση του Συμβουλίου Επιμορφώσεως και της Επιτροπής Εκπαιδευτικών Αποστολών Προσωπικού στο Εξωτερικό.
2. Στην επίλυση του στεγαστικού προβλήματος της εκπαιδύσεως, τόσο σε μία οπτική άμεσου αντιμετώπισης, όσο και στη δημιουργία ενός σύγχρονου εκπαιδευτικού κέντρου με αξιοποίηση και της κοινοτικής χρηματοδότησης.
3. Στην πληροφόρηση του συνόλου του Προσωπικού για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και την πρακτική τους σύνδεση με την αριότερη υπηρεσιακή του κατάρτιση και βελτίωση.
4. Στη συνεργασία και της ιεραρχίας στις εκπαιδευτικές διαδικασίες, που αποτελεί βασική προϋπόθεση αποτελεσματικότητας της εκπαιδύσεως άμεσος προϊστάμενος, όταν πεισθεί για την εγκυρότητα της εκπαιδύσεως, μπορεί να συμμετέχει στην επισήμανση των αυθεντικών αναγκών, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων, μέσω της διαπιστώσεως αλλαγών στην υπηρεσιακή κατάρτιση και συμπεριφορά των συμμετεχόντων σ'αυτά υφισταμένων του, αλλά και στην ίδια τη βελτίωσή του.
5. Στην πραγματοποίηση προγραμμάτων μικρής σχετικά χρονικής διάρκειας, αλλά με

7/20/99 1999

ουσιαστικό περιεχόμενο που θα συμπύκνεται με επιμέρους θέματα ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, τη θέση ή το επίπεδο ευθύνης των συμμετεχόντων και των ευρύτερων τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών.

6. Στην οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα στελέχη και τους υπαλλήλους του Δικτύου των Καταστημάτων.
7. Στην πραγματοποίηση προγραμμάτων Management (με την ευρεία έννοια) για το σύνολο των στελεχών (3.500 περίπου).
8. Στην πραγματοποίηση ειδικών ενημερώσεων και εξειδικευμένων προγραμμάτων Management και Στρατηγικής για τα ανώτατα στελέχη (250 περίπου).

Δ. ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ένα σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά υπό την προϋπόθεση τήρησης ορισμένων κανόνων όπως οι προγραμματισμένες προσλήψεις ομοιογενούς γενικά προσωπικού, η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας και η στελεχιακή προετοιμασία, αυτά σε συνδυασμό με την απαραίτητη υλικοτεχνική στήριξη.

Σήμερα η Επιτροπή, στα πλαίσια των παραπάνω αρχών και προτεραιοτήτων, κάνει τις ακόλουθες διαπιστώσεις και προτάσεις:

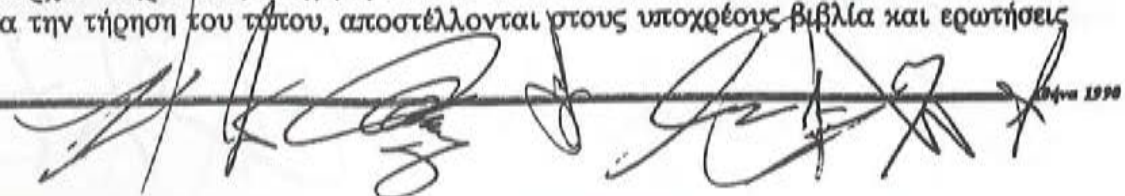
I. Το υπαλληλικό επίπεδο

☛ Διαπιστώσεις

Η εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων, ο λεγόμενος Κύκλος Προπαιδείας με το παλαιό σύστημα είχε σχεδιασθεί σε δύο φάσεις όπου η θεωρητική επιμόρφωση θα συνδυαζόταν με πραγματική πρακτική εξάσκηση σε πρότυπα καταστήματα που είχαν επιλεγεί και στελεχωθεί γι' αυτό το σκοπό. Στις διαδικασίες αυτές του Κύκλου Προπαιδείας θετική σημασία είχαν και οι δημόσιοι διαγωνισμοί προσλήψεων, όπου γενικά διασφαλιζόνταν η ομοιογένεια και η ποιότητα και οι οποίοι από το 1984 έπαυσαν να πραγματοποιούνται.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων εξαρτάται από τον ορθό προγραμματισμό αναγκών σε Προσωπικό, την εγκυρότητα του τρόπου προσλήψεως, την ομοιογένεια της συνθέσεως και την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας. Όταν, γενικώς, αυτά δεν υπάρχουν και επιπλέον πραγματοποιούνται προσλήψεις απρογραμμάτιστες, με αδιαφανή κριτήρια, όταν οι προπαιδεύσεις οργανώνονται πολύ αργότερα από την είσοδό τους στην Τράπεζα, αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς γιατί αυτές μπορεί ν' αμφισβητηθούν και το πόσο εκθέτουν την εκπαιδευτική λειτουργία, η οποία βεβαίως δε φέρει την ευθύνη των στρεβλώσεων αυτών.

Εξάλλου, όσον αφορά το Γενικό Κύκλο Σπουδών, αυτός δεν πραγματοποιείται από ετών. Ο προαγωγικός διαγωνισμός δεν έχει καταργηθεί, ενώ υπάρχει υπηρεσιακή εισήγηση από το 1980 και σχετική έγκριση της Διοίκησης. Έτσι για την τήρηση του τύπου, αποστέλλονται στους υποχρέους βιβλία και ερωτήσεις



στις οποίες απαντούν γραπτώς σε εξετάσεις που διοργανώνονται στην Αθήνα. Οι εξετάσεις αυτές δεν έχουν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα.

➔ Προτάσεις

Σε σχέση με τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή κατάσταση η Επιτροπή κρίνει απαραίτητα τα εξής:

1. Την οργάνωση μιας Προκαταρκτικής Ενημερώσεως των νεοπροσλαμβανομένων που μπορεί να έχει διάρκεια έως 10 εργάσιμες ημέρες και θα πραγματοποιείται οπωσδήποτε πριν από την όποια τοποθέτησή τους. Η εκπαίδευση-ενημέρωση αυτή πρέπει από παιδαγωγικής απόψεως να έχει ένα δυναμικό χαρακτήρα και ν' αναφέρεται γενικά σε ζητήματα δομής και λειτουργίας της Ε.Τ.Ε., τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών καθώς και υπηρεσιακής συμπεριφοράς.
2. Την κατάργηση του Γενικού Κύκλου Σπουδών με παράλληλη κατάργηση του προαγωγικού διαγωνισμού από τον Οργανισμό Υπηρεσίας.
3. Τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων (στα πλαίσια των 5 γνωστικών τομέων) η συμμετοχή στα οποία θα έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για το τρέχον αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων. Παράλληλα για εκπαιδευσεις γενικότερου μορφωτικού χαρακτήρα θα είναι δυνατή και η κατ' αίτηση συμμετοχή.

Οι λύσεις αυτές και μέχρις ότου πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες μεταρρυθμίσεις στον τομέα των προσλήψεων και των τοποθετήσεων, πιστεύεται ότι έχουν αποτελεσματικότητα, χρησιμότητα, οικονομία χρόνου και διασφαλίζουν το κύρος της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

II. Το στελεχειακό επίπεδο

⇒ Ιστορικό

Με τους Ειδικούς Κύκλους Σπουδών του παλαιού συστήματος επιδιώκετο κατ'εξοχήν η επιμόρφωση των στελεχών σε εξειδικευμένα τραπεζικά θέματα, κυρίως δε σε θέματα Management και Marketing με μία ευρεία γκάμα σχετικών σεμιναρίων που είχαν προετοιμασθεί.

Παράλληλα είχε συσταθεί και το Κέντρο Επιμορφώσεως Στελεχών (ΚΕΣΣΕΤΕ) σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών του CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS της Γαλλίας. Στο Κέντρο αυτό θα φοιτούσαν κάθε χρόνο 30 υπάλληλοι-στελέχη, ηλικίας 30 έως 40 ετών που θα επιλέγοντο ύστερα από εξετάσεις κρίσεως και αντιλήψεως (ας σημειωθεί ότι το πρόγραμμα των εισαγωγικών είχαν επεξεργασθεί οι αείμνηστοι Ε.Παπανούτσος και Α.Πολίτης).

Η φοίτηση είχε διάρκεια 6 μηνών (δύο περίοδοι των 3 μηνών μεταξύ των οποίων θα οργανώνετο πρακτική εξάσκηση) και αφορούσε την παροχή πρακτικών

τραπεζικών και επιστημονικών γνώσεων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μεθοδολογίας και διαπραγματεύσεως, τη διεύρυνση των ευρύτερων πνευματικών ενδιαφερόντων σε σχέση με τις εξελίξεις του χώρου. Το Κέντρο λειτούργησε δύο περιόδους και το 1982 δεν αντιμετωπίστηκε η συνέχεια της λειτουργίας του, παρά τις προτάσεις που υπήρχαν και οι οποίες αντιμετώπιζαν τις αδυναμίες που είχαν επισημανθεί.

Τέλος από το 1976 έως το 1982 πραγματοποιούνται 1 ή 2 φορές το χρόνο συσκέψεις Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Καταστημάτων του Δικτύου, στις έδρες των Περιφερειακών Διευθύνσεων όπου συνεζητούντο επίκαιρα υπηρεσιακά ζητήματα.

Φαίνεται ότι από το 1983 έως σήμερα δεν έχουν πραγματοποιηθεί γενικές σεμιναριακές συστηματικές εκπαιδεύσεις στελεχών, εκτός από δύο διοργανώσεις, εκ των οποίων η μία δεν συμπεριλαμβάνετο στις δραστηριότητες του Τμήματος Εκπαίδευσης, αλλά έγινε υπό την ευθύνη Συμβούλων Διοικήσεως και αφορούσε τον εκσυγχρονισμό της χρηματοδοτικής σκέψεως και λειτουργίας. Η άλλη έγινε στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού και αφορούσε θέματα Management, Marketing και Χορηγήσεων.

➔ Προτάσεις

1. Η Επιτροπή θεωρώντας την επιμόρφωση των στελεχών ως πρώτη προτεραιότητα, κρίνει απολύτως αναγκαία την άμεση διοργάνωση σεμιναρίων στο σύνολο των γνωστικών τομέων, αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στη Διοικητική και την Ενημέρωση στις Τραπεζικές Εξελίξεις. Για τον απαραίτητο συντονισμό των εκδηλώσεων αυτών προτείνεται η διαίρεση των 12 κλιμακίων ευθύνης σε 3 επίπεδα με την ακόλουθη ποσοστοποίηση, όσον αφορά τα γνωστικά αντικείμενα:

στο τρίτο επίπεδο κλιμακίων, το κύριο βάρος να δοθεί στην τραπεζική επιμόρφωση και το υπόλοιπο της ύλης σε θέματα διοικητικής και εμπορικής εκπαίδευσης.

στο δεύτερο επίπεδο κλιμακίων, οι δύο κατηγορίες θα έχουν το ίδιο βάρος ενώ

στο πρώτο κλιμάκιο το κύριο βάρος θα δίνεται στη διοικητική και εμπορική εκπαίδευση, δηλαδή αντίστροφα από το τρίτο.

2. Παράλληλα με τις εκπαιδεύσεις αυτές που πρέπει να έχουν σύντομη διάρκεια, πρέπει να επανεργοποιηθούν οι υπηρεσιακές συσκέψεις στελεχών του Δικτύου κατά Περιφερειακές Διευθύνσεις.
3. Ειδικότερα μέριμνα πρέπει να δοθεί στην προετοιμασία των στελεχών που προορίζονται για την κατάληψη ορισμένων θέσεων π.χ. πρόγραμμα νεοστοποθετούμενων Διευθυντών καταστημάτων, υποχρεωτικής παρακολούθησής.
4. Τέλος, ιδιαίτερα πρέπει να προσεχθεί η ενημέρωση και επιμόρφωση του TOP MANAGEMENT της Τράπεζας (250 στελέχη) με την οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων (σεμινάρια και ημερίδες) σε ζητήματα Αναπτυξιακού Management, Στρα-

τηγικής, Διεθνών Τραπεζικών Εξελίξεων, Ξενογλωσσης τραπεζικής ορολογίας, κτλ. Η διετής εφαρμογή των παραπάνω θα επιτρέψει την εξέταση των δυνατοτήτων αλλά και της συστηματικής λειτουργίας ενός κέντρου προετοιμασίας στελεχών ή ενός άλλου τύπου σχετικής επιμορφώσεως.

III. Ξένες Γλώσσες και εκπαιδευτικές αποστολές

α. Ξένες γλώσσες

1. Στον τομέα των ξένων γλωσσών η Τράπεζα καταβάλλει κάθε χρόνο τα διδάκτρα σε 1000 περίπου υπαλλήλους που φοιτούν σε φροντιστήρια της επιλογής τους. Η Επιτροπή, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ένας μικρός αριθμός από αυτούς προσκομίζει επίσημο δίπλωμα και ότι υπάρχει ανάγκη υποκινήσεως των υπαλλήλων, προτείνει στα πλαίσια του συστήματος που ισχύει σήμερα να καθιερωθεί ένα προμ, ίσο με 10% εφάπαξ για σύνολο των διδάκτρων συνεχούς φοιτήσεως, όταν προσκομισθεί το επίσημο δίπλωμα.

2. Εξάλλου προκειμένου να δοθεί έμφαση στην εξειδικευμένη γνώση των ξένων γλωσσών προτείνεται η διεύρυνση των υποχρεωτικών εκπαιδεύσεων για όσους έχουν αντικείμενο εργασίας όπου χρησιμοποιείται η ξένη γλώσσα (κυρίως Αγγλικά αλλά και Γαλλικά). Η ύλη των μαθημάτων αυτών μπορεί να περιλάβει τραπεζική ορολογία, αλληλογραφία και εμπορική επικοινωνία. Επίσης προτείνεται η οργάνωση τμημάτων εκμαθήσεως της Business Language, όπου κριτήρια συμμετοχής θα είναι οι υπηρεσιακές ανάγκες αλλά και η έφεση. Ειδική τέλος σημασία πρέπει να δοθεί - έστω και με ιδιωτικά μαθήματα με δαπάνη της Τράπεζας- στην εκμάθηση και ανακύκλιση γνώσεων ξένων γλωσσών για τα ανώτατα στελέχη.

3. Μπορεί να εξεταστεί η μελλοντική ίδρυση ενός σύγχρονου Κέντρου Ξένων γλωσσών είτε στα πλαίσια της Τράπεζας, είτε στα πλαίσια της Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών.

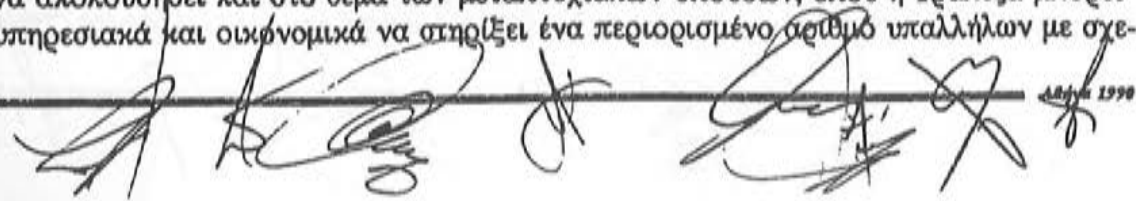
β. Εκπαιδευτικές αποστολές

1. Στον τομέα των εκπαιδευτικών αποστολών, χρειάζεται η εκ νέου ενεργοποίηση των έγκυρων διαδικασιών που λειτούργησαν άψογα κατά το παρελθόν. Θα πρέπει όμως, η πάσης φύσεως συμμετοχή στελεχών σε προγράμματα γενικού ενδιαφέροντος της Τράπεζας να βασίζεται σε εκπαιδευτικές ανάγκες, που θα καθορίζονται έγκαιρα σε ετήσια βάση, από τη Μονάδα Εκπαιδεύσεως με δημοσιοποίηση και συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η επιλογή θα γίνεται σε συνεργασία με τις Μονάδες που έχουν σχετικά ενδιαφέροντα.

2. Οι αποστολές εξειδικευμένου περιεχομένου κατά Μονάδα θα ανακοινώνονται στη Μονάδα Εκπαιδεύσεως για λόγους ενημερώσεως.

γ. Μεταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό

Η εκλογίκευση αυτής της διαδικασίας -και λόγω του υψηλού κόστους- πρέπει να ακολουθηθεί και στο θέμα των μεταπτυχιακών σπουδών, όπου η Τράπεζα μπορεί υπηρεσιακά και οικονομικά να στηρίξει ένα περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων με σχε-



τική έφεση και ανάλογες δυνατότητες, αλλά υπό την προϋπόθεση της τηρήσεως του σχετικού κανονισμού και κυρίως της μετέπειτα -δυναμικής από πλευράς υπηρεσίας- αξιοποιήσεώς τους.

IV. Οι εκδόσεις

Όσον αφορά το θέμα της ενημέρωσης του Προσωπικού και της ευρύτερης εκπαιδευτικής πληροφορήσεως η Επιτροπή προτείνει τα ακόλουθα:

1. Την έκδοση ενός μηνιαίου εκπαιδευτικού περιοδικού (Training Magazine) όπου πέρα από αναλύσεις και άρθρα -επιστημονικά ή συναδέλφων- σε θέματα τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών, διεθνών τραπεζικών εξελίξεων κ.ά. (ενημερωτικός στόχος) θα παρέχονται αρμοδίως κατευθύνσεις και οδηγίες σχετικά με την αριότερη και παραγωγικότερη άσκηση των υπηρεσιακών εγκυκλίων της ΕΤΕ και της Τραπέζης της Ελλάδος, τρόποι εκτελέσεως εργασιών κ.ά. (εκπαιδευτικός στόχος). Πιστεύεται ότι η έκδοση αυτή της Μονάδας Εκπαιδεύσεως θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

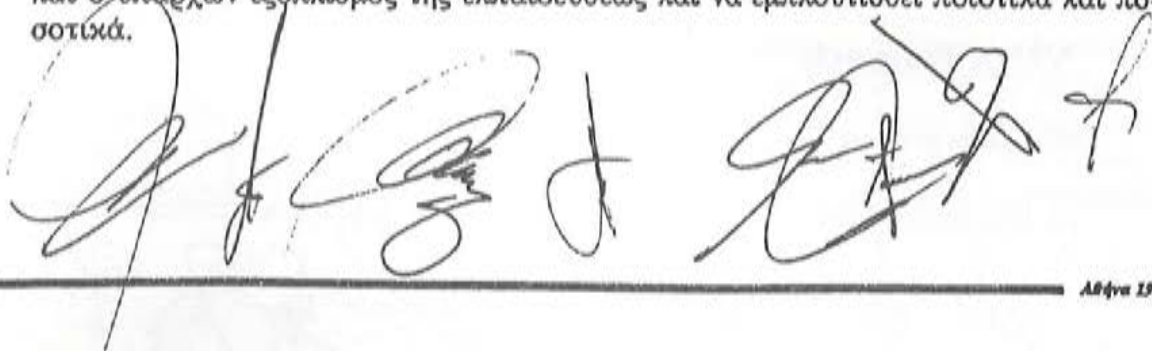
2. Την ανανέωση όλων των εκπαιδευτικών εκδόσεων και βοηθημάτων για την απαραίτητη εγκυρότητα και επικαιρότητα. Όσον αφορά το μέλλον, τα εκπαιδευτικά βοηθήματα πρέπει ν'αποτελούν αντικείμενο ομαδικής επεξεργασίας (εισηγητές-στελέχη δικτύου- εξειδικευμένα στελέχη των Κ.Υ.) ώστε να υπάρχει σύνθεση μεταξύ παιδαγωγικής αποτελεσματικότητας και πρακτικότητας, να είναι εύχρηστα και να έχουν υποκινητική παρουσίαση.

3. Την αποστολή, στο σύνολο του Προσωπικού, του ετήσιου προγράμματος εκπαιδευτικών εκδηλώσεων, όχι βέβαια με τη σημερινή μορφή της εγκυκλίου, αλλά μ'ένα δυναμικό και καλαίσθητο τρόπο, ανάλογο μ'εκείνο του προγράμματος που διενέμετο μέχρι το 1982.

4. Την ενεργοποίηση και τον εμπλουτισμό της βιβλιοθήκης της Μονάδας Εκπαιδεύσεως ώστε να χρησιμοποιείται αποτελεσματικά τόσο από τους εισηγητές όσο και από τους εκπαιδευόμενους και να έχει δανειστικό χαρακτήρα.

5. Την οργάνωση ενός κέντρου τεκμηρίωσης και αποδελτιώσεως που θα συγκεντρώνει, ομαδοποιεί, συσχετίζει και επιλέγει πληροφορίες και στοιχεία από διάφορες πηγές και θα είναι σε θέση να τις διοχετεύει επεξεργασμένες στους ενδιαφερόμενους. Άς σημειωθεί ότι τόσο για την εκπαιδευτική βιβλιοθήκη όσο και για το κέντρο τεκμηρίωσης και αποδελτιώσεως υπάρχουν από το 1982 σχετικές εισηγήσεις, οι οποίες μπορεί ν'αποτελέσουν υλικό περαιτέρω επεξεργασίας.

6. Τέλος, στην ενημέρωση και την αξιοποίησή πληροφοριών να ενεργοποιηθεί και ο υπάρχων εξοπλισμός της εκπαιδεύσεως και να εμπλουτισθεί ποιοτικά και ποσοτικά.



V. Τα κτίρια

☛ Διαπιστώσεις

Οι εκπαιδευτικές εκδηλώσεις πραγματοποιούνται στην Αθήνα, στο κτίριο της οδού Νεοφύτου Βάμβα, ένα διατηρητέο που αναταλαιώθηκε το 1976, στο κτίριο της οδού Γερανίου και Πειραιώς καθώς και στη Θεσσαλονίκη σε μισθωμένο κτίριο της οδού Μ. Μπότσαρη. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Τμήματος Εκπαιδύσεως, τα κτίρια αυτά λόγω παλαιότητας και κάθετης χωροταξικής διατάξεως, παρουσιάζουν μειζονα προβλήματα, ειδικότερα δε το κτίριο της οδού Γερανίου, όπου πραγματοποιούνται και οι περισσότερες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, χαρακτηρίζεται ως απατάλληλο.

Η Επιτροπή επισημαίνει ότι η Τράπεζα, λαμβάνοντας υπόψη ότι το κτίριο της οδού Νεοφύτου Βάμβα θα εκάλυπτε τις ανάγκες μίας πενταετίας (1975-1980) προχώρησε στη διερεύνηση των δυνατοτήτων δημιουργίας εκπαιδευτικού Κέντρου εκτός Αθηνών. Κατά το 1985, παραχωρήθηκε στην Εκπαίδευση οικοπεδική έκταση 22 στρεμμάτων στην κοινότητα Αγ. Στεφάνου Αττικής, η δε Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών προχώρησε σε προμελέτη, σύμφωνα με την οποία το όλο έργο, σε τρεις φάσεις, μπορούσε να περατωθεί το 1991. Σημειώνεται ακόμη ότι είχε εγκριθεί δαπάνη 550 εκατ. δρχ. για το έργο αυτό. Η Επιτροπή διεπίστωσε ότι από το 1984, οι αρμόδιες υπηρεσίες του Τμήματος Εκπαιδύσεως, αυτοβούλως κινούμενες, ενημέρωσαν τη Διοίκηση της Τράπεζας και τη Διεύθυνση Προσωπικού για τη δυνατότητα χρηματοδότησης μέσω του Κανονισμού 815/84 της Ε.Ο.Κ., χωρίς όμως να δοθεί απάντηση (σημειωτέον ότι η Α.Τ.Ε. και η Εμπορική έλαβαν χρηματοδότηση για τα εκπαιδευτικά τους κέντρα). Το 1986 το Τμήμα Εκπαιδύσεως ενημέρωσε εγγράφως τη Διοίκηση και τη Διεύθυνση Προσωπικού για τη δυνατότητα χρηματοδότησης του Εκπαιδευτικού Κέντρου μέσω των Μ.Ο.Π. και κατά 70%. Η απάντηση ήταν αρνητική.

☛ Προτάσεις

1. Η Επιτροπή επισημαίνει ότι η επίλυση του κτιριακού προβλήματος της εκπαίδευσης εντάσσεται στις άμεσες προτεινόμενες προτεραιότητες και λαμβανομένης υπόψη της δυνατότητας χρηματοδότησης και από την Ε.Ο.Κ. (σύμφωνα με εκτιμήσεις της υπηρεσίας), προτείνει την άμεση προώθηση της διαδικασίας αυτής, δεδομένου ότι το οικόπεδο του Αγίου Στεφάνου και η εγκριθείσα πίστωση παραμένουν εν ισχύει.

2. Για την κάλυψη των αμέσων και μεσοπρόθεσμων αναγκών και ύστερα από άκαρπη έρευνα για τη χρησιμοποίηση ιδιοκτήτου ακινήτου προτείνει την, μέσω προκηρύξεως, μίσθωση καταλλήλου ακινήτου, σύμφωνα με ειδικές προδιαγραφές και τις λειτουργικές ανάγκες της εκπαίδευσης.

VI. Οι Εισηγητές

☛ Διαπιστώσεις

Το 1975 καθιερώθηκε η ομάδα των Εισηγητών Εκπαιδύσεως -μονίμων στελε-

χών της Μονάδος- για να υπάρξει η απαραίτητη παιδαγωγική αυτάρκεια και ομοιογένεια στην προετοιμασία και υλοποίηση των προγραμμάτων. Ο ρόλος τους, κατά τη διάρκεια της Α' φάσης αφορούσε στη διδασκαλία και τη συγγραφή των σχετικών προημάτων, ενώ για την υπηρεσιακή τους εξέλιξη είχε συνταχθεί Ειδικός Κανονισμός. Ας σημειωθεί η σημαντική προσφορά των Εισηγητών που είχαν να επιτελέσουν ένα τελείως καινούργιο έργο. Κατά τη διάρκεια της Β' φάσεως, είχε προβλεφθεί μια μεταλλαγή του ρόλου τους, που θα ήταν κυρίως συντονιστικός, ερευνητικός με έμφαση στην παιδαγωγική, τη μεθοδολογία, την ειδική εκπαίδευση εκτάκτων εισηγητών χωρίς βέβαια να παραβλέπεται και ο εισηγητικός τους ρόλος. Η γενικότερη υποβάθμιση της εκπαίδευσής είχε επίπτωση και στην ομάδα των εισηγητών. Π.χ. έλλειψη συντονισμού και συλλογικής εργασίας με το Τμήμα, στρεβλωτική διοικητική υπαγωγή, μη συμμετοχή σε καθορισμό προδιαγραφών για εισηγητές και ακόμη, στασιμότητα όσον αφορά την υπηρεσιακή τους εξέλιξη.

➔ Προτάσεις

1. Η Επιτροπή θεωρεί απολύτως χρήσιμη την ύπαρξη του σώματος των μόνιμων εισηγητών εκπαίδευσής και μάλιστα υιοθετεί και πρόταση για μετονομασία τους σε τακτικούς. Χρειάζεται όμως να καθορισθούν νέες προδιαγραφές, να διασφαλισθούν δυνατότητες εξέλιξής στη Μονάδα Εκπαίδευσής (η άσκηση στα καθήκοντα του εισηγητή δεν πρέπει να είναι πολυετής), να αναλυθεί ο ρόλος τους σύμφωνα με τους γνωστικούς τομείς και τις ευρύτερες παιδαγωγικές και επιστημονικές τους αρμοδιότητες, και να προβλεφθεί η συνεχής θεωρητική και πρακτική επιμόρφωσή τους. Παράλληλα, αν λάβουμε υπόψη τα προτεινόμενα θα ήταν δυνατή η κάλυψη των 10 προβλεπόμενων θέσεων, ύστερα βέβαια από την ανάλυση των σχετικών αναγκών.

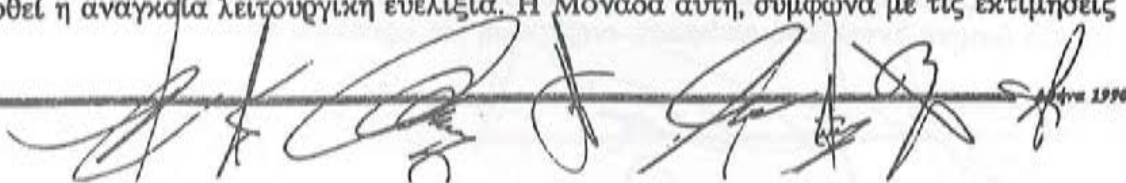
2. Όσον αφορά τους εκτάκτους εισηγητές, η Επιτροπή προτείνει την καθιέρωση νέας και έγκυρης διαδικασίας επιλογής -κατά γνωστικούς τομείς- και με απαραίτητη προϋπόθεση χρησιμοποίησής τους την ειδική εκπαίδευση τους.

3. Τέλος η Επιτροπή υιοθετεί την πρόταση ενεργοποίησης των Συνδέσμων Εκπαίδευσής. Σε κάθε Κεντρική Διεύθυνση, Περιφερειακή Διεύθυνση και στα Καταστήματα να υπάρχει ένα στέλεχος πλήρους απασχολήσεως (και στις μικρότερες μονάδες ένα στέλεχος μερικής απασχολήσεως) που σε συνεργασία με την Μονάδα Εκπαίδευσής θα έχει ως ρόλο να διερευνά τις ανάγκες εκπαίδευσής, να ενημερώνει το Προσωπικό, να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

VII. Δομή και λειτουργία του φορέα εκπαίδευσής

☛ Διαπιστώσεις

Η αποτελεσματικότητα και προβολή μιας λειτουργίας και δραστηριότητας εξαρτάται και από το διοικητικό επίπεδο του φορέα υλοποίησής της. Το 1975 η Εκπαίδευση έγινε ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση, υπαγομένη κατευθείαν στον Διοικητή, προκειμένου να φανεί η σημασία που αποδιδόταν στη λειτουργία αυτή, και να της δοθεί η αναγκαία λειτουργική ευελιξία. Η Μονάδα αυτή, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις



που είχαν γίνει, θα μπορούσε είτε να γίνει Διεύθυνση είτε να εξελιχθεί σε μία Διεύθυνση Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επισημαίνεται ότι στην Α.Τ.Ε. και στην Ιονική η Εκπαίδευση είναι Μονάδα που υπάγεται κατ'ευθείαν στη Διοίκηση, ενώ πρόσφατα η Εμπορική αναβάθμισε την αντίστοιχη Μονάδα σε Διεύθυνση.

→ Προτάσεις

1. Η Επιτροπή λαμβάνοντας υπόψη τη βαρύτητα που έχει -και θα έχει περισσότερο στο μέλλον- η εκπαιδευτική λειτουργία, την ανάγκη εξυψώσεως του κύρους της, τη λειτουργική και οργανωτική ευελιξία, το εύρος του αντικειμένου και την ανάγκη διασφάλισης της συνέχειας και κυρίως την κάλυψη επιτακτικών αναγκών που υπάρχουν στο Προσωπικό, προτείνει την τυπική αναβάθμιση της Μονάδας σε επίπεδο Διευθύνσεως, πράξη που θα αποδεικνύει τη βούληση της Διοικήσεως για ουσιαστική αναβάθμιση.

Είναι αυτονόητο ότι, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων του ενιαίου εκπαιδευτικού φορέα στην Τράπεζα, οι εσωτερικές υπαγωγές και διαρθρώσεις, οι προδιαγραφές λειτουργίας για την καθιέρωση ενός συλλογικού κλίματος εργασίας είναι έργο που θα ακολουθήσει, όπως επίσης ο καθορισμός των εργασιακών χαρακτηριστικών προσωπικότητας που απαιτούνται για τον επικεφαλής και τα στελέχη.

Το μέλος της Επιτροπής κ. Π. Πετρόπουλος διατύπωσε επιφυλάξεις, θεωρώντας ότι:

α) Το προσφορότερο διοικητικό επίπεδο της κατά τα άλλα απαραίτητης αναβάθμισης της Μονάδας καθώς και το ενδεχόμενο ανεξαρτητοποίησής της θα πρέπει να προκύψουν μετά από εμπειριστατωμένη Μελέτη των συναρμοδίων Διευθύνσεων Προσωπικού και Οργάνωσης και Πληροφορικής, αφού προηγουμένως προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά το αντικείμενο και οι αρμοδιότητες της Μονάδας, καταγραφούν οι υπάρχουσες και προβλεπόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες και προσεγγισθεί το εύρος του έργου της.

β) Με τα σημερινά δεδομένα και τις δυνατές προβλέψεις η αναβάθμιση του Τμήματος σε Υποδιεύθυνση είναι από κάθε άποψη η πλέον ενδεδειγμένη.

2. Η Επιτροπή κρίνει επίσης απαραίτητη την ενεργοποίηση του Συμβουλίου Επιμορφώσεως Προσωπικού Τραπεζής, όπου δύο φορές το χρόνο θα παρακολουθεί την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, χωρίς ν' αποκλείεται κατά τα πρώτα βήματα εφαρμογής του νέου συστήματος να χρειάζεται συχνότερη συγκλήση.

Η Επιτροπή θεωρεί ότι η μελλοντική μονάδα πρέπει να λειτουργεί σε μία ατμόσφαιρα συλλογικότητας, διαφάνειας διαλόγου γιατί ακριβώς έτσι αξιοποιούνται τόσο οι δυνατότητες του προσωπικού της όσο και το κύρος που η Διοίκηση επιθυμεί να δοθεί στη λειτουργία αυτή. Η Επιτροπή επιθυμεί να εξάρει την επαγγελματική επάρκεια και ευαισθησία όσων εργάζονται σήμερα στην Εκπαίδευση, οι οποίοι παρά τις αντιξοότητες συνεχίζουν να έχουν την αναγκαία υποκίνηση.

Τέλος, η Επιτροπή θεωρεί ότι θεμελιακή προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και αναπτύξεως της εκπαιδευτικής λειτουργίας αποτελεί η συνεργασία με τη συνδικαλιστική εκπροσώπηση, τόσο στα πλαίσια των συλλογικών οργάνων όσο και γενικότερα με μια διαρκή ανταλλαγή απόψεων, ενημέρωση και κριτική ανάλυση των εκπαιδευτι-

κών εκδηλώσεων.

Ε. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Επιτροπή με τις διαπιστώσεις και τις προτάσεις της και με το υποστηρικτικό υλικό που χρησιμοποίησε, πιστεύει ότι παραδίδει στη Διοίκηση ένα σύνολο θέσεων, που θα της επιτρέψουν να τοποθετηθεί και ν'αποφασίσει σχετικά με την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

Προϋπόθεση υλοποίησης των εκπαιδευτικών προτάσεων αποτελεί επιβεβαίωση της προτεραιότητας που αποδίδει η Διοίκηση με την παροχή των απαραίτητων λειτουργικών μέσων.

Η εκπαίδευση δημιουργεί πάντοτε εστίες δυναμικής ανταλλαγής απόψεων. Σε μια τέτοια οπτική κινήθηκε η Επιτροπή και υποβάλλει ομοφώνως την εισήγηση αυτή.

Αθήνα, 30 Μαρτίου 1990

Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Ι. Μάνος

Μιχ. Κόκκινος

Κ. Δραγάνης

Π. Πετρόπουλος

Α. Κεχαγιόγλου

Ν. Χανιωτάκης

Μ. Βλασσόπουλος (ΣΥΕΤΕ)

Σ. Γιαννάς (ΣΥΕΤΕ)

Παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο στις παρακάτω ερωτήσεις μας:

1. Που πρέπει να στοχεύουν κατά κύριο λόγο τα εκπαιδευτικά Προγράμματα, σύμφωνα με τη γνώμη σας; Σημειώστε (με α,β,γ κ.λ.π.) την προτεραιότητα που δίνετε.

- * Στην ποιοτική άνοδο των προσφερομένων υπηρεσιών της Τράπεζας προς την πελατεία της.....
- * Στη διεύρυνση του τρόπου σκέψης και των πνευματικών ικανοτήτων του Προσωπικού της.....
- * Στη γενική ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων ανάμεσα στο Προσωπικό, αλλά και προς την πελατεία.....
- * (Τυχόν άλλη άποψη).....

2. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα νομίζετε ότι πρέπει:

- * Να λειτουργούν αυτοτελώς μεταξύ τους, ικανοποιώντας μόνο τις συγκεκριμένες ανάγκες κάποιου τομέα επαγγελματικής επιμόρφωσης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.....
- * Να συνδέονται μεταξύ τους σε σχέση με τις διαχρονικές ανάγκες μιας Μονάδας.....
- * (Τυχόν άλλη άποψη).....

3. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα νομίζετε ότι πρέπει:

- * Να συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου στην Τράπεζα.....
- * Να συνδέονται με τη γενικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της από την Τράπεζα.....
- * (Τυχόν άλλη άποψη).....

4. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα σεμινάρια πρέπει να γίνεται κατά τη γνώμη σας:

- * Μετά από αίτηση τους απευθείας στην Εκπαίδευση.....
- * Μετά από αίτησή τους στη Μονάδα που υπηρετούν.....
- * Μετά από υπόδειξη της Μονάδας που υπηρετούν.....
- * Με επιλογή τους από την Εκπαίδευση Προσωπικού.....
- * (Τυχόν άλλη άποψη).....

5. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στο σεμινάρια πρέπει να γίνεται κατά τη γνώμη σας:

- * Σε καθολική και υποχρεωτική βάση, σύμφωνα με τις προδιαγραφές συμμετοχής που συνοδεύουν κάθε είδους εκπαιδευτική δραστηριότητα.....
- * Σε καθολική αλλά προαιρετική βάση, σύμφωνα με τις προδιαγραφές συμμετοχής που συνοδεύουν κάθε είδους εκπαιδευτική δραστηριότητα.....
- * (Τυχόν άλλη άποψη).....

Παρακαλούμε να σημειώστε με ένα την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Τι ποσοστό από τους υφισταμένους σας νομίζετε πως χρειάζεται σήμερα εκπαίδευση;

ΜΕΓΑΛΟ

ΜΕΣΟ

ΜΙΚΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟ

2. Πόση βελτίωση επαγγελματικών γνώσεων έχετε παρατηρήσει μετά την επιστροφή των υφισταμένων σας από κάποιο σεμινάριο, σε σχέση με το περιεχόμενο του σεμιναρίου:

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΕΛΑΧΙΣΤΗ

ΚΑΜΙΑ

3. Σε σχέση με το βάρος που δίνει η Εθνική Τράπεζα στην εκπαίδευση του Προσωπικού της, νομίζετε ότι αυτό θα πρέπει στο εξής να είναι:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ

ΛΙΓΟ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΙΔΙΟ ΜΕ
ΣΗΜΕΡΑ

ΛΙΓΟΤΕΡΟ
ΑΠΟ ΣΗΜΕΡΑ

4. Πόση νομίζετε ότι πρέπει να είναι η σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης του Προσωπικού στην Τράπεζα με την προοπτική της γενικότερης εξέλιξής του;

ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ

ΜΕΓΑΛΗ

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΙΚΡΗ

ΕΛΑΧΙΣΤΗ

Αν θέλετε ν' αναπτύξετε περισσότερο τις απαντήσεις σας ή να διατυπώσετε άλλη άποψη στα ερωτήματα που προηγούνται ή και γενικότερα στο θέμα της Εκπαίδευσης Προσωπικού της ΕΤΕ, χρησιμοποιήστε αυτό το χώρο:

Παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Πόσο είστε ενημερωμένος (-η) για τις δραστηριότητες της Εκπαίδευσης Προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα;

ΠΛΗΡΩΣ

ΜΕΤΡΙΑ

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ

2. Από την ενημέρωση που έχετε αλλά και από τις προσωπικές σας εμπειρίες, πως βλέπετε το μέχρι σήμερα έργο της Εκπαίδευσης Προσωπικού στην ΕΤΕ;

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ

ΕΠΑΡΚΕΣ

ΜΕΤΡΙΟ

ΑΝΕΠΑΡΚΕΣ

3. Πόση βελτίωση επαγγελματικών γνώσεων παρατηρείτε, μετά την επιστροφή σας από κάποιο σεμινάριο, σε σχέση βέβαια με το αντικείμενο του σεμιναρίου;

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΕΛΑΧΙΣΤΗ

ΚΑΜΙΑ

4. Πόση νομίζετε ότι πρέπει να είναι η σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης του Προσωπικού στην Τράπεζα με την προοπτική της γενικότερης εξέλιξής του:

ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ

ΜΕΓΑΛΗ

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΙΚΡΗ

ΕΛΑΧΙΣΤΗ

Αν θέλετε ν' αναπτύξετε περισσότερο τις απαντήσεις σας ή να διατυπώσετε άλλη άποψη στα ερωτήματα που προηγούνται ή και γενικότερα στο θέμα της Εκπαίδευσης Προσωπικού της ΕΤΕ, χρησιμοποιήσετε αυτό το χώρο:



Σημειώστε ότι μπορείτε να απαντήσετε και στους τρεις τύπους ερωτηματολογίου ανώνυμα, μας είναι ωστόσο αναγκαία τα ακόλουθα στοιχεία:

ΣΕ ΠΟΙΑ ΜΟΝΑΔΑ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ;.....

ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΕΧΕΤΕ;.....

ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ;.....

ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ;.....

Σας ευχαριστούμε για τη συμβολή σας στην προσπάθειά μας