

IV. Διαδικασίες

1. Εκπαίδευση

Ορίσθηκε η προσέγγιση ενίσχυσης των αρχικών ικανοτήτων μέσα από διαδικασία εκπαίδευσης σε τέσσερα στάδια :

- Καθορισμός και ανάλυση της αλλαγής ικανοτήτων για μια δεδομένη θέση εργασίας (εντοπίζοντας τους χώρους δραστηριότητας στους οποίους θα απαιτείται βελτίωση του επιπέδου).
- Χάραξη της βασικής δομής της εκπαίδευσης που χρειάζεται για να αυξηθεί το επίπεδο ικανοτήτων σε κάθε επιδιωκόμενη δραστηριότητα.
- Επιβεβαίωση του σημερινού επιπέδου δεξιοτήτων κάθε ατόμου που απασχολείται σ' αυτή τη θέση και καθορισμός του προσωποποιημένου εκπαιδευτικού προγράμματος γι' αυτό το άτομο.
- Συγκρότηση ομοιογενών εκπαιδευτικών ομάδων και επικύρωση της απόκτησης ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα.

Ανάπτυξη του συστήματος εκπαίδευσης

Αυτό το σύστημα μπορεί να εξηγηθεί με ανάγλυφο τρόπο χρησιμοποιώντας το παράδειγμα των Διευθυντών Κατ/των.

Για τους Διευθυντές Καταστημάτων, οι παράγοντες εξέλιξης θα έχουν κυρίως επίδραση στους :

Τομείς 2-3-4 : Τραπεζικές τεχνικές,

Τομείς 8-15 : Εμπορική δραστηριότητα,

Τομέας 13 : Οργάνωση και μέθοδοι,

Τομείς 17-18 : Διοίκηση Προσωπικού και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού,

Τομέας 11 : Τεχνικές ηλεκτρονικών υπολογιστών,

Επομένως πρέπει να καθορισθεί και να εφαρμοσθεί ένα σύστημα εκπαίδευσης για να αυξηθούν οι δεξιότητες / ικανότητες των Διευθυντών Καταστημάτων σ' αυτά τα πεδία δραστηριότητας.

Η δομή του συστήματος εκπαίδευσης πρέπει να έχει δυνατότητα προσαρμογής σε κάθε εκπαιδευόμενο ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του.

Οι ανάγκες θα διαπιστώνονται πριν από την έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κάθε Διευθυντής Κατ/τος θα δίνει απαντήσεις σ' ένα ερωτηματολόγιο για να εκτιμηθεί το εργασιακό επίπεδό του σε διαφορετικά πεδία δραστηριότητας και για να ελεγχθούν τα κενά μεταξύ των επιπέδων δεξιότητας που απαιτούνται και του δικού του επιπέδου.

Σε συνέντευξη με το διευθυντή της εκπαίδευσης, θα καθορίζεται η εξατομικευμένη κατεύθυνση εκπαίδευσης για κάθε εκπαιδευόμενο.

Θα χαράσσεται με βάση τον πλήρη κατάλογο του εκπαιδευτικού προγράμματος για Διευθυντές Κατ/των που αποτελείται από 5 εκπαιδευτικές κατευθύνσεις.

Κάθε εκπαιδευτική κατεύθυνση (Κ) περιέχει 2, 3 ή 4 μαθήματα (Μ) εκπαίδευσης. Η διάρκεια των μαθημάτων είναι 2 ημέρες.

π.χ. : Κ 1 =

Ο βαθμός δυσκολίας των μαθημάτων εκπαίδευσης αυξάνεται σταδιακά από το Μ(άθημα) 1 στο Μ(άθημα) 3.

Το εξατομικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα καθορίζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκπαιδευομένου.

Παράδειγμα μιας εξατομικευμένης εκπαιδευτικής κατεύθυνσης :

Ο Εκπαιδευόμενος Χ θα σχεδιάσει να παρακολουθήσει :

- Στην Κ(ατεύθυνση) 1 : Μ(άθημα) 2 + Μ(άθημα) 3
- Στην Κ 2 : Μ 3
- Στην Κ 3 : Κανένα μάθημα
- Στην Κ 4 : Μ 1 + Μ 2 + Μ 3
- Στην Κ 5 : Μ 2

Μετά από κάθε μάθημα, ο εκπαιδευόμενος καθορίζει το 'προσωπικό του σχέδιο εφαρμογής', προκειμένου να εφαρμόσει στη θέση εργασίας του ό,τι έχει μάθει στην εκπαίδευση.

Ένα μήνα μετά το τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος, γίνεται νέα εκτίμηση των εργασιακών ικανοτήτων του εκπαιδευομένου για να ελεγχθεί αν έχει φθάσει στο απαιτούμενο επίπεδο δεξιότητας.

Για να ξεκινήσει αυτό το σύστημα εκπαίδευσης, πρέπει πρώτα να γίνει μιά επίσημη παρουσίασή του στους διευθυντές καταστημάτων ώστε να εξηγηθεί η δομή του συστήματος και οι στόχοι του.

Μετά την παρουσίαση, πρέπει να προγραμματισθεί μιά εκπαιδευτική ημερίδα με όλους τους διευθυντές καταστημάτων. Οι στόχοι αυτής της ημερίδας είναι η περιγραφή των προβλεπόμενων αλλαγών στη θέση του διευθυντή καταστήματος, η περιγραφή των μελλοντικών επιπέδων δεξιότητας που απαιτούνται και η προετοιμασία των διευθυντών για τις αλλαγές που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΟΓΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ 1 : Ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων σε χρηματοοικονομικές και τραπεζικές τεχνικές

Μ 1 : Σύνθετες πιστώσεις και επενδύσεις

Μ 2 : Διαχείριση κινδύνων (risk management)

Μ 3 : Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε χρηματοοικονομικά και οικονομικά θέματα για μεγάλες επιχειρήσεις

Μ 4 : A.L.M.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ 2 : Ανάπτυξη εξειδικευμένων εμπορικών γνώσεων

Μ 1 : Εμπορική διάγνωση και ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ για το κατάστημα τράπεζας

Μ 2 : Ορισμός της εμπορικής στρατηγικής για το κατάστημα τράπεζας

Μ 3 : Διαπραγμάτευση υψηλού επιπέδου.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ 3 : Εξειδίκευση σε οργανωτικά θέματα και μεθόδους

Μ 1 : Επίλυση προβλημάτων

Μ 2 : Οργάνωση διαδικασίας ποιοτικού ελέγχου σε ένα κατάστημα τράπεζας

Μ 3 : Διαχείριση έργου (project management).

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ 4 : Ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα διοίκησης προσωπικού και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Μ 1 : Κτίσιμο ομάδας και καθοδήγηση ομάδας. Διάγνωση ηγετικής ικανότητας

Μ 2 : Υποκίνηση ομάδας και τεχνικές μάνατζμεντ.

Μ 3 : Ετήσια αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης και δεξιότητες για την ανάπτυξη του προσωπικού.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ 5 : Χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών

M 1 : Τα εργαλεία της Τράπεζας

M 2 : Εκπαίδευση σε νέα λογισμικά.

2. Ανακατανομή στην απασχόληση του Προσωπικού

Αυτά τα εργαλεία μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθούν οι απαιτήσεις σε θέματα ανακατανομής στην απασχόληση του προσωπικού (staff redeployment) λόγω των αλλαγών στις τραπεζικές θέσεις εργασίας.

Μέσα από την ανάλυση των παραγόντων εξέλιξης, μπορεί να αποκαλυφθεί ένας ορισμένος αριθμός 'ευαίσθητων' θέσεων εργασίας - θέσεων που θα αλλοιωθούν με δραματικό τρόπο, ή ακόμα και θα εξαφανισθούν, στο μέλλον.

Για παράδειγμα, αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση δραστηριοτήτων που σε μια μακρά χρονική προοπτική πιθανόν να μηχανογραφηθούν ή να μην είναι επαγγελματικά αναγκαίες.

Θα ήταν σωστό να προβλεφθεί η ανακατανομή της απασχόλησης του προσωπικού που κατέχει αυτές τις θέσεις εργασίας.

Για να γίνει αυτό, θα έπρεπε πρώτα να ορίσουμε τη σημερινή σκιαγράφιση της θέσης εργασίας ως προς το επίπεδο δεξιοτήτων για κάθε πεδίο δραστηριότητας.

Μετά, θα έπρεπε να αναλύσουμε τις θέσεις εργασίας που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης και να ορίσουμε τις σκιαγραφήσεις των δεξιοτήτων / ικανοτήτων που απαιτούνται γι' αυτές τις θέσεις εργασίας.

Ύστερα θα έπρεπε να δούμε τις δεξιότητες / ικανότητες που είναι κοινές και για τα δύο πεδία δραστηριότητας και να καθορίσουμε όσες δεξιότητες / ικανότητες χρειάζεται να αναπτυχθούν.

Έτσι, μερικές ομάδες του προσωπικού θα ήταν προετοιμασμένες για αλλαγές στη θέση εργασίας παίρνοντας στα χέρια τους μια λεπτομερή συνοπτική έκθεση που θα κατέγραφε τις σημερινές ικανότητες και τα επίπεδα των δεξιοτήτων τους, θα εξηγούσε τα επίπεδα που θα έπρεπε να φθάσουν για να αναλάβουν μια άλλη θέση εργασίας και θα περιέγραφε τους τομείς γνώσεων για τους οποίους απαιτείται εκπαίδευση. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας εκπαίδευσης με σύνθετη δομή για να τους βοηθήσει να πετύχουν τους καθορισμένους σκοπούς τους.