



Διαδικασία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Ιούνιος, 2024

Περιεχόμενα

1	ΣΤΟΧΟΣ	3
2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ.....	3
3	ΠΗΓΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	3
4	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	5
4.1	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	5
4.2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	5
4.3	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	5
4.4	PROFESSIONAL QUALIFICATIONS – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	5
4.5	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ.....	5
5	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	5
5.1	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΑ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ	5
5.2	E-LEARNING	6
5.3	ON THE JOB TRAINING.....	6
5.4	COACHING	6
5.5	SHADOWING	6
5.6	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ PROJECT.....	6
5.7	JOB ROTATION	6
6	ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	7
7	ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	7
8	ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	8
9	ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	9
9.1	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	9
9.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ:	9
9.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	9
10	ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	10

1 Στόχος

Στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι να ορίσει και να περιγράψει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη ενός εργαζομένου της με άμεσο σκοπό:

- την επίτευξη πλήρους ή εξαιρετικής απόδοσης στην παρούσα θέση του, ή/ και
- την ομαλή μετάβαση σε επόμενη θέση/ ρόλο, και σε κάθε περίπτωση με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2 Εκπαιδευόμενοι

Εκπαιδευόμενοι είναι δυνητικά όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας, σε κάθε περίπτωση που προκύπτει εκπαιδευτική ανάγκη ανεξάρτητα από:

1. το οργανωτικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται,
2. το αν καλύπτουν εποχική ή μόνιμη ανάγκη,
3. το αν έχουν σύμβαση αορίστου ή ορισμένου χρόνου με την εταιρία και
4. το αν έχουν σύμβαση άμεση με την εταιρία ή αν μισθοδοτούνται μέσω τρίτης εταιρίας

3 Πηγές εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη ενός εργαζομένου μπορεί να πηγάζει από διαφορετικές αιτίες ή περιστάσεις.

1. **Νέα πρόσληψη:** Εκπαίδευση νέο - προσληφθέντων που γίνεται σε όλους τους εργαζομένους άμεσα μετά την πρόσληψη τους με στόχο να ενημερωθούν για τα συστήματα και τις πολιτικές της εταιρίας (βλ. Διαδικασία Εκπαίδευσης Νέο-Προσληφθέντων/Induction). Ο προϊστάμενος, επίσης, είναι υπεύθυνος με την υποδοχή του νέου εργαζομένου στο τμήμα του να τον ενημερώνει για την περιγραφή & τις αρμοδιότητες της θέσης και να καθορίζουν από κοινού την όποια απαραίτητη εκπαίδευση χρειάζεται για την ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων.

2. **Προαγωγή / Εσωτερική μετακίνηση:** Ο προϊστάμενος ενημερώνει τον εργαζόμενο για την περιγραφή & τις αρμοδιότητες της νέας θέσης, καθώς και για τις δεξιότητες που απαιτούνται με την ανάληψη των νέων καθηκόντων, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης απόδοση του εργαζόμενου. Οι εκπαιδεύσεις που συμφωνούνται μπορεί να αφορούν την ανάπτυξη τόσο σε εταιρικές όσο και τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες.
3. **Διαδικασία αξιολόγησης και ανάπτυξης Εργαζομένων** Κατά την διαδικασία αξιολόγησης και ανάπτυξης εργαζομένων καταγράφονται στο ατομικό πλάνο ανάπτυξης όλες οι εκπαιδεύσεις που χρειάζονται με στόχο την πλήρη ή/και την εξαιρετική απόδοση του εργαζόμενου. Οι εκπαιδεύσεις που συμφωνούνται μπορεί να αφορούν την ανάπτυξη τόσο σε εταιρικές όσο και τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες.
4. **Ετήσιο επιχειρησιακό πλάνο:** Εκπαιδεύσεις σε εταιρικές όσο και τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες όταν αυτές εξυπηρετούν σκοπούς που αποτελούν στρατηγική προτεραιότητα της εταιρίας, όπως περιγράφεται στο ετήσιο επιχειρησιακό πλάνο.
5. **Αλλαγή εξοπλισμού:** Εκπαιδεύσεις για νέα μηχανήματα αλλά και συστήματα (hardware ή software) με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία τόσο των ίδιων των συστημάτων όσο και της εταιρίας αλλά και την πλήρη απόδοση του εργαζόμενου. Οι συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις αφορούν την ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων.
6. **Νέες πολιτικές & διαδικασίες, νέες νομικές διατάξεις, & απαιτήσεις από ελέγχους και πρότυπα.** Εκπαιδεύσεις στις ομάδες εργαζομένων που επηρεάζονται από αλλαγές διαδικασιών και νομικών διατάξεων αναφορικά με τον τρόπο εργασίας τους, από αλλαγές σε πρότυπα πιστοποίησης όπως για παράδειγμα ISO κτλ., καθώς επίσης εκπαιδεύσεις σε συστήματα και διαδικασίες όπως αυτές ορίζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς ελέγχου με στόχο να διασφαλιστεί η ορθή λειτουργία του οργανισμού. Οι συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις αφορούν την ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων.
7. **Έρευνα δέσμευσης εργαζομένων:** Ανάγκη για εκπαιδεύσεις μετά την Έρευνα Δέσμευσης εργαζομένων (θα γίνει εντός του 2025) και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της. Οι εκπαιδεύσεις που συμφωνούνται μπορεί να αφορούν την ανάπτυξη τόσο σε ηγετικές όσο και τεχνικές ικανότητες.

4 Κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων

4.1 Εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης εταιρικών ικανοτήτων

Εκπαιδεύσεις που στόχο έχουν την ανάπτυξη στις απαιτούμενες εταιρικές δεξιότητες όπως αυτές ορίζονται από το σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης της απόδοσης βασισμένες στις 7 περιοχές επίτευξης αποτελεσμάτων.

4.2 Εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης Τεχνικών Ικανοτήτων

Εκπαιδευτικά προγράμματα, εσωτερικά ή εξωτερικά, που εστιάζουν αποκλειστικά και μόνο στην ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων.

4.3 Εκπαιδευτικά προγράμματα Συστημάτων

Εκπαιδεύσεις σε συστήματα και εφαρμογές όπως χρήση MS Office, ERP, κ.α..

4.4 Professional Qualifications – Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις

Εκπαιδευτικά προγράμματα, που οδηγούν στην επαγγελματική πιστοποίηση εργαζομένων κυρίως σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις από επαγγελματικούς συνδέσμους ή και πανεπιστήμια.

4.5 Εκπαιδευτικά προγράμματα σε Ξένες Γλώσσες

Εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την εκμάθηση μία ξένης γλώσσας –συνήθως της Αγγλικής-, που επικεντρώνονται κυρίως στην ενίσχυση της ορολογίας που απαιτείται στην Οι εκπαιδεύσεις ξένων γλωσσών πραγματοποιούνται από εξωτερικούς φορείς.

5 Μέθοδοι εκπαίδευσης & ανάπτυξης

5.1 Εκπαίδευση σε αίθουσα με εσωτερικό ή εξωτερικό εκπαιδευτή

Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν την εκπαίδευση για την ανάγκη που έχει προκύψει από εισηγητή (εσωτερικό η εξωτερικό) σε αίθουσα με στόχο να αναπτύξουν την εταιρική ή τεχνική ικανότητα που χρειάζεται. Η θεωρητική εκπαίδευση συνδυάζεται και με πρακτική εφαρμογή μέσω ασκήσεων για την αποτελεσματικότερη αφομοίωση της γνώσης και τη μετουσίωση της σε δεξιότητα. Εισηγητής της εκπαίδευσης μπορεί να είναι ένας εργαζόμενος γνώστης του αντικειμένου ή εσωτερικός/εξωτερικός εισηγητής πιστοποιημένος στο αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό.

5.2 E-learning

Εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί προσωπική ενασχόληση του εργαζομένου με υλικό που του έχει ανατεθεί. Το υλικό βρίσκεται αναρτημένο στην ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία ο εργαζόμενος έχει πρόσβαση με προσωπικούς κωδικούς. Στην συγκεκριμένη μέθοδο μπορεί επίσης να περιλαμβάνονται γραπτές ηλεκτρονικές εξετάσεις των μαθημάτων που παρακολουθεί ο εργαζόμενος.

5.3 On the job training

Μέθοδος εκπαίδευσης, κυρίως για τεχνικές ικανότητες, στο χώρο εργασίας του εκπαιδευόμενου κατά την διάρκεια της εργασίας του με άμεση πρακτική εφαρμογή της γνώσης. Μπορεί να γίνει από τον άμεσο προϊστάμενο ή από έμπειρο συνάδελφο.

5.4 Coaching

Μέθοδος εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη εταιρικών ικανοτήτων μέσα από ερωταπαντήσεις γύρω από κάποιο συγκεκριμένο, κάθε φορά, ζήτημα/ ανάγκη. Το coaching μπορεί να πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο προς έναν υφιστάμενο του σε καθημερινή βάση, ή και βάσει ενός προγράμματος.

5.5 Shadowing

Μέθοδος εκπαίδευσης όπου ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί χωρίς να συμμετέχει έναν έμπειρο συνάδελφο κατά την διεκπεραίωση ενός έργου κατά την διάρκεια της εργασίας του παρατηρώντας προσεκτικά τη συμπεριφορά του. Στόχος είναι η κατανόηση και αποτύπωση επιτυχημένων πρακτικών. Εκπαιδευτής στην μέθοδο Shadowing μπορεί να είναι είτε ο άμεσος προϊστάμενος είτε έμπειρος συνάδελφος.

5.6 Συμμετοχή σε project

Μέθοδος εκπαίδευσης κατά την οποία ο εργαζόμενος αναλαμβάνει με την μορφή project επιπρόσθετες εργασίες που έχουν προκύψει ενδο-τμηματικά ή δια-τμηματικά, με στόχο να μάθει και να εξοικειωθεί με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που περιέχονται.

5.7 Job rotation

Ανάλυση καθηκόντων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα άλλης θέσης με σκοπό την απόκτηση τεχνικών γνώσεων.

6 Φορείς Εκπαίδευσης

1. **Εσωτερικοί εκπαιδευτές.** Εκπαιδευτές που είναι υπάλληλοι της εταιρίας και έχουν τις κατάλληλες γνώσεις στα θέματα εκπαίδευσης (αντίστοιχο πτυχίο ή/και εμπειρία 3 τουλάχιστον ετών στο αντικείμενο εκπαίδευσης) και επιπλέον έχουν πιστοποιηθεί από εσωτερικό ή εξωτερικό φορέα στο αντικείμενο της εκπαίδευσης που παραδίδουν.
2. **Εξωτερικοί εκπαιδευτικοί φορείς.** Φορείς που παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να καλυφθεί η εκάστοτε εκπαιδευτική ανάγκη που προκύπτει και λειτουργούν συμπληρωματικά των εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να αφορούν τόσο σε εταιρικές όσο και τεχνικές ικανότητες.
3. **Προμηθεύτριες εταιρίες.** Εταιρείες που προμηθεύουν ειδικό software, μηχανήματα και γενικότερα εξοπλισμό για την χρήση του οποίου απαιτείται ειδική εκπαίδευση.
4. **Άμεσος προϊστάμενος / Έμπειρος συνάδελφος :** Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου ή ο έμπειρος συνάδελφος λειτουργούν ως εκπαιδευτές όταν το είδος της εκπαίδευσης είναι on the job training, coaching, Shadowing ή ανάθεση project.

7 Στάδια Εκπαιδευτικής Διαδικασίας για τον Εργαζόμενο

Το τμήμα HR:

- συγκεντρώνει όλες τις εκπαιδευτικές ανάγκες ανά τμήμα, όπως αυτές προκύπτουν από τις διάφορες πηγές, και προτείνει στον αντίστοιχο προϊστάμενο το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τον κάθε εργαζόμενο η ομάδα αυτών.

Επίσης ο προϊστάμενος μπορεί να ενημερώσει για συγκεκριμένο σεμινάριο που αφορά μέλος της ομάδας του και επιθυμεί να συμμετέχει.

- σε συνεργασία με τον προϊστάμενο προχωράει με όλες τις απαραίτητες εγκρίσεις κόστους για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έχοντας πάντα κοινοποιημένο τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου.

Η ροή εγκρίσεων κόστους περιλαμβάνει:

- ο Έγκριση Άμεσου Προϊσταμένου του εκπαιδευόμενου
- ο Έγκριση HR Manager
- ο Έγκριση CEO

Με την ολοκλήρωση των εγκρίσεων, το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την δήλωση συμμετοχής του εργαζομένου στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Με την επιβεβαίωση της συμμετοχής, το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενημερώνει τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κοινοποιώντας τον άμεσο προϊστάμενο.

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, ζητά από τον συμμετέχοντα να συμπληρώσει το **έντυπο αξιολόγησης της εκπαίδευσης και να υπογράψει το σχετικό παρουσιολόγιο.**

8 Στάδια Υλοποίησης Εκπαίδευσης για τους Υπεύθυνους Εκπαίδευσης

1. Προσδιορισμός εκάστοτε εκπαιδευτικής ανάγκης και εκπαιδευτικού προγράμματος σε συνεργασία με τον προϊστάμενο.
2. Επικοινωνία για όλες τις απαραίτητες εγκρίσεις
3. Επικοινωνία με τον προμηθευτή (εσωτερικό/εξωτερικό) και σαφής προσδιορισμός της ανάγκης, του χρονοδιαγράμματος και της τοποθεσίας
4. Συμπλήρωση της φόρμας «**Αίτηση για εκπαίδευση**» που περιλαμβάνει σαφή περιγραφή της εκπαιδευτικής ανάγκης, τον φορέα εκπαίδευσης, το κόστος, καθώς και την έγκριση του Άμεσου προϊσταμένου.
5. Επικοινωνία με τον προμηθευτή (εσωτερικό/εξωτερικό) για την επιβεβαίωση διεξαγωγής της εκπαίδευσης καθώς και όλων των παραμέτρων.
6. Επικοινωνία και αποστολή προσκλήσεων μέσω e-mail στους συμμετέχοντες της εκπαίδευσης στις οποίες αναφέρονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες όπως σκοπός, περιεχόμενο, agenda, ημερομηνία, ώρα και τόπος εκπαίδευσης. Σε περίπτωση που η πρόσκληση αφορά εργαζομένους που δεν έχουν προσωπικό e-mail, τότε η πρόσκληση αποστέλλεται στον άμεσο προϊστάμενο ο οποίος φέρει την ευθύνη να τους ενημερώσει (*Υπόδειγμα πρόσκλησης*).
7. Προετοιμασία της εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα τμήματα. Πιο συγκεκριμένα:
 - Προετοιμασία εκπαιδευτικού υλικού σε συνεργασία με τον εκπαιδευτή όπου απαιτείται

- Προετοιμασία Υλικών (flipchart, μαρκαδόροι, στυλό, μπλοκ)
 - Προετοιμασία χώρου (αίθουσα, κλιματισμός, διάταξη)
 - Παραγγελία γεύματος, σνακ, καφέ (αν ορίζεται βάσει της διάρκειας του σεμιναρίου)
 - Προετοιμασία ηλεκτρονικού εξοπλισμού (projector, PCs)
8. Προετοιμασία πριν από κάθε εκπαίδευση του παρουσιολογίου στο οποίο θα αναφέρονται:
- ο τίτλος εκπαίδευσης,
 - ο εισηγητής,
 - η διάρκεια και
 - οι συμμετέχοντες (Εγγραφο Παρουσιολόγιο Εκπαίδευσης).
9. Προετοιμασία έντυπου αξιολόγησης (Εγγραφο Αξιολόγηση Εκπαίδευσης).
10. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης κατά την ολοκλήρωσή της τόσο αναφορικά με το πρόγραμμα όσο και τον εισηγητή.

9 Μέτρηση Αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης υπάρχουν τα παρακάτω 3 στάδια μέτρησης:

9.1 Αξιολόγηση Ικανοποίησης

Οι συμμετέχοντες αξιολογούν την εκπαίδευση αμέσως μετά την ολοκλήρωσή της αναφορικά με το περιεχόμενο και την κάλυψη της ύλης, τις ενότητες επιμέρους, τον εισηγητή αλλά και τις πιθανές αλλαγές προς βελτίωση που έχουν να προτείνουν.

9.2 Αξιολόγηση Γνώσης:

Σε κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα (εκπαιδεύσεις σε συστήματα, μέσω e-learning, κ.α.) χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα τεστ γνώσεων με στόχο τον έλεγχο τόσο της γνώσης όσο και της διατήρησης της γνώσης.

9.3 Αξιολόγηση Απόδοσης

Στα πλαίσια της ανασκόπησης της απόδοσης του εργαζόμενου και της συζήτησης γύρω από το πλάνο ανάπτυξής του και τις σχετικές ενέργειες που έχουν εν τω μεταξύ υλοποιηθεί,

παρακολουθείται και η βελτίωση της απόδοσης του σε κάποια συγκεκριμένη δεξιότητα που μπορεί να προήλθε ως αποτέλεσμα της επιτυχούς ολοκλήρωσης μίας ενέργειας ανάπτυξης.

10 Σύνδεσή με άλλες πολιτικές και διαδικασίες

- Διαδικασία Διαχείρισης & Ανάπτυξης της Απόδοσης (Performance Management & Development)
- Διαδικασία Ένταξης Νέο-προσληφθέντων
- Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας
- Διαδικασία Ατομικών Φακέλων Εργαζομένων