

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση: Διερεύνηση των  
Απόψεων των Συμμετεχόντων σε Προγράμματα  
Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης. Μελέτη στο  
Χρηματοπιστωτικό Τομέα.**

**Δέσποινα Χρυσάνθη Κατσούλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Χριστίνα Σιηνά**

**Μάιος 2017**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Σπουδών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση: Διερεύνηση των  
Απόψεων των Συμμετεχόντων σε Προγράμματα  
Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης. Μελέτη στο  
Χρηματοπιστωτικό Τομέα.**

**Δέσποινα Χρυσάνθη Κατσούλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Χριστίνα Σιηνά**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2017**



## **Περίληψη**

Το εργασιακό περιβάλλον υφίσταται διαρκώς αλλαγές και δημιουργεί την ανάγκη για νέες γνώσεις και δεξιότητες. Δεδομένου αυτού, οι εργοδότες, επενδύουν στην κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, παρέχοντας τους προγράμματα κατάρτισης, ώστε να καταστούν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί, κατά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων, αναφορικά με τη συμμετοχή τους στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Συγκεκριμένα επικεντρωθήκαμε σε μία μελέτη περίπτωσης, δηλαδή σε ένα μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό οργανισμό, όπου πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε πέντε εργαζόμενους. Τα ευρήματα ανέδειξαν την αποτελεσματικότητα, την αναγκαιότητα και τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Τέλος, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την επιθυμία και τα κίνητρα για συμμετοχή σε περαιτέρω εκπαιδευτικά προγράμματα. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που δυσκολεύουν τη συμμετοχή τους.

**Λέξεις κλειδιά:** ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, απόψεις εργαζομένων, αποτελεσματικότητα κατάρτισης, οφέλη κατάρτισης, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τραπεζικός τομέας.

## **Summary**

Nowadays, the workplace is constantly changing. This change creates a need for the employees, to acquire knowledge and new skills. Thus, the employers ought to invest in employee training and development, in order to ensure their efficiency and productivity. In this master thesis, we study the various opinions of the employees regarding their participation in in-service training programs. In particular, we focused on the case study of a large private banking organisation. We prepared and carried out semi-structured interviews with five employees. The assessment of those interviews, revealed the efficacy, the benefits and the necessity of the in-service training programs. Finally, the participants expressed their desire and motives for partaking in more educational programs. Nonetheless, barriers do exist, to the fulfilment of their desire.

**Keywords:** in-service training programs, employees' opinions, in-service training programs efficiency, in-service training programs benefits, participating in educational programs, banking sector.

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Χριστίνα Σιηνά, για την καθοδήγηση, επίβλεψη και συμπαράστασή της, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του εν λόγω Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν.

Επιπλέον, επιθυμώ να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι ως σημαντικοί συντελεστές αυτής, ήταν πρόθυμοι, παρά το φόρτο εργασίας τους, να με βοηθήσουν στη διεξαγωγή της.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την ηθική συμπαράσταση και την εμπύχωσή τους, κατά την εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής, καθώς και σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, για την υποτροφία που μου παραχώρησε, η οποία υπήρξε αρωγός στην προσπάθειά μου αυτή.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
ΜΕΡΟΣ Α΄ Θεωρητικό Πλαίσιο .....	3
Κεφάλαιο 1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις .....	3
1.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων .....	3
1.2 Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	5
1.3 Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση .....	7
1.4 Ο Ρόλος των Επιχειρήσεων στη ΣΕΕΚ – Χρηματοδότηση της ΣΕΕΚ στον Ιδιωτικό Τομέα.....	10
Κεφάλαιο 2 Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
2.1 Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου .....	12
2.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
Κεφάλαιο 3 Κατάρτιση Εργαζομένων .....	20
3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση.....	20
3.2 Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Κατάρτισης.....	23
3.3 Συμμετοχή ή Μη σε Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες.....	25
ΜΕΡΟΣ Β΄ Ερευνητικό Μέρος .....	28
Κεφάλαιο 4 Εμπειρική Έρευνα .....	28
4.1 Σκοπός.....	28
4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	29
4.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	30
4.4 Μελέτη Περίπτωσης.....	31
4.5 Συλλογή Δεδομένων .....	31
4.6 Πεδίο Έρευνας .....	33
4.7 Πιλοτική Έρευνα.....	33
4.8 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία .....	34
4.9 Δειγματοληψία και Δείγμα .....	34
Κεφάλαιο 5 Ανάλυση Δεδομένων .....	37

5.1 Παρουσίαση Δεδομένων.....	37
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	57
6.1 Γενικά Συμπεράσματα – Διαπιστώσεις.....	57
6.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	64
Επίλογος.....	65
Παράρτημα Α Άδεια Έρευνας.....	66
Παράρτημα Β Συνοδευτική Επιστολή.....	67
Παράρτημα Γ Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	69
Παράρτημα Δ Απομαγνητοφωνημένες Συνεντεύξεις .....	72
Βιβλιογραφία .....	101



## **Κατάλογος Σχημάτων και Πινάκων**

Σχήμα 1. Σύνδεση Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης με μορφές και τύπους εκπαίδευσης.....	8
Πίνακας 1. Προφίλ συνεντευξιαζόμενων.....	36

# Εισαγωγή

Στο σημερινό ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς εργασίας, κρίνεται απαραίτητη η διαρκής κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων της εκάστοτε επιχείρησης, για την εξέλιξη ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού (O'Mahony & Silitoe, 2001). Είναι εμφανές ότι οι αλλαγές της σύγχρονης κοινωνίας, τροποποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται να κατέχει ένας εργαζόμενος ώστε να εκτελέσει ορθά το έργο του, με αποτέλεσμα να αποτελεί σπουδαίο ζήτημα η κατάρτισή του (Hager, 2004). Δεδομένης, λοιπόν, της αλλαγής που υφίσταται η οικονομία και η σύγχρονη κοινωνία της γνώσης, αναμένεται οι εργαζόμενοι να κατέχουν υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και να αναπτύσσουν όλο και περισσότερες δεξιότητες και ικανότητες (Kirby et al., 2003). Σε αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και στις απαιτήσεις που επιβάλλουν αυτές οι αλλαγές, οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων τους, καθώς είναι βαρύνουσας σημασίας, οι τελευταίοι να λαμβάνουν μία συλλογική και συνεχόμενη εκπαίδευση (Kirby et al., 2003· Watkins & Marsick, 1993). Συνεπώς, η εκπαίδευση θεωρείται πλέον ως μία δια βίου προσπάθεια (Knapper & Cropley, 1991), όπου η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων θα λειτουργήσει ως αρωγός για την επιτυχία και επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης και οργανισμού.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα ασχοληθούμε με τις απόψεις και τα βιώματα των εργαζομένων αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, στον τραπεζικό τομέα. Ύστερα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο, θα παρουσιάσουμε, κατά τα τρία πρώτα κεφάλαια της μεταπτυχιακής διατριβής, το θεωρητικό πλαίσιο αυτής και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με την εμπειρική έρευνα, επιχειρώντας την ανάλυση και ερμηνεία των ποιοτικών δεδομένων. Τέλος, θα ολοκληρώσουμε τη μεταπτυχιακή διατριβή

καταγράφοντας τα συμπεράσματα και διατυπώνοντας προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

# ΜΕΡΟΣ Α΄

## Θεωρητικό Πλαίσιο

### Κεφάλαιο 1

## Εννοιολογικές Προσεγγίσεις

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσεγγίσουμε εννοιολογικά την Εκπαίδευση Ενηλίκων, καθώς και θα διαχωρίσουμε τις έννοιες της Εκπαίδευσης και Κατάρτισης. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση και θα καταγράψουμε το ρόλο των επιχειρήσεων σε αυτή, καθώς και τη χρηματοδότησή της, στον ιδιωτικό τομέα.

### 1.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων

Στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης θεωρείται επιτακτική η ανάγκη του ατόμου για μάθηση, για απόκτηση περαιτέρω γνώσεων, αλλά και εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς. Είναι εμφανές ότι η μάθηση του ατόμου, δεν τελειώνει έπειτα από την ολοκλήρωση του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά συνεχίζεται η πορεία της και πέρα από αυτό, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξή του (Παπαγεωργίου, 2012). Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, θα ασχοληθούμε με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα και συγκεκριμένα στον τραπεζικό. Δεδομένου ότι, τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης απευθύνονται σε ενήλικες, θα προχωρήσουμε στην αποσαφήνιση του όρου Εκπαίδευση

Ενηλίκων. Πώς ορίζουμε, λοιπόν, την έννοια αυτή; Τι σημαίνει και γιατί είναι τόσο σημαντική για το άτομο και την κοινωνία εν γένει;

Η εκπαίδευση των ενηλίκων έχει διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην εξέλιξη της κοινωνικο-οικονομικής, πολιτικής και πολιτιστικής ζωής, από την απαρχή της ανθρωπότητας (Cervero & Wilson, 2001). Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση ενηλίκων, σηματοδοτεί το οργανωμένο μέρος της δια βίου μάθησης και συμπεριλαμβάνει όλες τις μαθησιακές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενηλίκους (Κόκκος, 2005). Ειδικότερα, δύο διεθνείς οργανισμοί, ο ΟΟΣΑ και η UNESCO, ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με την αποσαφήνιση του εν λόγω όρου. Αναφορικά, λοιπόν, με τον ορισμό της εκπαίδευσης ενηλίκων, ο ΟΟΣΑ (1977) θεωρεί ότι η εκπαίδευση ενηλίκων αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα, σκόπιμα σχεδιασμένη από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιηθεί η ανάγκη κατάρτισης ενός ατόμου, που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Rogers, 1999). Επί προσθέτως, η UNESCO (1975), ορίζει το αντικείμενο της εκπαίδευσης ενηλίκων ως τα οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των ατόμων, τα οποία είναι πάνω από την ηλικία των 15 ετών (Rogers, 1999). Επιπλέον, κατά τον πιο πρόσφατο ορισμό της εκπαίδευσης ενηλίκων, αυτή ορίζεται ως όλες οι μορφές μάθησης που λαμβάνουν οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι, από τη στιγμή που έχουν ολοκληρώσει την αρχική τους εκπαίδευση και κατάρτιση, όση διάρκεια και εάν έχει αυτή η διαδικασία (European Commission, 2006). Διευκρινίζοντας, σε ό,τι αφορά τη φύση της μάθησης, αναφέρουμε ότι είναι η διαδικασία κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος αποκτά νέες γνώσεις, δεξιότητες, αξίες, στάσεις, αντιλήψεις (Jarvis, 2002).

Ποιοι, όμως, θεωρούνται ενήλικοι; Πώς οριοθετείται η έννοια της ενηλικιότητας; Η έννοια «ενήλικος», έχει απασχολήσει αρκετούς μελετητές. Μία προσπάθεια αποσαφήνισής της, είναι ότι τα άτομα αντιμετωπίζονται ως ενήλικα, από την κοινωνία στην οποία ανήκουν, αναγνωρίζοντας, όμως, τις διαφορετικές αντιλήψεις των διαφόρων κοινωνιών (Titmus, 1996). Παράλληλα, ο Rogers (1999), αναφέρει ότι υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά, τα οποία χαρακτηρίζουν το ενήλικο άτομο σε όλες τις κοινωνίες, τα οποία είναι: η πλήρης ανάπτυξη, η προοπτική και η αυτονομία. Επιπλέον, ο Tight (2002), δεν συγχέει την έννοια αυτή με την ηλικία ενός ατόμου, αλλά θεωρεί ότι η ενηλικιότητα ενός ατόμου προσθέτει το κύρος και τα δικαιώματα στα άτομα, ώστε να αναλαμβάνουν επιμέρους καθήκοντα και ευθύνες. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να

αναφέρουμε ότι ένεκα της ωριμότητας που διαθέτει ένα ενήλικο άτομο, μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο, καθώς και έχει διαφορετικές εκπαιδευτικές ανάγκες, από εκείνες, ενός ατόμου σε προηγούμενο στάδιο ανάπτυξης (Titmus, 1996).

Παράλληλα, κατά την κλασική τυπολογία των Coombs και Ahmed (1974), όσον αφορά τις μορφωτικές δραστηριότητες του ατόμου, οι διαδικασίες εκπαίδευσης και μάθησης εντάσσονται σε τρεις διαφορετικούς τύπους:

α) *την τυπική εκπαίδευση*, η οποία αφορά το δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα, από την πρωτοβάθμια μέχρι την τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς επίσης περιλαμβάνει οργανισμούς και προγράμματα τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης,

β) *τη μη-τυπική εκπαίδευση*, η οποία αφορά κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα, πλην του τυπικού συστήματος και απευθύνεται σε συγκεκριμένο κοινό και τέλος,

γ) *την άτυπη εκπαίδευση* κατά την οποία τα άτομα αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες και αξίες από την καθημερινή τους εμπειρία και την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους (Καραλής, 2013, 2008α· Κόκκος, 2005· Παπαγεωργίου, 2012).

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, θα μας απασχολήσει η μη-τυπική εκπαίδευση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα.

Εν τέλει, η εκπαίδευση ενηλίκων αποτελεί σπουδαίο ζήτημα για ποικίλους λόγους. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των ατόμων συμβάλλει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς τους καθιστά πιο αποτελεσματικούς στο κομμάτι της εργασίας τους, αλλά και καλύτερα ενημερωμένους πολίτες, στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τον οικονομικό τομέα, απαριθμούνται αρκετά οφέλη, φέρ' ειπείν η αυξημένη απασχολησιμότητα, η καλύτερη παραγωγικότητα καθώς και η βελτιωμένη ποιότητα της εργασίας των ατόμων. Παράλληλα, στον κοινωνικό τομέα, τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι εξίσου πολλά, όπως για παράδειγμα η ατομική ευημερία και οι αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο (βελτίωση παροχής υγείας, μείωση της εγκληματικότητας κτλ.) (OECD, 2003).

## **1.2 Εκπαίδευση και Κατάρτιση**

Στο διεθνή και ελληνικό χώρο, υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (εφεξής ΕΕΚ). Κοινό σημείο, κατά τους διάφορους αυτούς ορισμούς της ΕΕΚ, είναι ότι αυτή αποτελεί μία μορφή εκπαίδευσης, η οποία δε

σχετίζεται, όμως, με τη σχολική (Stevenson, 1998). Παράλληλα, θα μπορούσε κανείς να αναλογιστεί την ΕΕΚ, ως την ανάπτυξη και εφαρμογή της γνώσης και των επαγγελματικών δεξιοτήτων, που απαιτούνται από τη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης (Moodie, 2002). Επιπλέον, κύριοι στόχοι της ΕΕΚ είναι να βοηθήσει τα άτομα ώστε να αποκτήσουν τις βασικές επαγγελματικές δεξιότητες, να βελτιώσουν ή να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους, να αποκτήσουν νέες δεξιότητες για ενδεχόμενη αλλαγή καριέρας ή για επαγγελματική εκπαίδευση και επανακατάρτιση και τέλος, για περαιτέρω προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη (Ζαρίφης, 2010). Παράλληλα, η ΕΕΚ αποτελεί συνισταμένη δύο συνιστωσών, της αρχικής και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ζαρίφης, 2010). Ο σύνθετος όρος εκπαίδευση και κατάρτιση, χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την έντονη σύνδεση των οργανωμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευομένων και συγχρόνως με τις ανάγκες της οικονομίας (Ζαρίφης, 2009). Στην ΕΕΚ, λοιπόν, ενυπάρχουν δύο βασικοί όροι, η εκπαίδευση και η κατάρτιση. Είναι δύο έννοιες διαφορετικές, ή μήπως το νόημα της μίας εμπεριέχεται στο νόημα της άλλης;

Συγκεκριμένα με τον όρο εκπαίδευση αναφερόμαστε σε όλες τις μαθησιακές δραστηριότητες, στις οποίες η μάθηση είναι συνειδητή από την πλευρά των εκπαιδευομένων και συγχρόνως οργανωμένη, από το φορέα παροχής μάθησης, λόγω χάρη τα κέντρα κατάρτισης και οι επιχειρήσεις. Η κατάρτιση, λοιπόν, όπως και η εκπαίδευση, αποτελεί μία οργανωμένη δραστηριότητα, η οποία στοχεύει εξίσου στη μάθηση (Κόκκος, 2005). Όμως, η κατάρτιση δε θεωρείται εναλλακτικός όρος της εκπαίδευσης, διότι αυτές οι δύο έννοιες ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες. Ειδικότερα, η εκπαίδευση σχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη προετοιμασία των ατόμων, ενώ η κατάρτιση αναφέρεται, συνήθως, στη βραχυπρόθεσμη απόκτηση δεξιοτήτων και στάσεων. Εν τούτοις, η επιτυχημένη απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης και ένεκα αυτού, η κατάρτιση πρέπει να κατέχει εξέχουσα θέση σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία (Winch, 1995, p. 316). Παράλληλα, αρκετοί μελετητές επισημαίνουν ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ της εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ειδικότερα, κεντρικό κριτήριο διαφοροποίησης της εκπαίδευσης, εν αντιθέσει με την κατάρτιση, θεωρείται ότι η πρώτη συμβάλλει στη συνολική ανάπτυξη της γνώσης και της κατανόησης (Dearden, 1984). Επιπλέον και

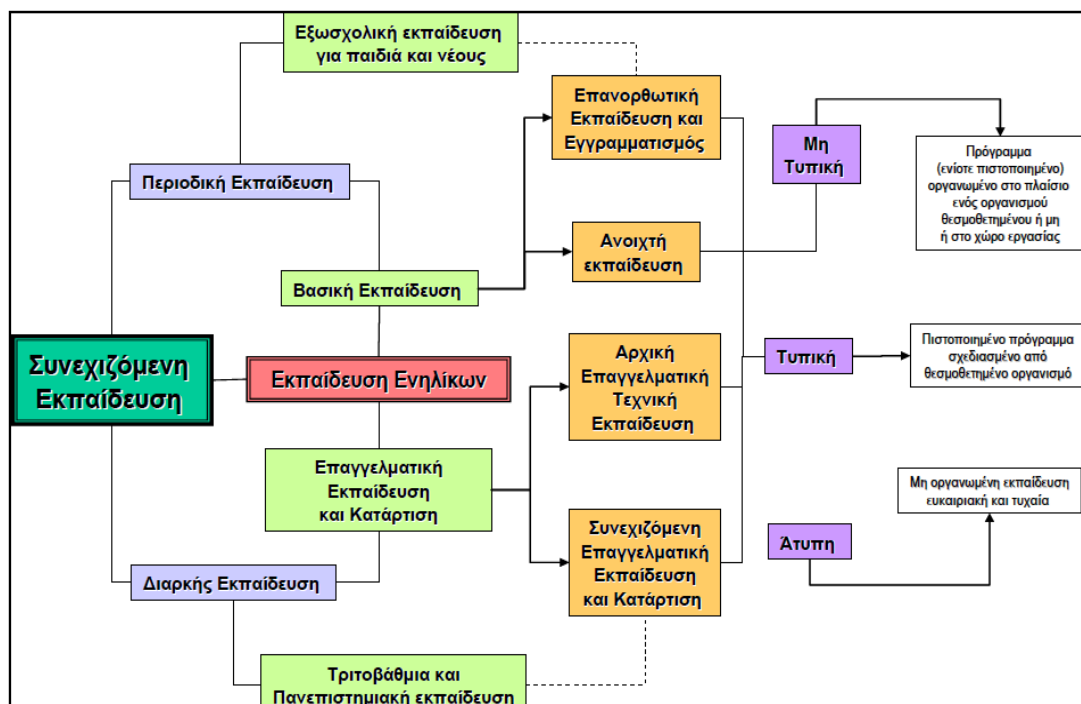
άλλοι μελετητές ενστερνίζονται την ίδια άποψη, συμπληρώνοντας ότι η κατάρτιση δηλώνει το συγκεκριμένο τρόπο βάσει του οποίου πρέπει να εκτελείται ένα έργο, ο οποίος είναι αναγκαίο να γίνει αντικείμενο εκμάθησης και ένεκα αυτού απαιτείται πρακτική άσκηση (Peters, 1967). Επί προσθέτως, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι ένα εμφανές χαρακτηριστικό της κατάρτισης, με την έννοια ότι το καταρτιζόμενο άτομο μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς σε μία αναμενόμενη και τυπική κατάσταση, χωρίς, όμως, να μπορεί να δώσει μία επιπρόσθετη περιγραφή του έργου του (Dearden, 1984). Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι σύμφωνα με τα προηγούμενα, η κατάρτιση αποτελεί ένα «υποδεέστερο» είδος εκπαίδευσης (Κόκκος, 2005, σ. 35).

Εν τούτοις, στον αντίποδα της εν λόγω διαφοροποίησης, υπάρχουν αρκετοί μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεν είναι ευδιάκριτη η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Χαρακτηριστικά, ο Jarvis (2001), αναφέρει ότι η εν λόγω διάκριση τείνει να εξαφανιστεί. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετές αντιλήψεις και θεωρητικές προσεγγίσεις, που επισημαίνουν ότι δε θεωρείται σωστή η διαφοροποίηση των δύο αυτών εννοιών (Κόκκος, 2005). Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαίο να γίνει μία διευκρίνιση, όσον αφορά τις έννοιες αυτές. Συγκεκριμένα, κατά τη συνέχεια της μεταπτυχιακής διατριβής, κάθε φορά που θα αναφερόμαστε είτε στην εκπαίδευση, είτε στην κατάρτιση, οι δύο αυτές έννοιες, θα θεωρούνται ως ένα ενιαίο σύνολο, ως ταυτόσημες, δίχως καμία διαφοροποίηση μεταξύ τους.

### **1.3 Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση**

Πριν αναλύσουμε, τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, θα αναφερθούμε στην ομπρέλα αυτού του πεδίου, τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η οποία εμπεριέχει την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, διαχωρίζοντας την σε αρχική και συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω σχήμα.





Σχήμα 1. Σύνδεση Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης με μορφές και τύπους εκπαίδευσης (Ζαρίφης, 2009 σ. 6).

Ο όρος, λοιπόν, συνεχιζόμενη εκπαίδευση εμφανίστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1960. Αρχικά αναφερόταν στην εκπαίδευση που συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής. Σταδιακά, όμως, απέκτησε πιο στενή έννοια και αναφέρεται στην εκπαίδευση που σχεδιάζεται για ενήλικους που επιστρέφουν στο τυπικό σύστημα της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα δηλώνει τα υψηλού επιπέδου προγράμματα που είναι προσανατολισμένα σε επιστημονική και επαγγελματική εκπαίδευση ενηλίκων (Rogers, 1999). Παράλληλα, η δια βίου εκπαίδευση αποτελείται από την αρχική και συνεχιζόμενη εκπαίδευση, καθώς ο όρος συνεχιζόμενη εκπαίδευση αναφέρεται σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης, πλην της αρχικής (Κελπανίδης & Βруνιώτη, 2012). Πιο αναλυτικά, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση διακρίνεται στη γενική και στην επαγγελματική εκπαίδευση. Στην επαγγελματική, το περιεχόμενο των προσφερόμενων αντικειμένων είναι δομημένο και προσφέρεται σε ιεραρχικά γνωστικά επίπεδα, ενώ στη γενική τα αντικείμενα είναι λιγότερο δομημένα (Κελπανίδης & Βруνιώτη, 2012). Συνεπώς, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αναφέρεται σε όλες εκείνες τις ευκαιρίες μάθησης, οι οποίες τοποθετούνται μετά το πέρας της αρχικής εκπαίδευσης του ατόμου (Jarvis, 2002). Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προηγούμενα, η συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αναφέρεται στην εκπαίδευση και κατάρτιση, την οποία λαμβάνουν οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι, οι

οποίοι έχουν μπει ήδη στον επαγγελματικό στίβο, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Σε συνάρτηση με τα προηγούμενα η ΕΕΚ χωρίζεται σε αρχική και συνεχιζόμενη. Σε αυτό το σημείο θα προχωρήσουμε σε ένα γενικό ορισμό της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης, χωρίς όμως να την αναλύσουμε περαιτέρω, καθώς δε θα μας απασχολήσει στην εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή. Η αρχική επαγγελματική κατάρτιση, λοιπόν, ορίζεται ως η μαθησιακή διαδικασία, μέσω της οποίας παρέχονται στα άτομα βασικές επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες, σε συγκεκριμένες, όμως, ειδικότητες, οι οποίες έχουν ως στόχο την ένταξη αυτών των ατόμων στην αγορά εργασίας (Ευστράτογλου & Γραβάνη, 2010, σ. 109· ΦΕΚ 163/Α'/21-09-2010). Από την άλλη πλευρά, η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση είναι η κατάρτιση των ατόμων, μετά την αρχική εκπαίδευση ή κατάρτιση, ή έπειτα από την είσοδό τους στην ενεργό επαγγελματική ζωή (Cedefop, 2014b). Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ως η διαδικασία μάθησης, μέσω της οποίας παρέχονται στα άτομα γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες συμπληρώνουν, βελτιώνουν και συγχρόνως αναβαθμίζουν τις γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες είχαν αποκτηθεί από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα, την αρχική επαγγελματική κατάρτιση, την επαγγελματική εμπειρία ή από τη μη τυπική και άτυπη εκπαίδευση, με στόχο την ένταξη ή την επανένταξη στην εργασία, την επαγγελματική ανέλιξη και τέλος την προσωπική ανάπτυξη (Ευστράτογλου & Γραβάνη, 2010, σ. 113· ΦΕΚ 163/Α'/21-09-2010). Υπό αυτή την έννοια, η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στοχεύει στη διατήρηση, επικαιροποίηση και εμπλουτισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, ένεκα των κοινωνικο-οικονομικών ή τεχνολογικών αλλαγών και των εκσυγχρονισμών στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης (Γούλας κ.συν., 2013).

Παράλληλα, η ΕΕΚ, αποτελεί σημαντικό κομμάτι του εκπαιδευτικού συστήματος, στην Ελλάδα, καθώς και μία από τις βασικές προτεραιότητες της ελληνικής κυβέρνησης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, μία από τις μεταρρυθμίσεις του Εθνικού Σχεδίου για την Αναβάθμιση της ΕΕΚ, σχετίζεται με τη διασφάλιση της συμβατότητας των προγραμμάτων της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων και της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, με τα πιστοποιημένα Επαγγελματικά Περιγράμματα και τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας (ΥΠΕΠΘ, 2016, σ. 10). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση. Πλείστες των επιχειρήσεων παρέχουν

οργανωμένη και συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση), στους εργαζομένους τους, με τη μορφή σεμιναρίων αλλά και ταχύρρυθμων προγραμμάτων (Cedefop, 2014a). Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των εργαζομένων αποτελεί η εκπαίδευση των υπαλλήλων στον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον, στον ιδιωτικό τομέα, υπάρχουν δύο μηχανισμοί παροχής συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, οι οποίοι είναι οι εξής: η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και ο ειδικός λογαριασμός για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση (ΛΑΕΚ) (Cedefop, 2004). Η έννοια, όμως, της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, η οποία θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα, θα αναλυθεί εκτενώς σε μεταγενέστερο στάδιο της μεταπτυχιακής διατριβής<sup>1</sup>.

## **1.4 Ο Ρόλος των Επιχειρήσεων στη ΣΕΕΚ - Χρηματοδότηση της ΣΕΕΚ στον Ιδιωτικό Τομέα**

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα για τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση (CVTS), η οποία μετράει την παρεχόμενη κατάρτιση στις επιχειρήσεις, καταγράφεται μία αυξητική πορεία στη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης. Μολονότι την οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών, το CVTS, καθιστά εμφανές ότι οι επιχειρήσεις προσφέρουν περισσότερες δυνατότητες κατάρτισης, στους εργαζομένους τους, καθώς ο χρόνος εργασίας που αφιερώνεται στην κατάρτιση αλλά και οι επιχειρήσεις που παρέχουν κατάρτιση, αυξήθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Cedefop, 2015). Είναι πλέον ολοφάνερο, από τους εργοδότες αλλά και από τους εργαζομένους ότι η συμμετοχή στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποφέρει καρπούς στους εργαζομένους και στην επιχείρηση εν γένει. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, στην αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, αλλά και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας συνολικά (Cedefop, 2004). Ποιος, όμως, επωμίζεται το κόστος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και δη της ενδοεπιχειρησιακής, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση επιδοτείται κατά κύριο λόγο από πόρους του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ), αλλά και από πόρους του ειδικού λογαριασμού

---

<sup>1</sup> Συγκεκριμένα, υποκεφάλαιο 3.1, σελ. 20.

ΛΑΕΚ (Cedefop, 2014a). Ειδικότερα, το πρόγραμμα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης συγχρηματοδοτείται από εθνικά κονδύλια και κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ο ΟΑΕΔ, είναι ο υπεύθυνος φορέας αναφορικά με τη διαχείριση του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των εργαζομένων, στον ιδιωτικό τομέα (Cedefop, 2004). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δύναται να λάβουν πίσω την εργοδοτική εισφορά, την οποία έχουν καταβάλει στον ειδικό λογαριασμό ΛΑΕΚ, εάν υλοποιήσουν πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τους εργαζομένους τους. Ειδικότερα, κάθε επιχείρηση συνεισφέρει το 0,45% των συνολικών μικτών αποδοχών του εργατικού δυναμικού της (Cedefop, 2014a). Εν τέλει, ο λογαριασμός ΛΑΕΚ, χρησιμοποιείται θετικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπως οι τράπεζες, οι οποίες σχεδιάζουν και οργανώνουν αποδοτικά τα δικά τους προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, ένεκα των μεγάλων χρηματικών ποσών που έχουν στη διάθεσή τους (Cedefop, 2004).

Εν κατακλείδι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η κατάρτιση των εργαζομένων με εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητες, αποτελούν θέματα υψίστης σπουδαιότητας για την επιβίωση και την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, στη σύγχρονη κοινωνία και οικονομία της γνώσης. Ένεκα αυτού, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνολικότερη οικονομική ανάπτυξη τους, μέσω της συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού τους (Πορφυρίδης, 2006). Ποιο είναι, λοιπόν, το θεωρητικό πλαίσιο της εν λόγω επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο;

# Κεφάλαιο 2

## Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τη θεωρία και το ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου και στη συνέχεια θα περιγράψουμε το πεδίο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

### 2.1 Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η «οικονομία της γνώσης» είναι ένας όρος ο οποίος διαδέχτηκε την «οικονομία της πληροφορίας» και καλύπτει τα πεδία της τεχνολογικής καινοτομίας και της παγκοσμιοποιημένης ανάπτυξης. Ο όρος αυτός επινοήθηκε για να γνωστοποιήσει τη σημασία των νέων γνώσεων στην ανταγωνιστικότητα, τόσο σε μία επιχείρηση, όσο και στην οικονομία μιας χώρας γενικότερα (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2003). Επιπλέον, οι αλλαγές των τελευταίων ετών στο πεδίο της εργασίας, καταδεικνύουν όλο και περισσότερο το γεγονός ότι οι «εργάτες της γνώσης» αποτελούν το κλειδί για την οικονομική επιτυχία των χωρών. Το όφελος των ατόμων και της κοινωνίας εν γένει, από την αναδυόμενη οικονομία της γνώσης, είναι πλέον εμφανές και εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο (OECD, 2007).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η μετάβαση από την κοινωνία των εργατών και των δεξιοτήτων, στην κοινωνία της γνώσης και η άνοδος που υφίσταται η οικονομία της γνώσης, μας έχουν ωθήσει να στρέψουμε το ενδιαφέρον στο ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, αναγνωρίζει την

αναγκαιότητα της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε κάθε άτομο να διαθέτει τις γνώσεις και δεξιότητες για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη, στη σύγχρονη κοινωνία και οικονομία της γνώσης, με αποτέλεσμα να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση ως η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης παγκοσμίως. Ένεκα αυτού, καλεί τα κράτη μέλη της να λαμβάνουν υπόψη τους το κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών τους, ιδιαίτερα στους τομείς της μάθησης, της εργασίας και της κοινωνικής συνοχής. Αναφορικά με τον τομέα της εργασίας, αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της επένδυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, καθώς μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και μέσω της συνεχούς κατάρτισής τους, θα είναι σε θέση να υιοθετούν καινοτόμες εργασιακές πρακτικές και να διαχειρίζονται ορθά τη γνώση, με απότοκο την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2003).

Συνεπώς, κύρια συνιστώσα για την ανάπτυξη μιας οικονομίας, η οποία βασίζεται στη γνώση, είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Τι είναι, όμως, το ανθρώπινο κεφάλαιο και ποιος ο ρόλος του, στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, αλλά και γενικότερα στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης; Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δόθηκε μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα περισσότερα κράτη στράφηκαν προς την ανάπτυξη αυτού του κεφαλαίου θεωρώντας ότι είναι ο δρόμος προς την οικονομική τους ανάπτυξη. Ήδη από το 1776, ο οικονομολόγος Adam Smith είχε αναφερθεί στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Ζαρίφης, 2014· OECD, 2007). Επιπλέον, ο Theodore Schultz, υποστήριξε θερμά αυτή τη θεωρία, προτείνοντας την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η οποία είναι τόσο σημαντική όσο και η επένδυση σε φυσικό κεφάλαιο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει την παραγωγικότητα και το εισόδημα του ατόμου (Gillis et al., 2011). Συγκεκριμένα, κατά τον Schultz (1961), το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι όλες εκείνες οι δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων, οι οποίες έχουν οικονομική αξία. Οι εν λόγω, λοιπόν, ικανότητες και δεξιότητες που αποκτούν τα άτομα, αποτελούν μία μορφή κεφαλαίου, το οποίο είναι το προϊόν μιας σκόπιμης επένδυσης, όπου στις αναπτυγμένες κοινωνίες αποτελεί κάλλιστα το πιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του οικονομικού συστήματος (Schultz, 1961). Επιπρόσθετα, κατά τον Becker (1962), η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο νοείται ως οι δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν τα μελλοντικά εισοδήματα, μέσω της

ενσωμάτωσης των πόρων στους ανθρώπους. Συνεπώς, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει τρεις ιδιότητες:

α) είναι ενσωματωμένο στον άνθρωπο,

β) αποτελεί κεφάλαιο, διότι αποτελεί πηγή μελλοντικών κερδών και

γ) δεν υφίσταται διαχωρισμός από τον άνθρωπο που το κατέχει, διότι είναι κτήμα-περιουσία του (Σαΐτη, 2000).

Παράλληλα, η εκπαίδευση θεωρείται ένα σημαντικό είδος επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο έχει αντίκτυπο στο άτομο και στην κοινωνία εν γένει (Ψαχαρόπουλος, 1999). Η εκπαίδευση αποτελεί μία δαπάνη πόρων μία χρονική στιγμή, η οποία οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας στο μέλλον του ατόμου (Mankiw & Taylor, 2010). Επομένως, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου φέρνει στο προσκήνιο την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ως τον πυλώνα της οικονομικής ανάπτυξης. Μέσω των προγραμμάτων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρονται τα καλύτερα εφόδια στους εργαζόμενους, ούτως ώστε να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες αλλαγές και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες της εκάστοτε επιχείρησης (Ζαρίφης, 2014). Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, όπου είναι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, οδηγούν στη μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μιας χώρας (Mankiw & Taylor, 2010). Είναι πλέον αποδεκτό ότι η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως το «ανταγωνιστικό όπλο» για τους εργαζόμενους και τα κράτη, διότι ως κεντρικό συστατικό του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί το σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή για τις λεγόμενες κοινωνίες της γνώσης (Δρακόπουλος, 2006). Συνεπώς, σύμφωνα με τα προηγούμενα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η κατάρτιση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, η οποία μας απασχολεί ιδιαίτερα στην εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή, η επένδυση δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών, επιφέρει την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και ικανοτήτων και εν συνεχεία η αυξημένη παραγωγικότητά τους, προκαλεί την οικονομική ανάπτυξη του εν λόγω οργανισμού.

Όμως, στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να αναφέρουμε ότι η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, έχει δεχθεί δριμεία κριτική. Σύμφωνα με την Little (2003), η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, έχει δεχθεί κριτική σε έξι διαφορετικά σημεία, τα οποία σχετίζονται με:

α) το θεωρητικό της υπόβαθρο,

- β) το μεθοδολογικό της πλαίσιο, αναφορικά με την αξιοπιστία των δεδομένων της και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της,
- γ) την έμφαση που δίνει στα άμεσα οικονομικά οφέλη των επενδύσεων στην εκπαίδευση τόσο για το άτομο, όσο και για την κοινωνία,
- δ) των κοινωνικο-πολιτικών και θεσμικών προϋποθέσεων υπό των οποίων εφαρμόζεται,
- ε) τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και δεξιοτήτων με τα κέρδη των εργαζομένων και τέλος,
- ζ) δέχτηκε κριτική στο σημείο όπου επικεντρώνεται η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή αναφορικά με την οικονομική ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητά της (Little, 2003, p. 440-442).

Παράλληλα, ο Baptiste (2001) επισημαίνει ότι οι θεωρητικοί του ανθρώπινου κεφαλαίου, αντιμετωπίζουν τα άτομα ως «οικονομικά όντα», τα οποία είναι παντελώς απομονωμένα και υλιστές, οι οποίοι έχουν γεννηθεί χωρίς κοινωνικούς περιορισμούς ή ευθύνες και πορεύονται με την επιθυμία για υλικά αγαθά και σωματική ασφάλεια. Παρά το γεγονός, της έντονης κριτικής που έχει δεχθεί η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, είναι αναγκαίο η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση των ατόμων, στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης, να σχεδιάζεται με κύριο μέλημα την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων, σε προσωπικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά εργασίας (Ζαρίφης, 2014). Εν κατακλείδι, από τη στιγμή που προέκυψε η ιδέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, έχουν ιδρύσει τμήματα για την ανάπτυξη του δικού τους ανθρώπινου δυναμικού, όπου επιδιώκεται η ενίσχυση της προσωπικής και επαγγελματικής γνώσης και δεξιοτήτων των ατόμων, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Jarvis, 2004).

## **2.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο τομέας της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού (εφεξής ΑΑΔ) αναπτύσσεται ταχέως και θεωρείται ως ο πιο κρίσιμος τομέας για την επιβίωση και την επιτυχία των οργανισμών (Wilson, 2005). Παράλληλα, οι ειδικοί στον τομέα της ΑΑΔ, είναι σε μία διαρκή διαφωνία αναφορικά με το σκοπό της. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι αναγκαίο να επικεντρώνεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της απόδοσης του οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού των εν λόγω οργανισμών. Από την άλλη πλευρά, άλλοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι η ΑΑΔ πρέπει να επικεντρώνεται



στην ατομική ανάπτυξη και στην προσωπική ολοκλήρωση, χωρίς τη μέτρηση της αξίας στην απόδοση του οργανισμού (Knowles et al., 2005). Σε κάθε περίπτωση, η επένδυση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, είναι εμφανές ότι επιφέρει οφέλη και στο άτομο και στον εκάστοτε οργανισμό. Επιπλέον είναι αναγκαίο να αναφέρουμε ότι το πεδίο αυτό, αποτελεί το πιο πρόσφατο εξελικτικό στάδιο στη μακρά παράδοση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης των ατόμων με απώτερο σκοπό τη συμβολή στην επίτευξη των ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων (Wilson, 2005).

Επιπλέον, αρκετοί είναι μελετητές οι οποίοι ασχολήθηκαν με το πεδίο της ΑΑΔ. Ιστορικά, η ανάπτυξη του συγκεκριμένου πεδίου, μπορεί να εντοπιστεί, αρχικά από την εκπαίδευση και τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέχρι τη συγκεκριμένη κατάρτιση, την ανάπτυξη των εργαζομένων και γενικότερα την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού (Jacobs, 2000). Παράλληλα, ο Frank (1988) έθεσε ως στόχο να διαχωρίσει το πεδίο της ΑΑΔ, από άλλα πεδία. Ένεκα αυτού, διερεύνησε τη θεωρητική θεμελίωση του πεδίου και αναγνώρισε τρεις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται, οι οποίες είναι οι εξής:

- α) η ΑΑΔ βασίζεται στην έρευνα και στις θεωρίες της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, καθώς η μάθηση των ενηλίκων προκύπτει υπό τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, ώστε να επέλθει η μάθηση και η αλλαγή στη συμπεριφορά τους,
- β) η ΑΑΔ ασχολείται με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ατόμων, εντός του χώρου εργασίας,
- γ) η ΑΑΔ αξιοποιεί τις θεωρίες που βασίζονται στην αλλαγή, καθώς και πώς αυτές οι θεωρίες σχετίζονται με την οργάνωση εντός του οργανισμού, διότι η εν λόγω αλλαγή επηρεάζει κυρίως τα άτομα, γεγονός που απασχολεί ιδιαίτερα το συγκεκριμένο πεδίο, καθώς και τον οργανισμό εν γένει (Frank, 1988· Wilson, 2005).

Συνεπώς το πεδίο της ΑΑΔ σχετίζεται με τα ενήλικα άτομα τα οποία εργάζονται λειτουργικά σε παραγωγικά συστήματα και επικεντρώνεται στους ανθρώπινους πόρους, ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο του οργανισμού. Οι δύο βασικοί πυρήνες του, λοιπόν, είναι:

- α) η ατομική και οργανωσιακή μάθηση και
- β) η ατομική απόδοση, αλλά και η απόδοση στον οργανισμό (Swanson & Holton, 2001, p. 3-4).

Μερικοί αντιμετωπίζουν το δίπτυχο μάθηση – απόδοση ως δύο αντίθετες έννοιες, ενώ οι περισσότεροι αναγνωρίζουν το συγκερασμό αυτών των δύο εννοιών ως ένα σχήμα που οδηγεί στην επιτυχία ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, κεντρικό σημείο αποτελεί η βελτίωση (Swanson & Holton, 2001).

Παράλληλα, υπό το φως της διεθνούς βιβλιογραφίας, υπάρχουν αρκετοί ορισμοί, σύμφωνα με τους οποίους μπορούμε να αποσαφηνίσουμε τον όρο της ΑΑΔ. Με βάση το πλήθος των ορισμών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ο εν λόγω όρος ερμηνεύεται ως η οργανωμένη διαδικασία παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης, την οποία οργανώνει και παρέχει ο εργοδότης και πραγματοποιείται μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη (Nadler & Nadler, 1990, 1989). Επιπρόσθετα, οι Stewart και McGoldrick (1996), αναφέρουν πως το εν λόγω πεδίο σχετίζεται με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και διαδικασίες, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή και ατομική μάθηση. Επιπλέον, η Watkins (1989) προσδιορίζει αυτό το πεδίο, ως τον τομέα της μάθησης και εξάσκησης, ο οποίος θεωρείται υπεύθυνος για τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης ικανότητας μάθησης, σχετιζόμενη με την εργασία, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, αντιλαμβανόμαστε την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ως τη διαδικασία ή δραστηριότητα η οποία είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία των ενηλίκων, τις δεξιότητές τους, την παραγωγικότητά τους αλλά και την ικανοποίησή τους, είτε πρόκειται για ένα μεμονωμένο άτομο ή μία ομάδα ατόμων, είτε πρόκειται για το συνολικό όφελος ενός οργανισμού (McLean & McLean, 2001). Εν τέλει, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι το πεδίο της ΑΑΔ αναφέρεται στις διαδικασίες εκείνες οι οποίες προσανατολίζονται με γνώμονα την ανάπτυξη των εργαζομένων εντός του οργανισμού, παρέχοντάς τους τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη της αποδοτικότητάς τους. Η έμφαση που δίνεται, λοιπόν, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων, συνδέεται άρρηκτα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και την εφαρμογή της επιστήμης των οικονομικών, στη βασισμένη στην πληροφορία εικόνα της επιχείρησης (Garavan et al., 2000 & McGoldrick et al., 2002). Συν τοις άλλοις, η ΑΑΔ θέτει τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου ως την αποτελεσματική βάση για τη διευκόλυνση της μάθησης στο χώρο εργασίας (Schied et al., 2001). Άλλωστε, οι δεξιότητες και οι ικανότητες ενός εργαζομένου αποτελούν μία μορφή κεφαλαίου, διότι επηρεάζουν την παραγωγικότητά του, εντός μιας επιχείρησης ή

ενός οργανισμού και επιπλέον παρέχουν ευκαιρίες για υψηλότερους μισθούς, μεγαλύτερη οικονομική ασφάλεια, καθώς και αύξηση των προοπτικών απασχόλησης. Συνεπώς, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο, στο μοντέλο της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς επηρεάζουν την απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων (Swanson & Holton, 2001).

Επιπλέον, κρίνεται αναγκαίο να προσδιορίσουμε την έννοια της «ανάπτυξης» του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, με τον όρο ανάπτυξη, αναφερόμαστε στις δυνατότητες και ικανότητες, που πρόκειται να αποκτήσει και να εφοδιαστεί ένα άτομο, τις οποίες δεν είχε μέχρι πρότινος, ώστε να εκτελέσει σωστά μία διεργασία στο χώρο εργασίας, στο άμεσο μέλλον (Pepper, 1984). Παράλληλα, αναλογιζόμενοι τον προσδιορισμό των αναγκών ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στη διάκριση μεταξύ των αναγκών μάθησης (learning needs) και των αναγκών κατάρτισης (training needs). Ως ανάγκες μάθησης μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες που προκύπτουν όταν ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων υποχρεούται να εκτελέσει μία εργασία με διαφορετικό τρόπο ή όταν υποχρεούται να πράξει κάτι διαφορετικό απ' ότι συνήθιζε να πράττει μέχρι πρότινος, ήτοι καταστάσεις που συμβαίνουν συχνά σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, ως ανάγκες κατάρτισης, αναφέρουμε τις μαθησιακές ανάγκες οι οποίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις καθημερινές εργασιακές διεργασίες και τα άτομα δεν αποδίδουν όπως θα έπρεπε, τότε η κατάρτιση των ατόμων κρίνεται απαραίτητη ώστε να προκύψει ως ο πιο οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την κάλυψη των εν λόγω αναγκών (Palmer, 2005). Επιπρόσθετα, η ιδέα της σκόπιμης ανάπτυξης των ατόμων, ώστε να είναι ικανοί να βελτιώσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, αποτελεί, σίγουρα, μέρος της ανθρώπινης φύσης των ατόμων. Η θεωρία και η πρακτική, λοιπόν, της ΑΑΔ, είναι βαθιά ριζωμένες στη συγκεκριμένη ανάπτυξη και προώθηση της εν λόγω προοπτικής (Swanson & Holton, 2001).

Εν κατακλείδι, είναι αναγκαίο να αναφέρουμε ότι οι αλλαγές σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, που υφίστανται οι σύγχρονοι οργανισμοί, έχουν προκαλέσει την ανάπτυξη την έννοιας του «οργανισμού μάθησης». Η εν λόγω έννοια παρέχει γενικές ιδέες αναφορικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση των οργανισμών, προκειμένου να επιβιώσουν σε ένα εξαιρετικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένας οργανισμός μάθησης, θα μπορούσε να περιγραφεί ως ένας οργανισμός ο οποίος ανταποκρίνεται και

συγχρόνως προβλέπει τις αλλαγές που υφίσταται το περιβάλλον του, μέσω της οργανωμένης μάθησης και επιπλέον προκειμένου να επιτευχθεί η μάθηση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, επιδιώκει τη μάθηση όλων των εργαζομένων του (Tjerkema et al., 2002). Επιπλέον, οι Pedler et al. (1989), περιγράφουν τον οργανισμό μάθησης, ως τον οργανισμό ο οποίος διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και ο οποίος μεταμορφώνεται διαρκώς. Επιπρόσθετα, ο Senge (1990), ορίζει τον οργανισμό μάθησης ως τον οργανισμό όπου τα άτομα επεκτείνουν συνεχώς τις δυνατότητές τους και τις ικανότητές τους, ώστε να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα πρότυπα σκέψης και όπου τα άτομα μαθαίνουν διαρκώς πώς να μαθαίνουν μαζί. Συνεπώς, οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάζουν το περιβάλλον τους, μέσω της μάθησης των μελών τους, ώστε να προσαρμοστούν ομαλά στις επικείμενες αλλαγές (Poell, 2005).

Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε τη σπουδαιότητα της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, δεδομένων των νέων προκλήσεων για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων, που επιτάσσει η δυναμική και ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Πλέον, οι προσδοκίες που επιβάλλονται στους εργαζομένους, εν συγκρίσει με το παρελθόν, αναφορικά με την αποτελεσματικότητά και την αποδοτικότητά τους, είναι σίγουρα αρκετά υψηλότερες. Αυτό συμβαίνει ένεκα του προσδιορισμού της ανάγκης για ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, ως το κρίσιμο σημείο για την επιτυχία της επιχείρησης, ώστε δια μέσου της κατάρτισης, να εξασφαλιστεί η επιβίωση και η ανάπτυξη της, μέσω των εργαζομένων που απασχολεί (Palmer, 2005). Άλλωστε η απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αλλά και οι εμπειρίες των εργαζομένων ενός οργανισμού, αποτελούν, πλέον, το «νέο μυστικό όπλο» στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας (Swanson & Holton, 2001, p. 228).

# Κεφάλαιο 3

## Κατάρτιση Εργαζομένων

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον όρο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, καθώς και θα αποτυπώσουμε τα οφέλη αυτής στο επίπεδο των εργαζομένων και των εργοδοτών. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τους παράγοντες αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης στο χώρο εργασίας και τέλος θα ασχοληθούμε με τη συμμετοχή ή μη των ατόμων σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

### 3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση

Είναι πλέον εμφανής, η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της συμμετοχής των εργαζομένων και των εργοδοτών σε ενέργειες εκπαίδευσης και κατάρτισης, ώστε να είναι ικανοί, οι πρώτοι, να ανταπεξέρχονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που υφίσταται η αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα της εργασίας. Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μέσω της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προσαρμογή των εργαζομένων, στις νέες συνθήκες οργάνωσης της εργασίας, που καθορίζει η εξέλιξη της οικονομίας. Με τον όρο, λοιπόν, «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση» προσδιορίζουμε την κατάρτιση των εργαζομένων, η οποία πραγματοποιείται στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς και έχει ως στόχο τη συμπλήρωση και την αναβάθμιση των επαγγελματικών προσόντων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε συνάρτηση με τις ανάγκες που προκύπτουν, ένεκα της αναδιάρθρωσης και αναβάθμισης της λειτουργίας των εν λόγω επιχειρήσεων ή των εκάστοτε οργανισμών (ΦΕΚ 1491/Β/29.7.2008).

Επιπρόσθετα, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων, πραγματοποιείται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και

υλοποιείται, είτε εκτός του χώρου εργασίας, είτε εντός της εκάστοτε επιχείρησης (Γαλατά, 2009). Συνεπώς, μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, οι οποίες είναι οι εξής:

α) η κατάρτιση που πραγματοποιείται εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, γνωστή ως «on the job training» και

β) η κατάρτιση που πραγματοποιείται σε αίθουσες διδασκαλίας, εκτός του χώρου εργασίας, γνωστή ως «off the job training» (Jarvis, 2002· Cedefop, 2014b· Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004· Σωτηρούδας, 2012 & Χυτήρης, 2001).

Ο Becker (1962), ορίζει την on the job training ως τη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, αποκτώντας νέες δεξιότητες και τελειοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους, κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Ο Mincer (1962) την ορίζει ως τη μάθηση από την εμπειρία, ως μία επένδυση, μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης που σχετίζονται με τη θέση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Ειδικότερα, κατά την on the job training, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους στον εργασιακό χώρο, καθώς ο προϊστάμενος ή κάποιος άλλος έμπειρος εργαζόμενος, ξοδεύει το χρόνο του βοηθώντας τους άλλους εργαζόμενους να μάθουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, ώστε να εκτελούν ορθά μία εργασία (European Commission, 2001 & Dessler, 2012). Επιπρόσθετα η on the job training μπορεί να είναι δομημένη (προγραμματισμένη), είτε μη δομημένη (μη προγραμματισμένη) (Swanson & Holton, 2001). Από την άλλη πλευρά, η off the job training, μπορεί να είναι και αυτή είτε δομημένη, είτε μη δομημένη κατάρτιση (European Commission, 2001). Εν τέλει, η τελευταία, είναι εξίσου σημαντική, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις θεωρείται η πιο κατάλληλη μέθοδος για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (Tjepkema et al., 2002).

Επιπλέον, η κατάρτιση υφίσταται περαιτέρω διάκριση σε γενική και ειδική (Becker, 1962). Η γενική κατάρτιση αναφέρεται στην κατάρτιση την οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, η οποία προκαλεί την αύξηση των ικανοτήτων τους, όχι μόνο στην επιχείρηση ή στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, αλλά αυξάνει την παραγωγικότητά τους σε όλα τα είδη των εργασιών, ώστε να θεωρούνται πολύτιμοι και να έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες για ενδεχόμενη μετακίνηση. Εν τούτοις, δεδομένου ότι ο στόχος της εκάστοτε επιχείρησης, είναι η αύξηση των κερδών της, καταρτίζουν, λοιπόν, τους εργαζόμενους, μόνο στην περίπτωση που η εν λόγω

κατάρτιση θα επιφέρει αύξηση των κερδών. Σε κάθε άλλη περίπτωση, η επιχείρηση, δεν έχει κίνητρο να επωμιστεί το κόστος για την κατάρτιση του προσωπικού της, μόνο εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναλάβουν το εν λόγω κόστος, ως επένδυση για μελλοντική αύξηση του μισθού τους (Becker, 1962· Ευστράτογλου & Νικολοπούλου, 2010· Kessler & Lulfesmann, 2006). Από την άλλη πλευρά, η ειδική κατάρτιση σχετίζεται με την κατάρτιση την οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, ώστε να καταστούν ικανοί και παραγωγικοί, σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συγκεκριμένα, μέσω αυτής της κατάρτισης, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, ώστε να αποδίδουν καλύτερα μόνο στην επιχείρηση ή στον οργανισμό που την παρέχει, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν κίνητρα για ενδεχόμενη κινητικότητα, καθώς ούτε οι επιχειρήσεις να έχουν κίνητρα για να τους απολύσουν (Becker, 1962· Ευστράτογλου & Νικολοπούλου, 2010· Kessler & Lulfesmann, 2006).

Εν κατακλείδι, είτε πρόκειται για γενική, είτε για ειδική κατάρτιση των εργαζομένων, προκύπτουν αρκετά οφέλη, τόσο για τους εργοδότες, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, οι εργαζόμενοι μέσω της κατάρτισης τους αποκτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί και να αποδίδουν καλύτερα. Η απόκτηση, λοιπόν, των νέων γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, επιδρά θετικά στην ανάπτυξη και στη συνολική απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού (Cedefop, 2011b). Επιπρόσθετα, μέσω της συνεχούς κατάρτισης των εργαζομένων, παρατηρείται αύξηση των κινήτρων τους και εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η επιχείρηση διασφαλίζει με αυτό τον τρόπο την καινοτομία της (Cedefop, 2011a). Συγχρόνως, τα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων, εντοπίζονται σε διάφορα επίπεδα. Συγκεκριμένα, εκτός από την αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, τα προγράμματα συμβάλλουν στη βελτίωση της θέσης τους στο χώρο εργασίας, καθώς μέσω αυτών γίνονται πιο αποτελεσματικοί, αναφορικά με την υποστήριξη των εργασιακών αιτημάτων τους (Γούλας & Παπαγεωργίου, 2009). Σε κάθε περίπτωση, στόχος της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των εργαζομένων, αποτελεί η βελτίωση και η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε εργασιακά ζητήματα, καθώς και η άμεση εφαρμογή των όσων διδάχτηκαν, οι εργαζόμενοι. Συνεπώς, κάθε πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σχεδιάζεται με στόχο να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης (Πορφυρίδης, 2006). Ποιοι είναι,

όμως, οι παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματικό, ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;

## **3.2 Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Κατάρτισης**

Όπως έχουμε αναφέρει μέχρι στιγμής, τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, έχουν ως στόχο την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά του, με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών, μέσα στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Βασικό, όμως στοιχείο της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας αυτών των παρεχόμενων προγραμμάτων, αποτελεί τόσο ο σωστός σχεδιασμός και όσο και η σωστή οργάνωσή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις διαπιστωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και έτσι να επιτυγχάνονται με αυτό τον τρόπο, οι στόχοι των προγραμμάτων κατάρτισης (Βεργίδης, 2008 & Χασάπης, 2000). Όπως ανέφερε ο Hung (2010, p. 91), υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες παραγόντων που σκιαγραφούν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος κατάρτισης, ήτοι οι αλλαγές στη συμπεριφορά, η βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, τα μετρήσιμα και απτά μαθησιακά αποτελέσματα και οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων, στην κατάρτισή τους. Επιπλέον, όπως τόνισαν οι Armstrong και Taylor (2014, p. 310), η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης, έγκειται στη σαφή διατύπωση του σκοπού της κατάρτισης, όσον αφορά τη συμπεριφορά που απαιτείται, ως το αποτέλεσμα αυτής, καθώς και στην αναγκαιότητα της αξιολόγησής της, αναφορικά με την επίτευξη του σκοπού της, ο οποίος έχει ως επίκεντρο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.

Αρχικά, ο εκπαιδευτής ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, αποτελεί το σπουδαιότερο παράγοντα για τη σωστή οργάνωσή του. Η σωστή επιλογή του, ανάλογα με την εμπειρία του σε προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων, τη γνώση του αντικειμένου κατάρτισης, αλλά και την ικανότητά του να προσαρμόζει το εκπαιδευτικό υλικό ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εκπαιδευομένων, αποτελεί σίγουρα σημαντικό παράγοντα για την επιθυμητή έκβαση του προγράμματος (Καραλής, 2012, 2008b). Παράλληλα, προκειμένου να επιτευχθεί η μάθηση, ο εκπαιδευτής επιλέγει ορισμένες εκπαιδευτικές τεχνικές. Η επιλογή του βασίζεται σε ορισμένα κριτήρια τα οποία σχετίζονται με το είδος της εκπαίδευσης και το στόχο του



προγράμματος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταρτιζομένων, το χρόνο που έχει στη διάθεσή του, την εξοικείωση του με τις εν λόγω τεχνικές και τέλος τα διαθέσιμα εποπτικά μέσα (Καραλής, 2012). Σε κάθε περίπτωση η επιλογή των τεχνικών που ενισχύουν την ενεργητική συμμετοχή, φέρ' ειπείν η προσομοίωση, αναπτύσσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ του εκπαιδευτή και των καταρτιζομένων, ώστε οι τελευταίοι να μαθαίνουν μέσω της πράξης και να αναπτύσσεται η κριτική τους ικανότητα (Κόκκος, 2008). Εν τέλει, ο εκπαιδευτής οφείλει να λειτουργεί ως ένας συντονιστής της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ως εμπυχωτής, ο οποίος ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να μάθουν πράττοντας, καθώς τους οδηγεί στη γνώση και στην απόκτηση δεξιοτήτων που επιτάσσει το εκάστοτε πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιπλέον να είναι ικανός να προσαρμόζει τη στρατηγική του, αναλόγως με τη δυναμική της ομάδας, φτάνοντας στην επίτευξη του στόχου του προγράμματος (Καραλής & Κόκκος, 2008 & Κόκκος, 2005).

Επιπλέον, ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί η κατάρτιση των εκπαιδευομένων, αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (Καραλής, 2012). Ο χώρος διδασκαλίας επιδρά σημαντικά τόσο στη διαδικασία της μάθησης όσο και στην αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας. Ένεκα αυτού η αίθουσα διδασκαλίας πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένη, με τα απαραίτητα εποπτικά μέσα, καθώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων, αλλά και την ενεργητική συμμετοχή τους (Βαλάκας, 2006). Παράλληλα, το εκπαιδευτικό υλικό που θα χορηγηθεί στους εκπαιδευομένους, πρέπει να σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και με τις ανάγκες των εργαζομένων, καθώς να είναι κατάλληλο και συμβατό με τα χαρακτηριστικά της ομάδας των εργαζομένων (Καραλής, 2012). Εν τέλει, έπειτα από την έκβαση του προγράμματος, η αξιολόγηση της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, αποτελεί σημαντικό ζήτημα, το οποίο επιδιώκει την έγκυρη και αξιόπιστη εκτίμηση ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος και ότι οι εργαζόμενοι απέκτησαν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που προβλεπόταν από το πρόγραμμα (Χασάπης, 2000). Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που παρέχουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην Ελλάδα, αξιολογούν τα αποτελέσματα της κατάρτισης μέσω του ελέγχου για την επαλήθευση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν, καθώς και μέσω της αποτίμησης της επαγγελματικής απόδοσης των

εργαζομένων τους (Καραντίνος, 2009). Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι η διαδικασία αποτίμησης της μάθησης, αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Εν κατακλείδι, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν ευρύ φάσμα εμπειριών, αντιμετωπίζουν αρκετά εμπόδια στη μάθηση και προτιμούν να μαθαίνουν με συγκεκριμένους τρόπους, σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα και εάν εμπλακούν (Κόκκος, 2005). Επομένως, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις, ούτως ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσής τους, οι οποίες είναι οι εξής:

- 1) η εκπαίδευσή τους δεν πρέπει να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα,
- 2) ο εκπαιδευτής οφείλει να αποσαφηνίζει τους στόχους του προγράμματος, οι οποίοι σχετίζονται με τις ανάγκες των καταρτιζομένων,
- 3) η οργάνωση του προγράμματος να έχει πραγματοποιηθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο,
- 4) το περιεχόμενο του να σχετίζεται με τις ανάγκες των συμμετεχόντων,
- 5) να λαμβάνονται υπόψη οι τρόποι μάθησης αυτών,
- 6) να ενισχύεται η ενεργητική συμμετοχή τους,
- 7) να αντιμετωπίζονται τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν και να παρακωλύσουν την επίτευξη της μάθησης,
- 8) να δημιουργείται μαθησιακό κλίμα μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων (Κόκκος, 2005, σ. 93-98· Rogers, 1999 & Παπαγεωργίου, 2012).

### **3.3 Συμμετοχή ή Μη σε Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες**

Όπως αναφέραμε αρχικά, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, θα ασχοληθούμε με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και συγκεκριμένα με την μη τυπική εκπαίδευση αυτών, σε μία μεγάλη τράπεζα. Να υπενθυμίσουμε ότι με τον όρο μη τυπική εκπαίδευση αναφερόμαστε στις όλες τις οργανωμένες και συνεχείς δραστηριότητες, οι οποίες έχουν εκπαιδευτικό χαρακτήρα και δεν σχετίζονται με τις δραστηριότητες της τυπικής εκπαίδευσης (European Commission, 2005). Συνεπώς, η συμμετοχή των τραπεζοϋπαλλήλων στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, που τους προσφέρει η τράπεζα, τους δημιουργεί τα

κίνητρα για συμμετοχή σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες; Επιθυμούν τη διαβίου εκπαίδευσή τους ή υπάρχουν εμπόδια που παρακωλύουν τη συμμετοχή τους σε αυτή; Στο σημείο αυτό να επαναλάβουμε ότι ο όρος διαβίου εκπαίδευση βασίζεται στην πεποίθηση ότι η μάθηση δεν σταματά έπειτα από το πέρας του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά συνεχίζεται η πορεία της, μέσω της συμμετοχής των ατόμων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη και ανέλιξη του ατόμου (Παπαγεωργίου, 2012). Εν τέλει, σε τι αναφερόμαστε όταν μιλάμε για κίνητρα και εμπόδια αναφορικά με τη συμμετοχή των ενήλικων εκπαιδευομένων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

Ειδικότερα με τον όρο κίνητρο, αναφερόμαστε στη στάση ή στην αντίληψη ενός ατόμου, η οποία καταλήγει σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Πρόκειται για την «κινητήρια δύναμη» η οποία καθοδηγεί το άτομο ώστε να δράσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο, με αποτέλεσμα να διαμορφώσει και να κατορθώσει ένα στόχο (Ζαρίφης, 2014). Ο C. O. Houle, ήταν ο πρώτος ο οποίος ασχολήθηκε με τη διερεύνηση των κινήτρων και τους λόγους συμμετοχής των ενήλικων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ο ίδιος διατύπωσε μία τυπολογία η οποία διακρίνεται σε τρεις επιμέρους τύπους, αναφορικά με τα κίνητρα και τους λόγους συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, συγκεκριμένα σε αυτούς που προσανατολίζονται στους στόχους, σε αυτούς που προσανατολίζονται στη μάθηση και σε αυτούς που προσανατολίζονται στη δράση (Καραλής, 2013). Συγχρόνως, όπως εύστοχα ανέφερε η Cross (1981), ο σημαντικότερος παράγοντας συμμετοχής των ενήλικων σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου, δηλαδή όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τόσο περισσότερο επιθυμεί να συμμετέχει σε οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Καραλής, 2013). Συνεπώς, η αρχική εκπαίδευση ενός ατόμου, καθώς και η εμπειρία συμμετοχής του σε προγράμματα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, αποτελούν μεταβλητές οι οποίες υποδεικνύουν την αυξημένη συμμετοχή σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013).

Αναφορικά με τα εμπόδια που δρουν ανασταλτικά και αποθαρρύνουν τη συμμετοχή των ενήλικων εκπαιδευομένων, η Cross (1981) τα κατανέμει σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα καταστασιακά εμπόδια και σχετίζεται με τα εμπόδια βάσει περιστασιακών συνθηκών, όπως για παράδειγμα: το κόστος συμμετοχής, ο μη διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος, οι επαγγελματικές και οικογενειακές

υποχρεώσεις κ.α. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στα θεσμικά εμπόδια τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση των εκάστοτε εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που παρέχουν τα προγράμματα κατάρτισης, λόγου χάρη: η διάρκεια των προγραμμάτων, τα ωράρια διεξαγωγής, η έλλειψη πιστοποίησης κ.α. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στα προδιαθετικά εμπόδια και σχετίζονται με τις συνθήκες διάθεσης των ενηλίκων, όπως για παράδειγμα: φόβος ένεκα της ηλικίας τους, απροθυμία συμμετοχής κ.α. (Cross, 1981· Ζαρίφης, 2014 & Καραλής, 2013).

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με όσα αναλύσαμε, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων προσφέρει σίγουρα αρκετά οφέλη τόσο για τους ίδιους, όσο και για την ίδια την επιχείρηση εν γένει. Στο πρώτο μέρος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και με τα κίνητρα και εμπόδια αναφορικά με συμμετοχή των ενηλίκων σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα προχωρήσουμε στην εμπειρική έρευνα αναφορικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, τα οποία παρέχει συστηματικά, ένας μεγάλος τραπεζικός οργανισμός στο νομό Αχαΐας.

# ΜΕΡΟΣ Β΄

## Ερευνητικό Μέρος

### Κεφάλαιο 4

#### Εμπειρική Έρευνα

Στο παρόν σημείο θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά θα αναφερθούμε στο σκοπό, στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα καθώς και στα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα στα οποία βασίστηκε η έρευνα. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στη μεθοδολογική προσέγγισή της, με λεπτομερή αναφορά στο ερευνητικό εργαλείο, στην πιλοτική εφαρμογή του, στο δείγμα και στη μέθοδο δειγματοληψίας. Έπειτα θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τα δεδομένα της έρευνας και τέλος θα αναφερθούμε στα συμπεράσματα και στις διαπιστώσεις της. Εν κατακλείδι, να αναφέρουμε ότι θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με αρτιότητα όλη τη διαδικασία διεξαγωγής της εν λόγω εμπειρικής έρευνας.

#### 4.1 Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε τις απόψεις, τις εμπειρίες και τα βιώματα των συμμετεχόντων σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που υλοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Συγκεκριμένα θα διερευνήσουμε τις απόψεις των εργαζομένων σε μία μεγάλη ιδιωτική Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των παρεχόμενων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, καθώς επίσης θα διερευνήσουμε το

γεγονός της δημιουργίας κινήτρων ή εμποδίων για περαιτέρω συμμετοχή σε οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Ο χώρος εργασίας υφίσταται διαρκώς αλλαγές και δημιουργεί την ανάγκη για περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς νέες γνώσεις και δεξιότητες, μέσω της συμμετοχής τους σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, τα οποία θα τους καταστήσουν περισσότερο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Υπό το φως, λοιπόν, διεθνών ερευνών, αναγνωρίζεται η αποτελεσματικότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, καθώς αυτή επιδρά θετικά συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια, στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους (Elnaga & Imran, 2013 & Imran & Tanveer, 2015· Athur et al., 2003· Elanga & Imran, 2013· Falola, et al., 2014· Madan & Bajwa 2016· Mitu et al., 2016 & Sahana & Mallick, 2016). Επιπλέον, δεν έχουν βρεθεί αρκετές έρευνες στην εγχώρια βιβλιογραφία αναφορικά με το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής, γεγονός που αντανακλά το κενό που προσπαθούμε να καλύψουμε και συγχρόνως τη **σπουδαιότητα και αναγκαιότητα** της παρούσας έρευνας. Εν τέλει, οι μοναδικές έρευνες που έχουν εντοπιστεί και αναφέρονται στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στον τραπεζικό τομέα, δεν ταυτίζονται με το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας (Γκαβανίδου, 2013· Παπαστεφανάκη – Παππά, 2006· Τριανταφύλλου, 2010 & Φωτόπουλος, 2011).

## **4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας σχετίζεται με τη διερεύνηση των απόψεων και αντιλήψεων των εργαζομένων, αναφορικά με τη συμμετοχή τους στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που υλοποιεί μία μεγάλη ιδιωτική Τράπεζα, στο νομό Αχαΐας.

Επιπλέον, επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1) Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στην εν λόγω Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;

- 2) Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στη συγκεκριμένη Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με τα οφέλη της μάθησης μέσω της συμμετοχής τους στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;
- 3) Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στην εν λόγω Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

### **4.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση**

Έπειτα από τη διατύπωση του σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας, θα προχωρήσουμε στη μεθοδολογική προσέγγιση της. Η διεξαγωγή μιας έρευνας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με ποιοτική, είτε με ποσοτική μεθοδολογία, είτε με συνδυασμό των προηγούμενων, ανάλογα το ερευνητικό πρόβλημα της εκάστοτε μελέτης (Creswell, 2011) Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, ακολουθήσαμε την ποιοτική μέθοδο, καθώς θεωρήθηκε η καταλληλότερη για την ορθή διεξαγωγή της. Η προσέγγιση, όμως που υιοθετήσαμε ήταν βάσει του κονστρουκτιβισμού. Σύμφωνα με τις αρχές που στηρίζεται το κονστρουκτιβιστικό παράδειγμα, υποστηρίζεται πως η πραγματικότητα είναι κοινωνικά κατασκευασμένη και πως το έργο του ερευνητή είναι να την κατανοήσει από την πλευρά των ατόμων που τη βιώνουν (Martens, 2009 & Robson, 2007). Πλεονέκτημα της εν λόγω προσέγγισης, αποτελεί το γεγονός της στενής συνεργασίας μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς επιτρέπεται στους τελευταίους να διηγηθούν τις ιστορίες τους και να αναφέρουν τις απόψεις τους για την πραγματικότητα, ώστε να κατανοηθούν καλύτερα από τον ερευνητή (Baxter & Jack, 2008 & Lather, 1992). Αναφορικά, λοιπόν, με την ποιοτική έρευνα, ο στόχος δεν σχετίζεται με τη γενίκευση της αντιπροσωπευτικότητας σε ένα πληθυσμό, αλλά με την εις βάθος διερεύνηση ενός φαινομένου, ώστε να το κατανοήσουμε καλύτερα (Creswell, 2011 & Ιωσηφίδης, 2008). Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου μία έρευνα διερευνά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, αναφορικά με αυτή την εμπειρία, τότε κρίνεται απαραίτητο να προσεγγίσουμε την έρευνα βάσει ποιοτικής μεθόδου, όπως δηλαδή και στη δική μας περίπτωση, όπου θα διερευνήσουμε τα βιώματα και τις απόψεις των εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα, αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (Creswell, 2011 & Hancock et al., 2007). Άλλωστε, όπως αναφέρει ο Creswell (2011, σ. 66), η ποιοτική έρευνα, αποτελεί ένα είδος εκπαιδευτικής έρευνας η οποία βασίζεται στις απόψεις των συμμετεχόντων.

## 4.4 Μελέτη Περίπτωσης

Προκειμένου να διερευνήσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω έρευνας, επικεντρωθήκαμε σε μία μελέτη περίπτωσης. Συγκεκριμένα, στη μελέτη περίπτωσης, η περίπτωση δύναται να είναι ένα άτομο, ένας οργανισμός ή οτιδήποτε άλλο μας ενδιαφέρει (Robson, 2007). Σύμφωνα με τον Yin (1994), η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία εμπειρική έρευνα, κατά την οποία καθίσταται δυνατή η διερεύνηση ενός σύγχρονου φαινομένου εντός του πλαισίου που το περιβάλλει. Ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης, λοιπόν, είναι να περιγράψει, να αναλύσει και να ερμηνεύσει μία μοναδική περίπτωση, η οποία πρέπει να διερευνηθεί, κατανοώντας την εις βάθος, παρέχοντας λεπτομερή στοιχεία και πληροφορίες, ώστε να καταστεί δυνατή η ερμηνεία της (Cohen et al., 2008 & Denscombe, 2007). Ειδικότερα, χρησιμοποιήσαμε τη συλλογική μελέτη περίπτωσης, η οποία αποτελείται από πολλαπλές περιπτώσεις, καθώς το κάθε άτομο αποτελεί διαφορετική περίπτωση και ο ερευνητής χρειάζεται να τις μελετήσει ξεχωριστά (Creswell, 1998). Το πλεονέκτημα της συλλογικής μελέτης περίπτωσης είναι το γεγονός ότι μελετώντας τις εν λόγω περιπτώσεις, επιτρέπεται στον ερευνητή να διερευνήσει και να κατανοήσει τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων (Baxter & Jack, 2008 & Yin, 2003).

Στη δική μας περίπτωση επικεντρωθήκαμε σε μία συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή σε ένα μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό οργανισμό, στο νομό Αχαΐας, όπου πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε 5 εργαζόμενους, της συγκεκριμένης Τράπεζας. Ο λόγος που επικεντρωθήκαμε στην εν λόγω Τράπεζα είναι, διότι επενδύει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της με στόχο την εξέλιξη και την ανάπτυξή του. Συνεπώς έχει άμεση σχέση με το σκοπό της έρευνας, καθώς αποτέλεσε πλούσια πηγή πληροφοριών. Επιπλέον, επιλέξαμε τον νομό Αχαΐας, λόγω της μόνιμης κατοικίας της ερευνήτριας στον εν λόγω νομό. Επιλέγουμε να μην αναφερθούμε σε περαιτέρω λεπτομέρειες, για λόγους δεοντολογίας.

## 4.5 Συλλογή Δεδομένων

Υπάρχουν αρκετά ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων, φέρ' ειπείν η παρατήρηση, η ανάλυση εγγράφων, οι συνεντεύξεις (Creswell, 2011). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η μέθοδος της συνέντευξης κρίθηκε ως καταλληλότερη για τη συλλογή των δεδομένων. Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ευρύτατα στην



κοινωνική έρευνα και έχει οριστεί ως μία συζήτηση μεταξύ δύο ατόμων, καθώς είναι μία ερευνητική μέθοδος κατά την οποία ο ερευνητής θέτει ερωτήσεις με σκοπό να λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες για την έρευνα του (Cohen et al., 2008 & Robson, 2007). Επιπλέον, υπάρχουν τρία είδη συνεντεύξεων: η δομημένη, η ημιδομημένη και η μη δομημένη συνέντευξη (Robson, 2007). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήσαμε την ημιδομημένη συνέντευξη η οποία, αν και έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις, η διάταξη αυτών μπορεί να αναδιαμορφωθεί αναλόγως την κρίση και αντίληψη του συνεντευκτή. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα της αναδιατύπωσης των ερωτήσεων, αλλά και των επεξηγήσεων σε ορισμένες ερωτήσεις οι οποίες προβληματίζουν το συνεντευξιζόμενο και συγχρόνως μερικές ερωτήσεις ενδέχεται να παραλειφθούν ή να προστεθούν για κάποιον συγκεκριμένο συνεντευξιζόμενο (Robson, 2007). Παράλληλα, υπάρχουν δύο κατηγορίες ερωτήσεων, οι κλειστού και οι ανοικτού τύπου. Στην παρούσα έρευνα έγινε χρήση και των δύο και ειδικότερα με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι συμμετέχοντες μπόρεσαν να εκφράσουν τις απόψεις και τα βιώματά τους και με αυτό τον τρόπο μας επιτράπη η εμβάθυνση του ζητήματος και η άντληση των πληροφοριών που ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωση της έρευνας (Creswell, 2011 & Robson, 2007). Επιπλέον, να αναφέρουμε ότι χρησιμοποιήσαμε το ημερολόγιο του ερευνητή ως δευτερεύον ερευνητικό εργαλείο (Robson, 2007). Συγκεκριμένα, μέσω του ημερολογίου πραγματοποιήθηκε καταγραφή των σκέψεων, ιδεών, βιωμάτων και γεγονότων που θεώρησε η ερευνήτρια πως πρέπει να αποτυπωθούν και τη βοήθησαν κατά τη συγγραφή της μεταπτυχιακής διατριβής (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Άλλωστε η διατήρηση ερευνητικού ημερολογίου, βοηθά τον ερευνητή να διευκρινίσει τις ιδέες του, αλλά και να γεφυρώσει το κενό μεταξύ θεωρίας και έρευνας (Lamb, 2013 & Schön, 1991).

Επίσης, οι ερωτήσεις της συνέντευξης<sup>2</sup> σχεδιάστηκαν βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, ώστε να συνδέονται άμεσα με το σκοπό της έρευνας και βασίστηκαν σε τέσσερις άξονες:

**Α' άξονας:** Πληροφορίες σχετικά με την παρεχόμενη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

**Β' άξονας:** Αποτελεσματικότητα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

**Γ' άξονας:** Συνολικά οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

**Δ' άξονας:** Κίνητρα ή/και εμπόδια συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

---

<sup>2</sup> Η πλήρης μορφή του Πρωτοκόλλου συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα Γ, σελ. 69.

Έπειτα, λοιπόν, από την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, αναλύσαμε τα δεδομένα της έρευνας, βάσει αυτών των αξόνων, αποτελέσματα τα οποία θα παρουσιαστούν σε μεταγενέστερο στάδιο της μεταπτυχιακής διατριβής<sup>3</sup>. Επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων της συνέντευξης, ήταν βάσει του ερμηνευτικού παραδείγματος, όπου διατυπώθηκαν οι ερμηνείες της κοινωνικής αλληλεπίδρασης της ερευνήτριας και των αποσπασμάτων της συνέντευξης (Cohen et al., 2008).

## 4.6 Πεδίο Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Φεβρουάριο του 2017, όπου διεξήχθησαν ατομικές συνεντεύξεις, στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων, διάρκειας 30' περίπου. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ημέρα και ώρα που επιθυμούσαν οι συνεντευξιαζόμενοι, καθώς ο ελεύθερος χρόνος τους είναι περιορισμένος, ένεκα του φόρτου εργασίας. Επιπλέον ζητήσαμε άδεια από το διευθυντή, για να πραγματοποιήσουμε την έρευνα, παρέχοντάς του τη βεβαίωση<sup>4</sup> από την επιβλέπουσα καθηγήτρια της μεταπτυχιακής διατριβής. Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων, ενημερώσαμε τους συνεντευξιαζόμενους για το σκοπό της έρευνας και ζητήσαμε τη συγκατάθεσή και την άδειά τους για τη μαγνητοφώνηση της συνομιλίας και την καταγραφή σημειώσεων. Η μαγνητοφώνηση πραγματοποιήθηκε με χρήση δύο συσκευών καταγραφής ήχου. Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκαν δύο συσκευές, ήταν για αποφυγή πιθανής βλάβης. Επίσης, τους ενημερώσαμε πως θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους και ότι οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες ολοκλήρωσής της και ένεκα αυτού τους χορηγήσαμε μία επιστολή<sup>5</sup>, όπου τους ενημερώσαμε και γραπτώς για το σκοπό της έρευνας, αλλά και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους, ώστε να νιώσουν άνετα, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα και οι απαντήσεις τους να είναι πιο ειλικρινείς (Cohen et al., 2008· Creswell, 2011· Mason, 2011 & Robson, 2007).

## 4.7 Πιλοτική Έρευνα

Πριν τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας και συγκεκριμένα το Νοέμβριο του 2016, πραγματοποιήσαμε μία πιλοτική έρευνα σε δύο άτομα τα οποία δεν συμπεριλάβαμε στην κύρια έρευνα, τα οποία όμως εργάζονται εξίσου στον τραπεζικό τομέα. Ο λόγος

<sup>3</sup> Συγκεκριμένα στο υποκεφάλαιο 5.1, σελ 37.

<sup>4</sup> Η βεβαίωση διεξαγωγής της έρευνας παρατίθεται στο Παράρτημα Α, σελ. 66.

<sup>5</sup> Η συνοδευτική επιστολή παρατίθεται στο Παράρτημα Β, σελ. 67.

που διεξήχθη η πιλοτική έρευνα ήταν για εφαρμόσουμε πιλοτικά το ερευνητικό εργαλείο, ώστε να εντοπίσουμε πιθανά λάθη, κενά και ασάφειες στις ερωτήσεις της συνέντευξης. Μέσω, λοιπόν, της πιλοτικής εφαρμογής της συνέντευξης, διορθώθηκαν οι ερωτήσεις οι οποίες δεν ήταν κατανοητές, καθώς προσδιορίστηκε ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή της συνέντευξης (Παρασκευόπουλος, 1993). Επιπλέον, χρησιμοποιήσαμε τα δεδομένα της πιλοτικής έρευνας, ώστε να ελέγξουμε τα δεδομένα της κύριας έρευνας, δηλαδή να εξασφαλίσουμε με αυτό τον τρόπο την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.

## **4.8 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία**

Κρίνεται αναγκαίο να αναφέρουμε ότι φροντίσαμε για την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας. Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία σχετίζεται με την άντληση των ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις του ίδιου φαινομένου, ενώ η εγκυρότητα περιγράφει ότι όντως μετράμε την έννοια που αναφέραμε ότι θα μετρήσουμε (Babbie, 2011). Στην παρούσα έρευνα, εξασφαλίστηκαν μέσω ελέγχου από τους συμμετέχοντες, όπου με τη χρήση των αποσπασμάτων της συνέντευξης, ζητήσαμε να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα από τους ίδιους. Επιπλέον μέσω τριγωνοποίησης των δεδομένων, όπου επιβεβαιώσαμε τα δεδομένα της κύριας έρευνας, συγκρίνοντάς τα με αυτά της πιλοτικής, καθώς επίσης διασταυρώθηκαν με τις σημειώσεις στο ημερολόγιο του ερευνητή (Creswell, 2011). Παράλληλα, μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων από διαφορετικές πηγές, δηλαδή από τη συλλογική μελέτη περίπτωσης, πραγματοποιήθηκε σύγκριση των ευρημάτων, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητά τους (Cohen et al., 2008 & Creswell, 1998). Εν τέλει, ο τρόπος με τον οποίο κατηγοριοποιήσαμε τις ερωτήσεις, στο πρωτόκολλο της συνέντευξης, δηλαδή ανά άξονα, οι οποίοι όπως έχουμε αναφέρει σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και το σκοπό της έρευνας, υποδηλώνει ότι όντως μετρήσαμε όσα αναφέραμε ότι θα μετρήσουμε.

## **4.9 Δειγματοληψία και Δείγμα**

Οι ποιοτικές έρευνες χαρακτηρίζονται από πληθώρα διαφορετικών δειγματοληπτικών τεχνικών (Ιωσηφίδης, 2008). Παράλληλα, η διαδικασία της δειγματοληψίας, αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος του ερευνητικού σχεδιασμού, διότι η ορθή επιλογή του δείγματος, επηρεάζει σημαντικά τόσο την ποιότητα των δεδομένων, όσο και τα τελικά

συμπεράσματα της έρευνας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Το δείγμα της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε βάσει σκόπιμης δειγματοληψίας, κατά την οποία οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση κάποιο κριτήριο το οποίο συνάδει με το στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας (Cohen et al., 2008· Creswell, 2011· Ίσαρη & Πουρκός, 2015 & Ιωσηφίδης, 2008). Το εν λόγω, λοιπόν, κριτήριο, βάσει του οποίου έγινε η επιλογή ήταν η συμμετοχή τους σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Επιπλέον, υπάρχουν διάφορα είδη σκόπιμης δειγματοληψίας, όπως η χιονοστιβάδα, σύμφωνα με την οποία επιλέξαμε το δείγμα της έρευνάς μας. Συγκεκριμένα, το πρώτο άτομο με το οποίο διεξαγάγαμε τη συνέντευξη, μας σύστησε σε άλλα άτομα, τα οποία, να σημειώσουμε, πληρούσαν το κριτήριο ώστε να συμμετέχουν στην έρευνα και από τα οποία λήφθηκαν οι υπόλοιπες συνεντεύξεις (Babbie, 2011· Cohen, et al., 2008· Creswell, 2011· Ίσαρη & Πουρκός, 2015· Ιωσηφίδης, 2008· Patton, 2002 & Robson, 2007). Επιπλέον, αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος στις ποιοτικές έρευνες, δεν υπάρχουν αριθμητικά όρια και συγκεκριμένοι κανόνες, καθώς το κατάλληλο μέγεθος του δείγματος είναι αυτό που απαντάει ικανοποιητικά στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008· Ίσαρης & Πουρκός, 2015 & Marshall, 1996). Συνεπώς, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 5 άτομα, τα οποία εργάζονται στην εν λόγω Τράπεζα και είχαν συμμετάσχει σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Αρχικά να αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη Τράπεζα αποτελεί μία εκ των τριών μεγαλύτερων ιδιωτικών τραπεζών στην Ελλάδα και αναφερόμαστε σε αυτή ως την Τράπεζα για να διατηρηθούν οι αρχές της ανωνυμίας. Έπειτα, κατά την έναρξη της συνέντευξης, λάβαμε πληροφορίες για τα προσωπικά-δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων. Πιο αναλυτικά, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από άτομα ηλικιακής ομάδας μεταξύ 37 και 52 ετών. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, 4 άτομα κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, εκ των οποίων 1 άτομο είναι υποψήφιος διδάκτορας, ενώ 1 άτομο είναι απόφοιτος Ιδιωτικής Σχολής. Αναφορικά με τη θέση εργασίας, 2 άτομα κατέχουν την ίδια θέση στην Τράπεζα, ενώ οι υπόλοιποι κατέχουν διαφορετική θέση. Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, εργάζονται όλοι αρκετά χρόνια στον τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα τα έτη κυμαίνονται μεταξύ των 12 με 27. Εν τέλει, όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας είχαν συμμετάσχει σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Άλλωστε αυτό ήταν το κριτήριο βάσει του οποίου επιλέχθηκαν στην εν λόγω έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθεί πίνακας με αναλυτική περιγραφή του δείγματος.

**Πίνακας 1.** Προφίλ συνεντευξιαζόμενων.

<b>Αριθμός Συνέντευξης</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>Εκπαιδευτικό Επίπεδο</b>	<b>Θέση εργασίας</b>	<b>Έτη Προϋπηρεσίας</b>	<b>Συμμετοχή σε ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση</b>
Σ.1	52	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος	27	Ναι
Σ.2	37	Μεταπτυχιακό	Private Banker	12	Ναι
Σ.3	42	Μεταπτυχιακό	Private Banker	20	Ναι
Σ.4	40	Ιδιωτική Σχολή	Υπάλληλος Καταστήματος	18	Ναι
Σ.5	43	Υποψήφιος Διδάκτορ	Υποδιευθυντής	25	Ναι

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση Δεδομένων

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα αναλύσουμε και θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας. Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ανάλυση πραγματοποιήθηκε βάσει του ερμηνευτικού παραδείγματος. Η ερμηνευτική είναι η μελέτη της κατανόησης των γεγονότων, ήτοι ένας τρόπος βάσει του οποίου πραγματοποιείται η προσπάθεια ερμηνείας μιας κατάστασης, από μία συγκεκριμένη πλευρά (Martens, 2009). Επιπλέον, η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της κατηγοριοποίησής τους ανά άξονα, ώστε να προκύψουν οι περιγραφές, ένεκα της συγκεκριμένης διαδικασίας διαχωρισμού των δεδομένων σε τμήματα (Creswell, 2011 & Cohen et al., 2008). Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν οι απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων, με τη μετατροπή του ακουστικού υλικού σε γραπτή μορφή (Ίσαρη & Πουρκός, 2015 & Mason, 2009). Στη συνέχεια οι ερωτήσεις ταξινομήθηκαν ανά άξονα, καθώς ως κύριο μέσο κατηγοριοποίησης, χρησιμοποιήθηκαν οι κύριοι άξονες του πρωτοκόλλου συνέντευξης. Η κατηγοριοποίηση αυτή αποτελεί σημαντικό τμήμα της ποιοτικής ανάλυσης, καθώς με αυτόν τον τρόπο οργανώθηκαν τα δεδομένα σε ομάδες, σε συνδυασμό πάντα με τα ερευνητικά ερωτήματα (Ίσαρη & Πουρκός, 2015 & Miles & Huberman, 1994). Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας.

### 5.1 Παρουσίαση Δεδομένων

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα των συνεντεύξεων, ανά άξονα, όπως αναφέραμε προηγουμένως. Έπειτα από κάθε άξονα, θα υπάρχουν οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους και οι απαντήσεις που λάβαμε στις εν λόγω ερωτήσεις. Στο σημείο αυτό, να αναφέρουμε ότι στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια αντιπροσωπευτικά παραδείγματα των απαντήσεων, καθώς οι

υπόλοιπες παρατίθενται στο Παράρτημα<sup>6</sup>. Στα σημεία που υπάρχουν αποσιωπητικά (...), υπήρξε μικρή παύση στα λεγόμενα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επιπλέον, έπειτα από κάθε απάντηση, θα υπάρχει σε παρένθεση ο αριθμός της συνέντευξης που αντιστοιχεί.

### **Α' άξονας: Πληροφορίες σχετικά με την παρεχόμενη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση**

Στον εν λόγω άξονα, οι συνεντευξιαζόμενοι ρωτήθηκαν αναφορικά με την κατάρτιση που τους προσφέρει η Τράπεζα. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις πραγματοποιήθηκαν για να περιγράψουμε την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην Τράπεζα, καθώς δεν βρέθηκαν κάπου καταγεγραμμένες οι εν λόγω πληροφορίες. Ορισμένες απαντήσεις ήταν όμοιες, άλλες όμως διέφεραν ένεκα της διαφορετικής θέσης εργασίας που κατέχουν οι ερωτηθέντες, στην Τράπεζα. Στη συνέχεια παραθέτουμε τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις που λάβαμε.

#### **Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;**

Σύμφωνα με τις δηλώσεις των συνεντευξιαζόμενων, παρατηρούμε ότι συμμετέχουν κάθε χρόνο σε προγράμματα κατάρτισης, με συχνότητα μία έως τρεις φορές το χρόνο. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες ανέφεραν:

*«Συμμετέχω... 2 με 3 φορές το χρόνο» (Σ.1),*

*«Κάθε χρόνο... ετησιοποιημένα. Υπάρχει ένα πρόγραμμα στην επιχείρηση που εργάζομαι... οπότε ναι κάθε χρόνο... με συχνότητα... κάθε εξάμηνο κυρίως, ας πούμε, ένα κάθε εξάμηνο, δύο το χρόνο περίπου» (Σ.3),*

*«Τουλάχιστον 1 φορά το χρόνο» (Σ.4).*

#### **Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισής σας;**

Η χρονική διάρκεια της κατάρτισης κυμαίνεται μεταξύ μίας ημέρας έως και λίγων εβδομάδων. Επιπλέον, από δύο συνεντευξιαζόμενους που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας στην Τράπεζα, λάβαμε τις ίδιες απαντήσεις. Όπως ανέφεραν οι ερωτηθέντες:

---

<sup>6</sup> Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις παρατίθενται στο Παράρτημα Δ, σελ. 72.

*«Δύο τρεις μέρες, max» (Σ.2),*

*«Συνήθως είναι σεμινάρια 1-2 ημερών... κάποια σειρά έτσι 2-3 ημερών είναι» (Σ.3),*

*«Μπορεί να είναι από 24 ώρες... μία ημερίδα δηλαδή... έως 2 εβδομάδες» (Σ.5).*

**Ο χαρακτήρας της κατάρτισής σας είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;**

Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι υπάρχουν υποχρεωτικά αλλά και εθελοντικά προγράμματα κατάρτισης. Ειδικότερα δήλωσαν:

*«Υπάρχουν κάποια προγράμματα που είναι υποχρεωτικά, ναι, υπάρχουν και κάποια που είναι εθελοντικά» (Σ.1),*

*«Βασικά έχουν τύχει και τα δύο» (Σ.4).*

**Η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας ή είναι γενικού περιεχομένου;**

Όπως παρατηρούμε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας, αλλά υπάρχουν εξίσου προγράμματα γενικού περιεχομένου. Επιπλέον, ορισμένοι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως τα υποχρεωτικά προγράμματα σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας τους, ενώ τα εθελοντικά έχουν γενικότερο περιεχόμενο.

*«Αυτά που έχω μέχρι τώρα παρακολουθήσει, είναι... είναι συγκεκριμένα για τη θέση... αυτά... που υπάρχει και μένει να παρακολουθήσω... να αρχίσω να επιλέγω... είναι πιο γενικού περιεχομένου... είναι γενικότερα με την τραπεζική και με το να αποκτήσεις εργαλεία για να γίνεις πιο αποτελεσματικός στη δουλειά σου» (Σ.2),*

*«Σχετίζεται άμεσα η ενδοεπιχειρησιακή ναι... αλλά ορισμένες φορές έχει και κάτι γενικότερο σαν υπόβαθρο να σε βοηθήσει να κάνεις τη δουλειά. Οπότε μπορούμε να το χωρίσουμε στα δύο να πούμε ότι το υποχρεωτικό έχει να κάνει άμεσα με τη θέση εργασίας, ενώ το εθελοντικό έχει να κάνει με γενικού περιεχομένου...» (Σ.3),*



*«Περισσότερο με τη θέση αλλά είναι και γενικού. Δηλαδή τα εθελοντικά είναι γενικού και τα άλλα είναι με τη θέση» (Σ.4).*

### **Ποια είναι η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου;**

Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ομόφωνα, ότι το εκπαιδευτικό κέντρο βρίσκεται εκτός της περιοχής της μόνιμης κατοικίας τους και συγκεκριμένα στο νομό Αττικής. Παραθέτουμε μία ενδεικτική απάντηση:

*«Είναι στην Αθήνα. Όλα τα σεμινάρια γίνονται στην Αθήνα» (Σ.1).*

### **Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;**

Όπως δήλωσαν όλοι οι ερωτηθέντες, η Τράπεζα χρηματοδοτεί την κατάρτισή τους, ακόμη και τα έξοδα διαμονής και μετακίνησης. Ενδεικτική απάντηση είναι η εξής:

*«Η Τράπεζα... επίσης... δεν πληρώνουμε τη διαμονή γιατί είναι έτσι και αλλιώς πληρωμένη εκ των υστέρων... και κατά τη διάρκεια μας παρέχει διατροφή με την έννοια ότι εκεί που κάνουμε την επιμόρφωση υπάρχει και διατροφή να το πούμε έτσι εκείνες τις ώρες και ό,τι έξτρα κάνουμε συνήθως τα βραδινά μας και τα λοιπά, θα μας τα καλύψει αργότερα. Άρα είναι ένα μεικτό σχήμα» (Σ.3).*

### **Ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση της κατάρτισής σας;**

Παρατηρούμε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το τμήμα Εκπαιδύσεως είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Τράπεζα, το οποίο συνεργάζεται με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα οι ερωτηθέντες ανέφεραν:

*«Η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, σε συνεργασία με το τμήμα Εκπαιδύσεως (Σ.2),*

*«Υπάρχει η διεύθυνση Εκπαιδύσεως. Υπάρχει δηλαδή αρμόδια διεύθυνση. Είναι υπό την ομπρέλα του εντεταλμένου γενικού διευθυντή, υπεύθυνο για το Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά είναι παράλληλες διευθύνσεις. Δηλαδή είναι ξεχωριστό διοικητικά... έτσι... αλλά δεν ελέγχεται από το HR. Απλά εποπτεύεται από τον αρμόδιο εντεταλμένο γενικό διευθυντή*

που είναι υπεύθυνος για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Άρα λοιπόν συνεργάζεται ναι, αλλά είναι ξεχωριστή οντότητα δε» (Σ.5).

**Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διάκριση αναλόγως τη θέση τους;**

Από το σύνολο των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι η κατάρτιση διακρίνεται αναλόγως τη θέση των εργαζομένων στην Τράπεζα. Ενδεικτικές απαντήσεις είναι οι εξής:

«Υπάρχουν διακρίσεις αναλόγως τη θέση» (Σ.2),

«Όχι υπάρχει αναλόγως τη θέση» (Σ.4).

**Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;**

Στην πλειοψηφία οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης καθορίζονται από το τμήμα Εκπαίδευσης, σύμφωνα πάντα τις ανάγκες που προκύπτουν στην Τράπεζα. Επίσης, δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν, ότι κατά την αξιολόγησή τους, αποτυπώνονται οι ιδιαίτερες ανάγκες τους, για κατάρτιση. Οι ερωτηθέντες ανέφεραν τα εξής:

«Ανάλογα λοιπόν πάντα με το επιχειρησιακό κλάδο της Τράπεζας... τις προϋποθέσεις... και το... και το... και την... περιγραφή θέσεως εργασίας, υπάρχει οργανόγραμμα δηλαδή... στην Τράπεζα... και τον προσανατολισμό της... καθορίζεται από τη διεύθυνση Εκπαίδευσης τα εκπαιδευτικά σεμινάρια τα οποία μπορεί να είναι... είτε προσανατολισμένα στο... στη... αμιγώς στις εργασίες, τις τραπεζικές εργασίες ή μπορεί να είναι και γενικότερου ενδιαφέροντος, όπως ας πούμε ψυχολογία ή τεχνική πωλήσεων ή... ανάλογα λοιπόν... με το... που η Τράπεζα θέλει να ρίξει βάρος κάθε φορά και να δώσει τα ανάλογα εφόδια βλέποντας ότι... είτε υστερεί... είτε πρέπει να ενδυναμώσει περισσότερο το προσωπικό της... αυτό το μετράει ανάλογα... και με τα... ανάλογα με την αποδοτικότητα που έχουμε και τα αποτελέσματα σαν οργανισμός γενικότερα... καθορίζει το... τα σεμινάρια και το αντικείμενό της. Εμείς έτσι και αλλιώς έχουμε μία ετήσια αξιολόγηση... μέσα από αυτήν αναδεικνύονται... αναδεικνύονται λοιπόν τα χαρακτηριστικά μας, σαν εργαζόμενοι... οι αδυναμίες μας... και τα θετικά μας στοιχεία... καθώς επίσης και ο αξιολογητής προτείνει... ποιες θα είναι... ποιες είναι οι πιθανές ανάγκες μας στην μετεκπαίδευση» (Σ.5),

«Θεωρώ ότι με κάποιον τρόπο βλέπουν τις ανάγκες... αν θέλεις... και των τμημάτων... και της Τράπεζας... και του υπαλλήλου... ένα μεικτό.. ένα μεικτό σχήμα, δηλαδή με την έννοια ποια; Δεν είναι μόνο... δεν είναι μόνο προσωποποιημένο να στο πω έτσι. Δηλαδή βλέπω ότι αυτός έχει έλλειψη σε αυτό, αυτό και αυτό, το οποίο γίνεται μέσα από την αξιολόγησή του, γιατί ο διευθυντής κάθε κέντρου, κάθε μονάδας αξιολογεί τον υπάλληλό του, αυτό είναι γνωστό, αλλά ταυτόχρονα με την αξιολόγηση του, γράφει και επιθυμίες που θα ήθελε ο ίδιος... το ίδιο το στέλεχος να... επιμορφωθεί... αλλά και αυτός τι αισθάνεται ότι είναι οι ελλείψεις του υπαλλήλου σα διευθυντής στο οποίο θα τον στείλει για κάτι συγκεκριμένο. Άρα είναι ένα μεικτό σχήμα μεταξύ αυτό που η Τράπεζα καταλαβαίνει ότι θα έπρεπε να γίνεις καλύτερος, αυτό που θες εσύ και ενδεχομένως όμως και που είναι οι ανάγκες της Τράπεζας, γιατί ένα παράδειγμα, φαντάζομαι, ότι εάν... υπάρχει ανάγκη... για μια συγκεκριμένη θέση μέσα στην Τράπεζα πχ. ταμείων, οι teller ας πούμε, εε... θα αναγκαστεί... ή θα... σχεδιάσει να επιμορφώσει και να κατευθύνει κάποιους ανθρώπους προς αυτές τις θέσεις... με την αντίστοιχη... επιμόρφωση» (Σ.3).

### **Β' άξονας: Αποτελεσματικότητα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης**

Στον συγκεκριμένο άξονα ζητήθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους να αξιολογήσουν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση της Τράπεζας, ρωτώντας τους αναφορικά με τους παράγοντες αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και ειδικότερα για τον εκπαιδευτή, τον εκπαιδευτικό χώρο και το εκπαιδευτικό υλικό. Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

#### **Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προσφέρει η Τράπεζα;**

Στην πλειοψηφία, οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν αρκετά καλά την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση της Τράπεζας, ενώ ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι είναι μέτρια. Συγκεκριμένα ανέφεραν:

«Θεωρώ ότι για το επίπεδο το ελληνικό το οποίο έχουμε εμείς και μπορεί να συγκριθεί και με άλλες... και με ευρωπαϊκό... είναι αρκετά υψηλό... αρκετά συχνό και με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον» (Σ.3),

«Πολύ καλή» (Σ.4),

«Είναι... μπορώ να πω ότι είναι αρκετά σύγχρονος ο τρόπος με τον οποίο... λειτουργεί η Τράπεζα πάνω σε αυτό το... αντικείμενο, γιατί και... η διερεύνηση των αναγκών μας είναι ικανοποιητική... και οι συνεργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες είτε είναι πανεπιστημιακοί, ακόμα και πανεπιστημιακοί... είτε... ψυχολόγοι εξειδικευμένοι... είτε ορκωτοί λογιστές ... ανάλογα το... το αντικείμενο... εξασφαλίζει μία υψηλού επιπέδου... παροχή νέων γνώσεων και... ειδικών τεχνικών» (Σ.5),

«Μέτρια» (Σ.2).

### **Θεωρείτε πως είναι αναγκαία και γιατί;**

Η αναγκαιότητα της κατάρτισης, αναγνωρίστηκε από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι απαραίτητη, καθώς το προσωπικό της Τράπεζας αποκτά δεξιότητες και γίνεται πιο αποτελεσματικό, καταρτισμένο και ενήμερο για τα τεκταινόμενα, καθιστώντας εφικτή την αποτελεσματικότητα της Τράπεζας, στοχεύοντας στο κέρδος. Αξιοσημείωτη είναι η δήλωση ενός συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος ανέφερε πως μέσω της κατάρτισης, αυξάνεται η αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, καθώς αισθάνεται πιο χρήσιμος στην επιχείρηση.

«Είναι απαραίτητα... γιατί... η δουλειά του τραπεζικού έτσι κι αλλιώς δε διδάσκεται κάπου, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν... μεταπτυχιακά προγράμματα... Τραπεζικής είτε στην Ελλάδα, είτε στο εξωτερικό... το θεωρητικό υπόβαθρο και πλαίσιο δεν είναι αρκετό για να μπορέσεις να λειτουργήσεις στην πραγματικότητα και στην καθημερινότητα. Χρειάζεσαι λοιπόν συνεχώς μια... μία πραγματικότητα η οποία εξελίσσεται πολύ γρήγορα... έτσι; Και αλλάζει επίσης... με μεγάλους ρυθμούς καθημερινά, λόγω και των... λόγω του ότι γενικά ο κόσμος αλλάζει στην... οικονομική του διάσταση πάρα πολύ γρήγορα. Άρα, λοιπόν, θέλω να πω ότι... τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε εμείς καθημερινά είναι και πολλαπλής φύσεως, είτε επενδυτικής, είτε χρηματοοικονομικής, είτε νομικής και χρειαζόμαστε συνεχή ενημέρωση για να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε στο δύσκολο έργο μας» (Σ.5),

«Ναι βέβαια. Έτσι και αλλιώς αυτό είναι το θέμα του... της προσωπικής μας επαγγελματικής ανάπτυξης... πρέπει να είναι συνεχής... πρέπει να είναι αυτό που περιγράφεται, ας πούμε ως δια βίου μάθηση... κατάρτιση... είναι αναγκαία, πρώτον για την αποτελεσματικότητα... από την άποψη της επιχείρησης που οφείλεις να το δεις και εσύ για την άμεση βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ίδιας της επιχείρησης, που

έχει σαν στόχο το κέρδος... το αποτέλεσμα και τα λοιπά... αλλά και ταυτόχρονα βοηθάει το στέλεχος, τον υπάλληλο να αισθανθεί πιο χρήσιμος... πιο καταρτισμένος... πιο καλά στα πόδια του και αυτό το ψυχολογικό συν αυξάνει αυτοπεποίθηση... απόδοση... και τα λοιπά» (Σ.3).

### **Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;**

Οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι ο εκπαιδευτής είναι διαφορετικός σε κάθε πρόγραμμα κατάρτισης. Συγκεκριμένα, δύο από τους συνεντευξιαζόμενους, ανέφεραν ότι υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί εκπαιδευτές. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν ικανοποιημένοι από τον εκπαιδευτή, εκτός από έναν ερωτηθέντα που τον αξιολόγησε αρνητικά.

«Δεν είναι ο ίδιος. Κοίτα κατά μέσο όρο είναι σε αρκετά καλό επίπεδο... και όταν υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες... εκεί το επίπεδο μπορεί να ανεβαίνει κατά πάρα πολύ... γιατί σε κάποια πιο εξειδικευμένα... έρχονται συνήθως και εξωτερικοί συνεργάτες, όχι ότι οι εσωτερικοί δεν είναι... απλώς επειδή οι εσωτερικοί είναι ίσως για πιο... μεσαίο επίπεδο κατάρτιση, και αυτοί κρατάνε την κατάρτιση σε ένα πιο... ας το πούμε έτσι, μεσαίο και μέσου όρου... ή μπορεί να είναι και λίγο εκτός του *mentalité* της επιχείρησης γιατί... ξέρεις... πάντα υπάρχει σε μία επιχείρηση το πρόβλημα του συν και πλην του ιδρυματισμού, δηλαδή... όταν όλοι προερχόμαστε από το ίδιο και είναι εσωτερικοί οι επιμορφωτές και αυτοί που σε καταρτίζουν ίσως είναι μπολιασμένοι με τη φιλοσοφία... την πνευματικότητα... και την όλη αυτή την κουλτούρα τέλος πάντων... της ίδιας της επιχείρησης η οποία έχει πολλά θετικά, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να έχει και κάποια αρνητικά» (Σ.3),

«Ναι... οι εκπαιδευτές του προγράμματος είναι κυρίως εξωτερικοί συνεργάτες οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο, σε αυτό που έχουν να μας διδάξουν, όπως σας είπα μπορεί να είναι ψυχολόγοι είτε μπορεί να είναι άνθρωποι... με μεγάλη εμπειρία στις τεχνικές πωλήσεων, είτε μπορεί να είναι ορκωτοί λογιστές ή μπορεί ακόμα να είναι και πρώην τραπεζικοί οι οποίοι έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο τους πλέον, είχαν μια πολύ επιτυχημένη καριέρα και έρχονται να μας μεταδώσουν την εμπειρία τους. Επίσης, είναι και συνάδελφοι οι οποίοι έχουν κάνει και αυτοί ένα... κύκλο στην Τράπεζα, οι ενεργοί συνάδελφοι, έχουν κάνει έναν κύκλο στην Τράπεζα έχουν εξειδικευτεί πάνω σε ένα τομέα και αυτοί έρχονται να μας μεταδώσουν τη γνώση τους, η οποία είναι αρκετά

εξειδικευμένη... γενικά το επίπεδο... και η ικανότητα μετάδοσης της γνώσης είναι... αρκετά υψηλό» (Σ.5),

«Δεν είναι πάντα ο ίδιος... σε άλλες περιπτώσεις, έχουν υπάρξει εξαιρετικοί εισηγητές, σε σεμινάρια και άλλες φορές, ήταν επιεικώς κακοί... ήταν τελείως... ακατάλληλοι, για τα συγκεκριμένα σεμινάρια. Ήταν γνώστες του αντικείμενου, δεν ήταν γνώστες του τρόπου που διεξάγονται οι εξετάσεις και του τι ζητούν οι εξεταστές, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να βοηθήσουν και εμάς να πάμε σ' αυτό το αντικείμενο. Ήταν πολύ πιο θεωρητικό το υπόβαθρο του εισηγητή, ενώ τα... οι απαιτήσεις του σεμιναρίου... και των εξετάσεων που ακολούθησαν... ήταν καθαρά πρακτικές και αναλυτικές, ενώ ο εισηγητής ήταν... πιο προσανατολισμένος σε θεωρητική βάση. Ξεκάθαρα, εάν είχαμε μείνει στις εισηγήσεις και δεν είχαμε κάνει προσωπική δουλειά, θα είχαμε αποτύχει» (Σ.2).

#### **Ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια του προγράμματος;**

Όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι ο εκάστοτε εκπαιδευτής τους υποστηρίζει κατά την διάρκεια των προγραμμάτων. Όμως, ένας συνεντευξιαζόμενος ο οποίος προηγουμένως, αξιολόγησε αρνητικά έναν εκπαιδευτή, συνέχισε να εμφανίζεται φανερά απογοητευμένος προς το πρόσωπό του, δηλώνοντας:

«Ήταν υποστηρικτικός, αλλά τι να την κάνεις την εμπύχωση, άμα δεν μπορεί, εάν δεν σου έχει δώσει μία κατευθυντήρια γραμμή ως προς τι.. που... να κατευθύνεις την έρευνα σου, που να κατευθύνεις το διάβασμά σου» (Σ.2),

«Ναι γενικώς... Επειδή υπάρχει high... πολύ... επειδή η διεύθυνση όπως είπαμε πριν... το τμήμα Εκπαιδύσεως... το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τα λοιπά... αλλά η Εκπαιδύσεως ασχολείται με αυτό... όπως καταλαβαίνεις υπάρχουν υψηλά στάνταρντ στα προγράμματα τα οποία βγαίνουν... άρα και αυτός που εκπαιδεύει... είναι υποχρεωμένος σε εισαγωγικά... να διατηρεί ένα minimum... minimum... επίπεδο στο πρόγραμμα... άρα ναι υπάρχει υποστήριξη... υποστηρικτικό υλικό... ο ίδιος είναι υποστηρικτικός... είναι αρκετά επαγγελματική η διαδικασία. Επειδή είναι εσωτερικό, λοιπόν, και αυτό το αξιολογεί ενδεχομένως, είναι όλα σε υψηλό επίπεδο» (Σ.3),

«Ναι... ναι» (Σ.4).

### **Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;**

Όπως δήλωσαν οι ερωτηθέντες, στην πλειοψηφία τους, ο εκάστοτε εκπαιδευτής χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας, όπως εισήγηση, ερωτήσεις-απαντήσεις, συζήτηση, προσομοίωση, παιχνίδι ρόλων, μελέτη περίπτωσης.

«Ανάλογα το πρόγραμμα... υπάρχουν διάφορες... οπότε... και υπάρχει... από το πιο απλό που είναι μια ανάλυση ενός *power point*, ας πούμε και να πεις κάποια πράγματα σ' αυτά και όταν τελειώσεις, κάποιες ερωτήσεις... και όταν τελειώσει κάποια *QNA*, ας πούμε ξέρω 'γω και τα λοιπά... και πιο χαλαρή διαδικασία όπως είναι... *role playing*... συζήτηση με ομάδες... *case studies* συγκεκριμένες... υποθετικά σενάρια και τα λοιπά... οπότε όλα τα έχουμε κατά καιρούς» (Σ.3),

«Στην αρχή υπάρχει μία εισήγηση, μια γενική... και μετά ναι... υπάρχει μετά το θεωρητικό κομμάτι... το πρακτικό... οι ασκήσεις... η θεωρία... η ύλη της τέλος πάντων... μας την παρουσιάζει στο *power point*... στην ουσία τι λένε οι περισσότεροι με δικά τους λόγια... και π.χ. στην ουσία στις 3 μέρες οι 2 είναι καθαρά θεωρία, παρουσίαση και η μία μέρα είναι το πρακτικό, οι ασκήσεις ή οτιδήποτε άλλο» (Σ.4).

### **Πώς σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα κατάρτισης;**

Στο σύνολό τους, όλοι οι ερωτηθέντες, δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από τον εκπαιδευτικό χώρο:

«Εντάξει, ο χώρος είναι πολύ καλός» (Σ.1),

«Πολύ καλός» (Σ.4),

«Ο χώρος είναι... είναι σύγχρονος... έχει όλες τις ανέσεις και... και τα τεχνολογικά... δηλαδή έχει... είναι όλα... οι εγκαταστάσεις είναι πολύ σύγχρονες... είναι... μπορούμε να κινηθούμε πολύ άνετα... μπορούμε να μοιραστούμε σε πολλές αίθουσες... είναι από τα καλύτερα κέντρα που γνωρίζω» (Σ.5).

### **Υπήρχαν βοηθητικά μέσα διδασκαλίας;**

Όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως το εκπαιδευτικό κέντρο ήταν πλήρως εξοπλισμένο, με όλα τα σύγχρονα βοηθητικά μέσα διδασκαλίας, όπως πίνακες, προτζέκτορες, προσωπικοί υπολογιστές.

*«Ναι... εντάξει, οπτικοακουστικά μέσα και λοιπά, ναι είναι πλήρης εξοπλισμένη γιατί υπάρχει δηλαδή εκπαιδευτικό κέντρο το οποίο είναι φτιαγμένο γι' αυτό ακριβώς το σκοπό... οπότε από άποψη... υποδομών είναι πολύ καλά» (Σ.1),*

*«Υπάρχουν όλα τα σύγχρονα μέσα... προτζέκτορες... υπολογιστές... ναι όλα αυτά... είναι στη διάθεση του κάθε... εκπαιδευτή» (Σ.5),*

*«Προτζέκτορας... αναλόγως τώρα... ναι... τα πάντα... ό,τι μπορεί να έχει ένα σύγχρονο και εκπαιδευτικό κέντρο» (Σ.4).*

### **Πώς κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;**

Όλοι, σχεδόν, οι ερωτηθέντες ήταν αρκετά ικανοποιημένοι με το εκπαιδευτικό υλικό, το οποίο είχε απόλυτη συνάφεια με το αντικείμενο κατάρτισης, εκτός από έναν συνεντευξιαζόμενο που το χαρακτήρισε μέτριο.

*«Πολύ καλό και αυτό. Είχε άμεση συνάφεια με το αντικείμενο» (Σ.1),*

*«Το εκπαιδευτικό υλικό... σε κάθε περίπτωση είναι... πάνω από το ικανοποιητικό... προς το πολύ καλό θα έλεγα. Όλοι... όλοι οι συνεργάτες, εκπαιδευτές... είναι άρτια καταρτισμένοι και φροντίζουν πάντα να έχουν... να είναι προετοιμασμένοι και να έχουν το... ένα πλούσιο υλικό το οποίο μας παραδίδεται μετά και το τέλος του σεμιναρίου... το κρατάμε... οπότε... έχουμε δηλαδή και... ένα... μία σύνοψη... αυτού που μας μεταδόθηκε... για να μπορούμε να ανατρέχουμε και να... συμβουλευόμαστε... πάντα μας δίνουν δηλαδή ένα βοηθητικό... εγχειρίδιο το οποίο μπορούμε να ανατρέξουμε... να θυμηθούμε κάποια πράγματα που μας είπε... ο εκπαιδευτής ή μας ανέλυσε για να μπορέσουμε να τα εφαρμόσουμε στην καθημερινότητα» (Σ.5).*

*«Μέτριο. Είχε πλήρη συνάφεια, στο θεωρητικό του κομμάτι... όμως, υπήρξε και το πρακτικό, το οποίο ήταν ελλιπές. Απουσίαζε παντελώς» (Σ.2).*



### **Με ποιο τρόπο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μάθησής σας;**

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι υπάρχουν τεστ αξιολόγησης για την αποτίμηση μάθησης, καθώς και εξετάσεις οι οποίες όμως συνδέονται με τις πιστοποιήσεις που πρέπει να λάβουν για να έχουν το δικαίωμα άσκησης του επαγγέλματός τους. Σημαντικό εύρημα συνιστά η απάντηση ενός συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος δε θεωρεί ότι κάποιο τεστ αποτίμησης της μάθησης, συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της μάθησης.

*«Στο τέλος... κάνουμε ένα αυτοματοποιημένο τεστ... το οποίο είναι πολλαπλών ερωτήσεων, συνήθως σε υπολογιστή... και... η... το αποτέλεσμα... το... καταχωρείται στις βάσεις δεδομένων της διεύθυνσης Εκπαιδευσεως... ώστε να... υπάρχει... το σκορ του καθενός μας... να υπάρχει δηλαδή ένα αρχείο... με το... πόσο ανταποκριθήκαμε.. στη... στο... σεμινάριο που... που συμμετείχαμε» (Σ.5),*

*«Σε κάποια ναι.. στις πιστοποιήσεις που είμαστε... υποχρεωμένοι να δίνουμε... ναι.. γιατί περνάς από εξετάσεις από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς... 24 στις 40 ερωτήσεις σε 1 ώρα. Και στα άλλα, ναι, όχι όμως ότι παίζει ρόλο... στις πιστοποιήσεις είναι υποχρεωτικό ναι... εάν το περάσεις έχεις το δικαίωμα μετά να εξασκήσεις και το επάγγελμά σου... στα άλλα... όχι.. είναι καθαρά εσωτερικής... γιατί είναι περισσότερο γενικής μόρφωσης τα άλλα... οπότε... δεν είναι κάτι» (Σ.4),*

*«Εδώ υπάρχει ένα διττό... ότι... το... όταν... ολοκληρώνουμε την κατάρτιση εκεί, μπαίνουμε μέσα και κάνουμε μία αξιολόγηση του εκπαιδευτή. Τι πραγματικά όμως... πως πραγματικά μπορούν να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της μάθησης είναι πολύ υποκειμενικό και πολύ ιδιαίτερο και έρχονται μετά από πάρα πολύ καιρό και δεν είναι μετρήσιμο. Δηλαδή το τι έμαθα εγώ από κάποιο σεμινάριο... δεν είναι μετρήσιμο... δεν είναι... ποσοτικό... είναι ποιοτικό το οποίο βγαίνει... φαντάζομαι τους επόμενους μήνες, βδομάδες... Όταν είναι κάτι τόσο εξειδικευμένο σε σχέση με τη θέση εργασίας, φαντάζομαι το ότι αν έχεις πάρει πράγματα ή όχι, είναι μέσα κομμάτι της αξιολόγησης... της ετήσιας να το πω κάπως έτσι, που θα είναι μέσα... αλλά είναι ένα πράγμα το οποίο μπορείς να αξιολογήσεις το σεμινάριο, μπορείς να αξιολογήσεις τον εκπαιδευτή, δεν είναι εύκολο να αξιολογήσεις το αποτέλεσμα... όπως στη ζωή το αποτέλεσμα... είναι πολύ δύσκολο. Όλα τα ποιοτικά πράγματα είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Όταν όμως είναι εξετάσεις για κάποιο...*

εσωτερική... εξωτερική πιστοποίηση, αλλά είναι μία τελείως διαφορετική... εκεί είναι αν πέρασες ή αν δεν πέρασες την πιστοποίηση, το οποίο είναι να την έχεις για να κάνεις κάποιο κομμάτι της δουλειάς σου. Αλλά επειδή η πλειοψηφία των σεμιναρίων δε συνδέονται με κάποια πιστοποίηση, με κάποια τελική εξέταση επί αυτού... και να πω και κάτι άλλο... ούτε νομίζω ότι ακόμη και ένα τεστ στο τέλος του σεμιναρίου, εάν βγάλεις δηλαδή ένα 50-70 ή 80% της κατανόησης του περιεχομένου σημαίνει ότι όντως έχει αποτέλεσμα η μάθηση, όταν μιλάμε για κάτι το οποίο πρέπει να το εφαρμόσεις» (Σ.3).

### **Γ' άξονας: Συνολικά οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης**

Στον συγκεκριμένο άξονα επικεντρωθήκαμε στα οφέλη τόσο των εργαζομένων, όσο και στα οφέλη της Τράπεζας εν γένει. Παραθέτουμε τις ερωτήσεις με τις απαντήσεις που λάβαμε.

**Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας, έπειτα από τη συμμετοχή σας στα προγράμματα κατάρτισης, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο;**

Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες αναγνώρισαν τα οφέλη της κατάρτισής τους, αναφέροντας ότι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες δεν είχαν, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να καταστούν πιο αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και ολοκληρωμένοι στη δουλειά τους. Επιπρόσθετα, ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι τον ωφέλησαν και σε προσωπικό επίπεδο, πραγματοποιώντας γνωριμίες με άλλους εργαζόμενους, από άλλες περιοχές.

«Τα οφέλη... μας βοηθάει πάνω απ' όλα πάνω στη δουλειά μας... Υπάρχουν κάποια σεμινάρια που σε βοηθάνε γενικότερα στη ζωή σου... που είναι τα negotiation skills, που είχαμε κάνει.. μέθοδοι διαπραγμάτευσης. Αυτό έχει να κάνει με τη ζωή σου γενικότερα... αλλά ως επί το πλείστον... με τη δουλειά έχουν σχέση... εντάξει... αποδοτικότερος... αποκτάς εμπειρίες... αποκτάς... γνώσεις» (Σ.4),

«Καταρχήν όπως σας είπα... τα προγράμματα μας δίνουν τη δυνατότητα να δουλεύουμε πιο σωστά... να μας ενημερώνουν για τις εξελίξεις... του τομέα μας... να διαχέουν τη γνώση και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευόμενων κι αυτό είναι πολύ σημαντικό... και να... να διευρύνουν τον ορίζοντα, γενικά τις γνώσεις μας, όταν είναι κάτι πιο εξειδικευμένο» (Σ.5),

«Ένα βασικό είναι το εξής... εκτός από τις γνώσεις που είναι σίγουρο ότι παίρνεις, η επιβεβαίωση, η ανανέωση, η επικαιροποίηση, γιατί όλα αυτά όσο μεγαλώνεις τα καταλαβαίνεις και τα βλέπεις ότι συμβαίνουν, είναι το εξής, πρώτον έρχεσαι πιο κοντά και ειδικά όταν είσαι σε μεγάλους οργανισμούς όπως είμαι εγώ... που είναι πανελληνίας και πανευρωπαϊκής ας το πούμε, γιατί έχουμε και Τράπεζες και στο εξωτερικό... έτσι; αυτή τη στιγμή... έρχεσαι σε επαφή, πρώτον πιο συχνά με την... κουλτούρα ας το πούμε έτσι της Τράπεζας σαν... σαν εικόνα... που ό,τι και αν σημαίνει αυτό... και δεύτερον και πολύ σημαντικό έρχεσαι σε επαφή με ανθρώπους σε επίπεδο γνωριμιών, προσωπικών επαφών ακόμα και φιλίας που κάνεις κατά τη διάρκεια αυτών, που εργάζονται σε άλλες πόλεις πολύ μακριά από σένα, γνωρίζεσαι και έχεις την αίσθηση ότι... δικτυώνεσαι ας το πούμε καλύτερα μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης» (Σ.3).

**Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη της Τράπεζας, έπειτα από τη συμμετοχή σας στα προγράμματα κατάρτισης;**

Στην πλειοψηφία τους οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, την καταστεί πιο αποδοτική. Σημαντικό εύρημα συνιστά ο σχολιασμός δύο συνεντευξιαζόμενων, με διαφορετική θέση εργασίας στην Τράπεζα, οι οποίοι αναφέρουν ότι η Τράπεζα γίνεται πιο παραγωγική, με λιγότερα προβλήματα και χωρίς οικονομικές απώλειες, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών της. Επιπλέον, ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι μέσω της κατάρτισης αισθάνεται μέλος μιας ομάδας, καθώς και πιο χρήσιμος για την Τράπεζα:

«Τα οφέλη της Τράπεζας είναι... προφανή γιατί έχει να κάνει με... στελεχωμένο δυναμικό το οποίο είναι πιο... πιο ενήμερο... πιο αποτελεσματικό... αυτό έχει να κάνει στη συνέχεια με πιο ευχαριστημένους πελάτες... έχει να κάνει με... λιγότερα προβλήματα προφανώς... εντάξει... ελαχιστοποίηση παραπόνων και λοιπά... καλύτερη διαχείριση... ακόμα και... ακόμα και σε αυτά... έχει βελτίωση και στη κερδοφορία της Τράπεζας γιατί... ο ευχαριστημένος πελάτης... ουσιαστικά θα... θα καταστεί και πιο αποδοτικός ως πελάτης για την ίδια την Τράπεζα» (Σ.1),

«Καταρχάς η Τράπεζα αποκτά προσωπικό... και με μεγαλύτερη εξειδίκευση... και με μεγαλύτερη γνώση πάνω σε διάφορα θέματα... εντάξει... όταν έχει ένα προσωπικό που... το... εκπαιδεύει συνέχεια... όταν γίνεσαι καλύτερος εσύ... γίνεται και η Τράπεζα εννοείται...

γίνεται... πιο ανταγωνιστική από άλλες Τράπεζες... με το να έχει ένα πιο αποδοτικό και ένα παραγωγικό προσωπικό... γιατί... και η οικονομία και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τη δουλειά μας, εξελίσσεται σαν επιστήμη... και υπολογιστές... και κάποια οικονομικά θέματα... οπότε; Δεν πρέπει να ενημερώνεται και ο υπάλληλος;» (Σ.4),

«Η Τράπεζα... έχει επιπλέον... όταν οι λειτουργοί της έχουν... είναι καταρτισμένοι επαγγελματικά... και παραμένουν καταρτισμένοι... παρακολουθώντας τις εξελίξεις... έχει ένα ανθρώπινο... έχει ένα σύνολο ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι είναι πιο παραγωγικοί... πιο αποτελεσματικοί... μειώνουν το λειτουργικό κίνδυνο από σφάλματα... οπότε... έχει ένα προφίλ και ένα... μία εικόνα προς τους πελάτες της... υψηλού... υψηλότερου κύρους... όλα αυτά είναι οφέλη για την Τράπεζα. Είναι πιο παραγωγική... όμως από την άλλη... ξέρετε επειδή... ζούμε και σε μία εποχή τώρα που... η παραγωγικότητα... μετριέται με τη μείωση του κόστους... περισσότερο... είναι αυτό που σας είπα... μειώνεται ο λειτουργικός κίνδυνος... λειτουργικός κίνδυνος για μία Τράπεζα... σημαίνει δέσμευση εποπτικών κεφαλαίων... σημαίνει... δηλαδή χρήματα... τα οποία πρέπει να ψάξει να βρει από τους μετόχους της σε περίπτωση... που... κριθεί, γιατί κρίνεται από την Τράπεζα της Ελλάδος και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα... ότι δεν λειτουργεί σωστά. Άρα, λοιπόν ένα... ένα προσωπικό... ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο... είναι εξειδικευμένο και δεν κάνει λάθη... μειώνει το λειτουργικό της κίνδυνο... άρα την υποχρέωση της να δεσμεύει κεφάλαια... είναι σημαντικό για το τραπεζικό σύστημα» (Σ.5),

«Είναι σίγουρο ότι για να τα δημιουργεί όλα αυτά... στοχεύει σε μία αποτελεσματικότητα από τους καταρτισμένους, να το πω έτσι λοιπόν. Στην περίπτωση τη δική μου... προσωπική... από μένα τέλος πάντων... πηγαίνοντας με εκεί νομίζω πως... ότι ναι... αυτό που κέρδισε είναι ότι όπως έκανα τα πράγματα... και πριν... τα κάνω... ξέρω εγώ... λίγο καλύτερα... λίγο πιο μέσα στα πλαίσια και στην... ναι... καταρχήν έχω την αίσθηση της... του της χρησιμότητας περισσότερο... της... ότι... με προσέχει η Τράπεζα και ενδιαφέρεται για μένα και το έργο μου που θα παράγω στα πλαίσια τα δικά της, χωρίς ωραιοποιήσεις και συναισθηματισμούς, όλοι οι εργοδότες όσο μεγάλοι όσο μικροί και να είναι ενδιαφέρονται για να είσαι καλός, στην αποτελεσματικότητά σου, αλλά αυτή την αίσθηση... σου δίνει αυτή τη συμμετοχή... την αίσθηση της συμμετοχής και ότι είσαι μέλος μιας μεγάλης ομάδας ενδεχομένως που σε αναγνωρίζει, στέλνει να σε επιμορφώσει και... απαιτεί από σένα και περιμένει από σένα την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εφοδίων που σου δίνει» (Σ.3).

**Κερδίσατε κάτι μέσω της συμμετοχής σας στα προγράμματα κατάρτισης, το οποίο δεν το περιμένατε; Εάν ναι, τι κερδίσατε;**

Δύο από τους πέντε ερωτηθέντες, οι οποίοι κατέχουν την ίδια θέση εργασίας στην Τράπεζα, δήλωσαν πως η γνωριμία με άλλους συναδέλφους ήταν κάτι που κέρδισαν μέσω της συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα. Ένας συνεντευξιαζόμενος ανέφερε τη δυνατότητα προαγωγής. Επιπλέον, δύο συνεντευξιαζόμενοι αναφέρθηκαν στις γνώσεις που αποκόμισαν και τέλος, ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρθηκε στην ύπαρξη εσωτερικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων, τα οποία αναγνωρίζονται μόνο από την Τράπεζα.

*«Σίγουρα πέραν των γνώσεων, σίγουρα... πιο πολύ αυτό που είπα πριν, δηλαδή, τη δικτύωση μέσα και στην ίδια... με την καλή έννοια τη δικτύωση να τα πούμε έτσι όχι με τη δημιουργία κλικών και μπαίνοντας μέσα σ' αυτά και με την πραγματική έννοια της λέξης δικτύωσης. Με την έννοια της... των γνωριμιών σε φιλικό και προσωπικό επίπεδο με ανθρώπους πουμίλαγες στο τηλέφωνο πριν, δεν είχε ο ένας την εικόνα του άλλου... σε σχέση με τώρα που την έχει» (Σ.3),*

*«Πέρασα πάρα πολύ ωραία στην Αθήνα, γνωρίστηκα με συναδέλφους, που αυτό είναι πάντα ακόμα και για τη δική μας τη δουλειά είναι πάρα πολύ σημαντικό... είμαστε σε μία υπηρεσία στην οποία πρέπει να έχουμε και να διατηρούμε πολύ καλή σχέση με τα καταστήματα και με τους συναδέλφους και έχουμε σπάνιες περιπ... ευκαιρίες να τους συναντούμε... παρά μόνο όταν γίνονται κάποιες, έτσι, εκδηλώσεις της Τράπεζας... έτσι... οπότε αυτό είναι κατ' εμέ, αυτό είναι» (Σ.2),*

*«Μπορεί να λειτουργεί εμμέσως ως κάποια προαγωγή, ας πούμε και λοιπά... εντάξει... ναι όχι έτσι άμεσα όπως το λέω... έμμεσα... επειδή... η συμμετοχή και το κάθε σεμινάριο που αποκτάς... σίγουρα ενημερώνεται και το μητρώο σου δηλαδή... κατάλαβες... η διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού... άρα βλέπει ότι έχει να κάνει με ένα άτομο το οποίο... εντάξει πέρασε η χρονιά ή επί σειρά ετών έχει παρακολουθήσει δύο-τρία... έτσι σεμινάρια... έχει βελτιωθεί... και στα υποχρεωτικά του και στα προαιρετικά... έχεις μία συνολική εικόνα... εάν αυτό συνοδεύεται και από σχετικά καλές αξιολογήσεις από τον προϊστάμενό σου ας πούμε και λοιπά... σίγουρα... υπάρχει μία θετική επίδραση» (Σ.1),*

«Δε θα το έλεγα αυτό... πάνω κάτω... είναι... τα προγράμματα είναι εντοπισμένα πάνω στη δουλειά μας... γνωρίζουμε πάνω κάτω τι θα περιμένουμε... τι έχουμε να περιμένουμε δηλαδή και τι προσδοκάμε... τώρα έχει να κάνει καθαρά και με το ενδιαφέρον του καθενός... έχει με την τύχη του να βρεθεί σε ένα πρόγραμμα που δεν το έχει σχεδιάσει... όχι... έτσι; Τώρα μιλάμε γι' αυτά το σεμινάρια... που είπαμε... ημερίδες έως 15 μέρες... γιατί υπάρχουν και κάποια προγράμματα in housing τέλος πάντων... μετεκπαίδευσης... τα οποία... αυτά μπορούν να διαρκέσουν μέχρι 2 χρόνια και είναι επιπέδου μάστερ... αυτά σου δίνουν... αναγνωρίζονται όμως από την Τράπεζα... είναι... εσωτερικά προγράμματα... αυτά σου δίνουν... σου δίνουν γνώσεις ή δεξιότητες τις οποίες δεν τις είχες... και ίσως δεν τις περίμενες κιόλας. Αυτά είναι εθελοντικά, αλλά επί τους ουσίας σε προτείνουν... σε προτείνει... δεν έχω κάνει... γιατί έχω μάστερ... έχω κάνει μάστερ εκτός και... με υπερκαλύπτει» (Σ.5).

#### **Δ' άξονας: Κίνητρα ή/και εμπόδια συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες**

Στον εν λόγω άξονα επικεντρωθήκαμε στη δημιουργία κινήτρων ή στην ύπαρξη εμποδίων για συμμετοχή σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ακολουθούν οι ερωτήσεις με την παράθεση των δηλώσεων των συνεντευξιαζόμενων.

#### **Θα θέλατε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είτε σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας σας, είτε όχι;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων παρατηρούμε πως όλοι οι ερωτηθέντες επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, εκ των οποίων τρεις συμμετέχουν ήδη. Επιπλέον, ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε πως θα επιθυμούσε, η Τράπεζα, να καλύπτει τα έξοδά του, σε περισσότερες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, στις οποίες επιλέγει να συμμετέχει.

«Ναι εντάξει ανοιχτός είμαι. Εάν είχε να κάνει με το... εάν είχε να κάνει με ένα αντικείμενο το οποίο... σίγουρα εντάξει με ενδιαφέρει... δεν θα έλεγα όχι... Όχι... όχι... αποκλειστικά με το αντικείμενο της εργασίας. Όχι αποκλειστικά» (Σ.1),

«Ήδη συμμετέχω... σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες... η αλήθεια είναι ότι.. επειδή... είναι πάρα πολύ μεγάλη και πολύ οργανωμένη η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση της Τράπεζας...

γι' αυτό το λόγο δεν είναι εύκολο να μας καλύπτει... έξοδα άλλων πραγμάτων που θέλουμε να κάνουμε. Επειδή σου λέει καλύπτω τα πάντα εγώ εσωτερικά, μέχρι και ένα εσωτερικό μεταπτυχιακό έχει ας πούμε... δεν μπορώ να καλύπτω το μεταπτυχιακό ή κάποια σεμινάρια που θες να κάνεις πέραν των δικών μου... αυτό εμένα θα με ενδιέφερε να μπορούσε να με καλύψει... μας καλύπτει σε κάποια... εκμάθηση ξένων γλωσσών και τα λοιπά... αλλά... ναι.. εγώ συμμετέχω... με ίδια... με ίδιους πόρους» (Σ.3),

«Ναι... συμμετέχω τώρα... επάνω στο αντικείμενο της εργασίας» (Σ.4),

«Κοιτάξτε... ανάλογα... αυτή τη στιγμή αισθάνομαι... ότι δεν έχω ανάγκη από κάτι... στο αντικείμενο της εργασίας μου... Γενικά ασχολούμαι με την εκπαίδευση... είμαι υποψήφιος Διδάκτορας... οπότε... ασχολούμαι.. εντάξει» (Σ.5).

### **Ποιοι είναι οι λόγοι που σας ωθούν ώστε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;**

Όπως δήλωσαν οι τέσσερις εκ των πέντε ερωτηθέντων, οι λόγοι είναι κυρίως προσωπικοί και αφορούν την προσωπική ολοκλήρωση. Επιπλέον, τρεις ερωτηθέντες αναφέρθηκαν σε επαγγελματικούς λόγους και επαγγελματική ανέλιξη, ενώ ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε πως αντιλαμβάνεται τα αδύνατα σημεία του και επιθυμεί τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ώστε να βελτιωθεί.

«Οι λόγοι είναι καθαρά προσωπικοί... εντάξει πέρα από τους επαγγελματικούς. Δηλαδή... βελτίωση της προσωπικότητας... εντάξει... του εαυτού μου... και της... με τι έχει να κάνει άλλωστε εντάξει... η γνώση... δεν είναι κάτι το οποίο... είναι κάτι... δεν έχει να κάνει με τη γνώση ως απόκτηση δηλαδή της στείρας γνώσης... εντάξει» (Σ.1),

«Είναι αυτό που είπα στην αρχή ότι εγώ πιστεύω ότι η ανάπτυξη ενός ανθρώπου σε εισαγωγικά... είναι υποχρέωση έναντι του εαυτού του και δικαίωμά του... και όχι τόσο η ανέλιξη η επαγγελματική η οποία θα μπορούσε να έρθει ενδεχομένως και χωρίς αυτά, όσο πιο πολύ... η προσωπική ολοκλήρωση που θα σε βοηθήσει όλο αυτό το πράγμα που ο καθένας από εμάς κάνει κάθε μέρα και... να το κάνει πιο... ακόμα πιο... όχι ακόμα πιο... να το κάνει ενσυνείδητα και να το κάνει μέσα στα πλαίσια μιας... ξέρεις μιας κοσμοθεωρίας... μιας... αυτό» (Σ.3),

«Είναι κάποια πραγματάκια στα οποία θεωρώ ότι έχω... ότι υπολείπομαι... βέβαια... αναγνωρίζω εγώ που... κάποια αδύνατά μου σημεία... και... τα συζητάω με το διευθυντή μου και θα με προτείνει γι' αυτά. Πάντα... πάντα μπορείς να βρεις κάτι χρήσιμο... και σε θεωρητικού επιπέδου... έτσι... για δικό μου όφελος» (Σ.2).

**Υπάρχει κάποιος λόγος που σας εμποδίζει να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;**

Όπως δήλωσαν δύο συνεντευξιαζόμενοι, δεν υπάρχει κάποιος λόγος που να παρεμποδίζει τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, καθώς ένας εκ των οποίων ανέφερε πως παροτρύνει τον περίγυρό του για συμμετοχή. Όμως, οι υπόλοιποι τρεις ανέφεραν ως εμπόδιο την έλλειψη χρόνου. Επιπλέον, δύο εξ αυτών δήλωσαν ως εμπόδιο τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Εν τέλει, ένας από αυτούς αναφέρθηκε σε επαγγελματικές υποχρεώσεις και ένας άλλος δήλωσε τη μετακίνηση και τη διαμονή ως εμπόδιο συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες:

«Όχι εμπόδια δεν έχουν... όχι... όχι... είναι άλλωστε κάτι το οποίο... έτσι με... εκφράζει... το οποίο το πιστεύω... και σίγουρα παροτρύνω... εντάξει... και άτομα... δηλαδή του περιβάλλοντός μου... είτε είναι φίλοι, είτε συγγενείς και λοιπά... για μένα είναι... αυτονόητο... δεν μπορείς να σταματάς στα 22... δεν έχει έννοια» (Σ.1),

«Σαφώς, η έλλειψη χρόνου και η μετακίνηση, για μετακίνηση και για παραμονή σε άλλη πόλη, όταν αφήνω 2 βρέφη πίσω, δεν γίνεται... είναι δύσκολο» (Σ.2),

«Όχι ίσα ίσα που το επιδιώκω... όχι όχι υπάρχουν λόγοι... που μπορεί να... όχι είναι κάτι το οποίο... γιατί... ξέρεις όταν θέλεις να κάνεις 3-4 πράγματα και τελικά κάνεις ένα... πάει να πει ότι στα άλλα 3 κάτι σε εμπόδισε να τα κάνεις... είναι θέμα. Καταρχήν έχουμε πάρα πολλές ώρες εργασίας... που σημαίνει ότι υπάρχει πολύ μικρότερος... όσο και να τον πούμε, να τον βαφτίσουμε ελεύθερο χώρο... ελεύθερο χρόνο για να κάνουμε κάτι... έχουμε αρκετά ταξίδια... έχουμε οικογένεια... έχω μικρό παιδί... πρέπει... και γι' αυτό το λόγο ορισμένες φορές τα συνδυάζω τα δύο, δηλαδή όταν θέλω να διαβάσω για κάτι, διαβάζω μαζί του... αυτός γράφει τα δικά του και εγώ γράφω τα δικά μου... διαβάζουμε... δηλαδή προσπαθούμε... να... ναι... προσπαθείς να συνδυάσεις το ένα κομμάτι με το άλλο... άρα... ναι... η έλλειψη ελεύθερου χρό... πολύ ελεύθερου χρόνου... τώρα το πολύ και το λίγο είναι



σχετικό... είναι αυτό που μπορεί να σε εμποδίσει στο να κάνεις παραπάνω πράγματα απ' ότι θα ήθελες» (Σ.3),

«Ουσιαστικά όχι... γενικότερα η καθημερινότητα μας απορροφάει και χρόνο και ενέργεια αυτό είναι ένα πρόβλημα... και καθώς μεγαλώνεις κιόλας, αυτό έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην υγεία σου... ουσιαστικά όχι άλλα εμπόδια δεν έχουμε... όχι... δεν έχω» (Σ.5).

**Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο το οποίο δεν σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε μέσα από αυτή τη συζήτηση;**

Σε γενικές γραμμές οι συνεντευξιαζόμενοι δεν πρόσθεσαν κάτι άλλο. Σημαντικό εύρημα, όμως συνιστά ο σχολιασμός ενός συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος αναφέρθηκε στην αξιολόγηση των εκπαιδευτών, καθώς φάνηκε αρκετά δυσαρεστημένος από τον τρόπο αξιολόγησής τους, θεωρώντας ότι η Τράπεζα δεν τον λαμβάνει υπόψη.

«Όχι, όσον αφορά το αντικείμενο νομίζω ότι είναι αρκετά... δηλαδή έτσι όπως είναι δομημένο... έτσι αρκετά... αρκετά πλήρες... όχι... σου είπα πως είναι καταρτισμένο, δηλαδή είναι ένα συνεχές πρόγραμμα που εμπλουτίζεται ανά εξάμηνο... σίγουρα έχει μεγάλη συμμετοχή από την πλειοψηφία των... έτσι... των... συναδέλφων... δηλαδή... η κατάρτιση είναι κάτι το οποίο έχει περάσει... στο... εντάξει... στην καθημερινότητα κατά κάποιο τρόπο... των συναδέλφων και της Τράπεζας της συγκεκριμένης... δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα... και σαν διεύθυνση» (Σ.1),

«Θεωρώ ότι πρέπει να γίνεται η επιλογή των εισηγητών... πρέπει να γίνεται με άλλα κριτήρια από αυτά τα οποία χρησιμοποιεί η Τράπεζα, φαντάζομαι... δεν τα ξέρω ακριβώς, αλλά... η τελείως λανθασμένη επιλογή εισηγητών, κάτι που κάποιες φορές σε βάζει σε σκέψεις, δηλαδή... δεν είναι δυνατόν... και να... δίνεται... η βάση... η δέουσα και η προσοχή... στις αξιολογήσεις που κάνουν αυτοί που περνούν τα σεμινάρια, στην αξιολόγηση του εισηγητή. Δηλαδή δεν γίνεται τη μία χρονιά να «θάβεις» έναν εισηγητή και ο ίδιος εισηγητής, παρ' όλο που έχει πάρα πολύ κακές κριτικές, να είναι και να ξαναείναι και να ξαναείναι εισηγητής σε αυτό το... σε μία... σε ένα σεμινάριο. Δηλαδή, είναι σαν... είτε το διαβάσεις, είτε δεν το διαβάσεις... το ίδιο και το αυτό. Θεωρώ ότι... ότι δεν υπάρχει σωστό... feedback... και δεν δίνεται βάση στο feedback. Ή δεν... δεν ξέρω... δεν ξέρω» (Σ.2).

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα συμπεράσματα – διαπιστώσεις της έρευνας, όπως προκύπτουν από την ανάλυση και παρουσίαση των ποιοτικών δεδομένων που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, θα διατυπώσουμε ορισμένες προτάσεις, τις οποίες κρίνουμε σημαντικές, για περαιτέρω έρευνα.

### 6.1 Γενικά Συμπεράσματα – Διαπιστώσεις

Σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές σε όλους τους τομείς και δη στον εργασιακό, που μας απασχόλησε στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή, κρίνεται αναγκαίο, οι εργαζόμενοι να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές, για να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους. Ένεκα αυτού οι εργοδότες επενδύουν στην κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, ώστε να καταστούν πιο ενήμεροι και αποδοτικοί στις εργασίες που εκτελούν καθημερινά.

Όπως κατέστη εμφανές, από τον **Α' άξονα** της εμπειρικής έρευνας, ο οποίος αναφερόταν στις **πληροφορίες σχετικά με την παρεχόμενη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση**, η Τράπεζα επενδύει στην κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς επωμίζεται την ευθύνη της χρηματοδότησης των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, τα οποία παρέχει στους εργαζομένους της. Συγκεκριμένα, παρέχει προγράμματα υποχρεωτικού αλλά και εθελοντικού χαρακτήρα, τα οποία πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Τα υποχρεωτικά, σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της θέσης εργασίας, ώστε να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες που θα τους καταστήσουν αποτελεσματικούς και αποδοτικούς. Συγχρόνως υπάρχουν τα εθελοντικά

προγράμματα, τα οποία είναι γενικού περιεχόμενου, σχετιζόμενα όμως με τη τραπεζική γενικότερα. Ύστερα από τις συγκεκριμένες πληροφορίες που λάβαμε, παρατηρούμε πως η Τράπεζα επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, σχεδιάζοντας και οργανώνοντας προγράμματα, σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν, ώστε να βελτιώσει και να ενδυναμώσει το προσωπικό της, για την αποτελεσματικότερη και ορθή λειτουργία του οργανισμού.

### **1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:**

**Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στην εν λόγω Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;**

Βάσει των απαντήσεων που λάβαμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στα προγράμματα κατάρτισης της Τράπεζας, αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητα αυτών, διότι αποκτούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις, τις οποίες δεν είχαν και επικαιροποιούν τις ήδη υπάρχουσες. Κατ' αυτόν τον τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας καθίσταται πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό κατά τις τραπεζικές εργασίες που διενεργεί, ως απότοκο τη συνολικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και εν συνεχεία την κερδοφορία της Τράπεζας. Επιπλέον, οι ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων, αυξάνονται, προκειμένου να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του χώρου εργασίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση θεωρείται αναγκαία για τη σωστή λειτουργία της Τράπεζας. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται και τα ευρήματα άλλων ερευνών, μέσω των οποίων τονίζεται πως η αποτελεσματική κατάρτιση των εργαζομένων συνδέεται σημαντικά με την απόδοση τους στο χώρο εργασίας (Athur et al., 2003· Elanga & Imran, 2013· Falola, et al., 2014· Imran & Tanveer, 2015· Madan & Bajwa 2016· Mitu et al., 2016 & Sahana & Mallick, 2016).

Επιπλέον, ο ρόλος του εκπαιδευτή κρίνεται αρκετά σημαντικός, προκειμένου ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης να καταστεί αποτελεσματικό. Σύμφωνα με τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας, διαπιστώνουμε ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον εκάστοτε εκπαιδευτή, καθώς είναι γνώστες του αντικειμένου, υποστηρίζοντας και εμπυχώνοντας τους συμμετέχοντες, δημιουργώντας το ερέθισμα για περαιτέρω μάθηση και διεύρυνση των γνώσεών τους. Παράλληλα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτές στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής

κατάρτισης χρησιμοποιούν αρκετές μεθόδους διδασκαλίας και δεν εμμένουν στις παραδοσιακές, ώστε να καταστήσουν την κατάρτιση μία πιο ενδιαφέρουσα και ευχάριστη διαδικασία, με ταυτόχρονη ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων. Παρά ταύτα, υπάρχουν και οι περιπτώσεις των εκπαιδευτών οι οποίοι, κρίθηκαν από έναν συνεντευξιαζόμενο ως «τελείως ακατάλληλοι». Σύμφωνα με τη μελέτη των Γούλα και Παπαγεωργίου (2009), η οποία αναφέρεται στην αξιολόγηση προγραμμάτων Δια βίου Εκπαίδευσης των εργαζομένων, παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι είναι εξίσου ικανοποιημένοι από τη μεθόδευση της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς οι εκπαιδευτές, όπως και στη δική μας περίπτωση, χρησιμοποιούν συμμετοχικές τεχνικές, κατά τη μεθόδευση της διδασκαλίας και δη τις ίδιες περίπου τεχνικές, ήτοι ερωταπαντήσεις, συζήτηση, εργασία σε ομάδες, εισήγηση. Όπως παρατηρούμε από τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας, υπάρχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι μπορεί να είναι ακόμη και πανεπιστημιακοί, οι οποίοι γνωρίζουν τον τρόπο εκπαίδευσης των ενηλίκων. Όμως, οι εσωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι μπορεί να είναι πρώην τραπεζικοί ή ακόμη και ενεργοί τραπεζικοί, δεν φαίνεται να είναι γνώστες του τρόπου εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρει χαρακτηριστικά πως αυτοί διατηρούν την κατάρτιση σε ένα «μεσαίο επίπεδο». Σε κάθε περίπτωση, οι εκπαιδευτές οφείλουν να είναι γνώστες του αντικειμένου κατάρτισης, όπως και είναι στην προκειμένη περίπτωση, να αναγνωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευόμενων και να διαθέτουν την επάρκεια διδασκαλίας. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη την αρνητική αξιολόγηση ενός συνεντευξιαζόμενου προς έναν εκπαιδευτή, η Τράπεζα, οφείλει να διαθέτει εκπαιδευτές οι οποίοι να είναι, όχι μόνο καταρτισμένοι στο αντικείμενο διδασκαλίας, αλλά και στον τρόπο μεθόδευσης της διδασκαλίας, διαθέτοντας τις γνώσεις, δεξιότητες/ικανότητες ενός εκπαιδευτή ενηλίκων, ο οποίος να έχει εκπαιδευτεί και καταρτιστεί για την εκπαιδευτική διαδικασία, καλλιεργώντας στάσεις που απορρέουν από τις αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Λευθεριώτου, 2010, σ. 283). Οπότε θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό οι εκπαιδευτές να είναι άτομα εκπαιδευμένα και πιστοποιημένα στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων. Προς επίρρωση αυτής της θέσης, όπως επισημαίνει ο Παπασταμάτης (2011, σ. 144), η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτή, καθίσταται αναγκαία, καθώς για να καταφέρει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά, κατά την εκπαιδευτική πράξη, πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, διαθέτοντας τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις. Συνεπώς, η εκπαίδευση του, αποτελεί σπουδαία παράμετρο για τον μετασχηματισμό της

μεθόδευσης της διδασκαλίας και της εναρμόνισης αυτής, στη βάση των αρχών της Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Πανιτσίδου & Παπασταμάτης, 2010, σ. 137).

Παράλληλα, ο χώρος διδασκαλίας και το εκπαιδευτικό υλικό, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Όπως συμπεραίνουμε από τα δεδομένα της έρευνας, τα προγράμματα κατάρτισης της Τράπεζας, διεξάγονται σε χώρους, όπου χαρακτηρίζονται «άριστοι» και «σύγχρονοι» γεγονός που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, το εκπαιδευτικό κέντρο της Τράπεζας διαθέτοντας αρκετά βοηθητικά μέσα διδασκαλίας, με άριστες υποδομές, αποδεικνύει με αυτό τον τρόπο τη σωστή οργάνωση των προγραμμάτων. Επιπλέον, σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζόμενων, το εκπαιδευτικό υλικό των προγραμμάτων κατάρτισης, είναι σε πλήρη συνάρτηση με το αντικείμενο κατάρτισης, ώστε να αναγνωριστεί και με αυτό τον τρόπο η σωστή οργάνωση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Σύμφωνα με τη μελέτη των Γούλα και Παπαγεωργίου (2009), επισημαίνεται εξίσου η ικανοποίηση των εργαζομένων από το διδακτικό υλικό καθώς και από τα εποπτικά μέσα, γεγονός που συνάδει με ευρήματα της δικής μας έρευνας.

## **2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:**

**Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στη συγκεκριμένη Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με τα οφέλη της μάθησης μέσω της συμμετοχής τους στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;**

Βάσει των απόψεων των εργαζομένων, διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν οφέλη τόσο για τους ίδιους, όσο και για την Τράπεζα. Όσον αφορά τα οφέλη των εργαζομένων, οι ίδιοι αποκτούν, γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις, τα οποία τους ωφελούν τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Οι γνώσεις, λοιπόν και οι δεξιότητες που αποκόμισαν, έπειτα από τη συμμετοχή τους στα προγράμματα κατάρτισης, αποδείχθηκαν χρήσιμες και εφαρμόσιμες στο χώρο εργασίας, καθιστώντας τους πιο αποδοτικούς, εύρημα το οποίο συνάδει με την έρευνα των Imgran & Tanveer (2015), όπου το 52,9% των συνεντευξιζόμενων δήλωσε ότι έπειτα από την κατάρτισή τους, γνωρίζουν καλύτερα ποιες δεξιότητές τους πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στη μελέτη των Aguinis & Kraiter (2009), καταδεικνύονται επίσης ως σημαντικά οφέλη της κατάρτισης τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ομάδων, η απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά και η θετική

επίδραση στην απόδοσή τους κατά την εργασία. Συγχρόνως, τα ευρήματα της έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα της μελέτης των Γούλα και Παπαγεωργίου (2009), όπου τα οφέλη από τη συμμετοχή των εργαζομένων στα εν λόγω προγράμματα, εντοπίζονται στην αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, αλλά και στην αποτελεσματικότητά τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους. Παράλληλα, σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας, είναι πως δημιουργείται, στους εργαζόμενους, η αίσθηση της χρησιμότητας και ότι συνεισφέρουν στην Τράπεζα, αποτελώντας ενεργά μέλη μιας ομάδας. Επιπλέον, σημαντικό όφελος αυτών, αποτελεί η κοινωνική δικτύωση, καθώς μέσω της συμμετοχής τους στα προγράμματα κατάρτισης, ανέπτυξαν κοινωνικές σχέσεις και δημιούργησαν νέες φιλίες, διευρύνοντας το πεδίο των κοινωνικών επαφών τους. Το συγκεκριμένο εύρημα, συνάδει εξίσου με τα ευρήματα των Γούλα και Παπαγεωργίου (2009), όπου η δικτύωση των εργαζομένων, με άλλους εργαζόμενους, αποτελεί κάτι το οποίο δεν περίμεναν να κερδίσουν, κατά τη συμμετοχή τους στα εν λόγω προγράμματα. Άλλωστε, όπως αναφέρουν οι Schuller et al. (2002, p. 46-47), η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ενισχύει, εμπλουτίζει και ανασυγκροτεί την κοινωνική δικτύωση και τις φιλικές σχέσεις των ατόμων. Γενικότερα, οι συμμετέχοντες φάνηκαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι, απ' όσα αποκόμισαν από τη συμμετοχή στους στα προγράμματα κατάρτισης, καθώς ήταν μία ευχάριστη εμπειρία γι' αυτούς.

Όσον αφορά τα οφέλη της Τράπεζας, συμπεραίνουμε πως το καταρτισμένο, εξειδικευμένο και ενήμερο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, την καθιστά πιο αποτελεσματική και ιδιαίτερα ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας. Η συνολικότερη αποτελεσματικότητα των οργανισμών, έπειτα από την παροχή κατάρτισης, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη συνολική κερδοφορία, τονίζεται εξίσου και στη μελέτη των Aguinis & Kraiger (2009). Το ίδιο αναφέρεται και στην έρευνα του Quartey (2012), όπου επισημαίνεται πως η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει μεγάλη επίδραση στη συνολικότερη αποδοτικότητα του οργανισμού. Κάθε οργανισμός και επιχείρηση, έχει ως στόχο να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό τους, για να έχει άμεσα οφέλη στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία τους. Επενδύοντας, λοιπόν, η Τράπεζα στο ανθρώπινο δυναμικό, οδεύει προς την αποτελεσματικότητα της και εν συνεχεία στο κέρδος, διότι οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποδοτικοί και αυτό έχει ως επακόλουθο τη μείωση των λαθών και την ελαχιστοποίηση προβλημάτων και παραπόνων. Όπως τονίζεται στην έρευνα των Imran & Tanveer (2015) το 48,1%

δήλωσε πως οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω της κατάρτισης, τους καθιστούν ικανούς να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες. Συνεπώς, όπως επισημαίνουν οι συνεντευξιαζόμενοι, στην παρούσα έρευνα, οι πελάτες της Τράπεζας είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση και τη διαχείριση των θεμάτων τους, γεγονός που ενισχύει την εικόνα της Τράπεζας, δημιουργώντας της ένα προφίλ υψηλού κύρους, αποκτώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εν συγκρίσει με άλλες τράπεζες.

Ύστερα από την αποτίμηση των συνολικών οφελών της κατάρτισης, αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ αυτών, καθώς και η Τράπεζα επωφελείται, αλλά και οι εργαζόμενοι αποκτώντας γνώσεις και δεξιότητες. Εν τέλει, σύμφωνα με έρευνα των Ballot et al. (2006), υπογραμμίζεται πως η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξής του, επιφέρει οφέλη τόσο στην εταιρεία όσο και στους εργαζόμενους, αλλά το μεγαλύτερο μέρος των οφελών, το λαμβάνει η εταιρεία, καθώς της επιστρέφεται το μεγαλύτερο μέρος αυτών που έχει επενδύσει.

### **3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:**

**Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στην εν λόγω Τράπεζα του νομού Αχαΐας, αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;**

Βάσει των δηλώσεών τους, διαπιστώσαμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη συμμετοχή τους σε περαιτέρω εκπαιδευτικά προγράμματα, πλην αυτών που τους παρέχει η Τράπεζα και κατά την πλειοψηφία αυτών, συμμετέχουν ήδη. Επιπλέον, η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων είναι άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, όπου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Cross, 1981· Boudard & Rubenson, 2003· Καραλής, 2013 & Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013), αποδεικνύεται πως τα άτομα που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, επιθυμούν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Εκτός από το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το οποίο όπως αναφέραμε σχετίζεται με τη συμμετοχή τους σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, θεωρούμε πως η θετική εμπειρία και η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης, δημιουργούν μία γενικότερη θετική εικόνα για τη μάθηση και τη δια βίου εκπαίδευση αυτών, ενισχύοντας την ελκυστικότητα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης αυτών και συγχρόνως δρουν ως έναυσμα για περαιτέρω συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Προς επίρρωση αυτού, όπως αναφέρει ο Tuijnman (1991), το υψηλό

επίπεδο αρχικής εκπαίδευσης, αυξάνει την πιθανότητα συμμετοχής, ενός ατόμου, στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι η συμμετοχή στην εκπαίδευση λειτουργεί με συσσωρευτικό τρόπο, καθώς η ποιότητα των προηγούμενων εκπαιδευτικών εμπειριών, μπορεί να προβλέψει την ποιότητα και την ποσότητα των εμπειριών που θα αποκτηθούν στη συνέχεια (Tuijnman, 1991). Εν τέλει, όπως επισημαίνει εξίσου και ο Brookfield (1986), το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, καθώς και η προηγούμενη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελούν τον πιο σημαντικό δείκτη για τον προσδιορισμό της μελλοντικής συμμετοχής, των ενηλίκων, σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ειδικότερα, τα κίνητρα συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες σχετίζονται κυρίως με την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η προσωπική ολοκλήρωση και η επιθυμία για γνώση, αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων, ως σημαντικός παράγοντας για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Όπως αναφέρεται και στην έρευνα της Thagrou (2001), κίνητρο των εργαζομένων για συμμετοχή στην εκπαίδευση, πέραν των ατομικών και εργασιακών παραγόντων, αποτελεί η προσδοκία και η επιθυμία τους για μάθηση. Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς μας, η αναγνώριση των αδυναμιών τους και η συμμετοχή σε οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες για ενδυνάμωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, αποτελεί εξίσου σημαντικό κίνητρο συμμετοχής. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, είναι σε συμφωνία με μία συναφής έρευνα του Καραλή (2013), κατά την οποία προκύπτει πως το ενδιαφέρον των ενηλίκων για μάθηση, αλλά και η απόδοσή τους κατά την εργασία, συγκεντρώνουν, μεταξύ άλλων, υψηλά ποσοστά αναφορικά με τη διερεύνηση των κινήτρων συμμετοχής των ενηλίκων στη Δια βίου Εκπαίδευση.

Αναφορικά με τα εμπόδια συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, διαπιστώνουμε ότι η έλλειψη χρόνου αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη μη συμμετοχή των εργαζομένων σε περαιτέρω εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον, οι οικογενειακές και οι επαγγελματικές υποχρεώσεις αποτελούν εξίσου σημαντικά εμπόδια, τα οποία παρακωλύουν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Παράλληλα, η μετακίνηση και η διαμονή σε μία άλλη πόλη δημιουργούν εξίσου προβλήματα μη συμμετοχής. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, συνάδουν με τα ευρήματα του Καραλή (2013), όπου η έλλειψη χρόνου ένεκα επαγγελματικών



υποχρεώσεων, αλλά και λόγω φροντίδας παιδιών και η δυσκολία μετακίνησης, αναφέρονται, μεταξύ άλλων, ως εμπόδια που μειώνουν τη συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Επιπλέον, σύμφωνα με την Cross (1981), η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, οι οικογενειακές και επαγγελματικές υποχρεώσεις αποτελούν εξίσου περιστασιακές συνθήκες που δυσχεραίνουν τη συμμετοχή. Εν κατακλείδι ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί η επιμονή ενός συνεντευξιαζόμενου στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και γενικότερα στη μάθηση, καθώς αν και δε διαθέτει αρκετό ελεύθερο χρόνο, ένεκα οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, εν τούτοις η επιθυμία του για μάθηση και προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση, είναι ιδιαίτερα έντονη, προσπαθώντας να τα συνδυάσει.

## **6.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα**

Ύστερα από την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας και καταλήγοντας στις προηγούμενες διαπιστώσεις, θα διατυπώσουμε τις ακόλουθες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κρίνεται σημαντική η περαιτέρω διερεύνηση της αξιολόγησης των εκπαιδευτών στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα και ιδιαίτερα κατά πόσο έχουν εκπαιδευτεί καταλλήλως, αλλά και κατά πόσο είναι αναγκαία η εκπαίδευση αυτών, ώστε να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες εκπαίδευσης ενηλίκων. Επιπλέον, ενδιαφέρον θα αποτελούσε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης του συνόλου των τραπεζών στην Ελλάδα, καθώς και η προσπάθεια σύγκρισης της αποτελεσματικότητας αυτών, μεταξύ τους. Εν τέλει, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθούν οι απόψεις των υπευθύνων για το σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στον τραπεζικό τομέα, αναφορικά με τα οφέλη της κατάρτισης και γενικότερα κατά πόσο επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην απόδοση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των τραπεζικών εργασιών.

# Επίλογος

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχοληθήκαμε με τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σε μία συγκεκριμένη τράπεζα, αναφορικά με τη συμμετοχή τους στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Ειδικότερα, μελετήσαμε τις απόψεις και τα βιώματα αυτών, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και τα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης, στον τραπεζικό τομέα. Μελετήσαμε επίσης τη δημιουργία κινήτρων και εμποδίων για περαιτέρω συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Παράλληλα, μέσω των συνεντεύξεων συλλέξαμε τα δεδομένα της έρευνας, τα οποία παρουσιάσαμε και αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής. Κατά το τελευταίο κεφάλαιο, ολοκληρώσαμε τη μεταπτυχιακή διατριβή, ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, συσχετίζοντας τα με συναφείς έρευνες και στη συνέχεια διατυπώσαμε ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή διατριβή, καταλήγουμε στο συμπέρασμα της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης στη συγκεκριμένη τράπεζα, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, τα οφέλη που προκύπτουν ύστερα από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, είναι πολλαπλά, τόσο στο επίπεδο των εργαζομένων, όσο και της Τράπεζας γενικότερα. Εν κατακλείδι, η θετική εμπειρία της συμμετοχής στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, αλλά και το μορφωτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, λειτουργεί ενθαρρυντικά για περαιτέρω συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

# Παράρτημα Α

## Άδεια Έρευνας



Σε όποιον αφορά

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βεβαιώνεται ότι η κα ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΧΡΥΣΑΝΘΗ ΚΑΤΣΟΥΛΗ με Αριθμό Πολιτικής Ταυτότητας [REDACTED] και αριθμό Φοιτητικής Ταυτότητας 11502334 έχει αναλάβει την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας, στα πλαίσια της οποίας θα χρειαστεί να διεξαχθεί έρευνα, για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Υπογραφή,

Δρ. Χριστίνα Σιηνά  
Καθηγήτρια - Σύμβουλος  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

# Παράρτημα Β

## Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητή κυρία/ Αγαπητέ κύριε,

Στο πλαίσιο των σπουδών μου, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, χρειάζεται να διεξάγω την εν λόγω έρευνα για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο: «Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση: Διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Μελέτη στο χρηματοπιστωτικό τομέα».

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να διερευνήσει τις απόψεις, τις εμπειρίες και τα βιώματα των συμμετεχόντων σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που υλοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα και συγκεκριμένα των εργαζομένων στην εν λόγω τράπεζα, στο νομό Αχαΐας. Ειδικότερα, θα διερευνηθούν οι απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των παρεχόμενων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, καθώς επίσης θα διερευνηθεί το γεγονός της δημιουργίας κινήτρων ή εμποδίων για περαιτέρω συμμετοχή σε οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, αλλά καθοριστική και σημαντική για τη διεξαγωγή της. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από τη διαδικασία της συνέντευξης, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό και την ολοκλήρωση της έρευνας.

Εν τέλει, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης θα τηρηθούν όλοι οι κανόνες δεοντολογίας, ενώ συγχρόνως διατηρείται η ανωνυμία των

συμμετεχόντων και των απαντήσεων. Επιπλέον, μπορείτε να διακόψετε τη συνέντευξη ανά πάσα στιγμή.

Ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,

Κατσούλη Δέσποινα Χρυσάνθη.

# Παράρτημα Γ

## Πρωτόκολλο Συνέντευξης

Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση: Διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Μελέτη στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

### Στοιχεία συνέντευξης:

Αριθμός συνέντευξης: .....

Ημερομηνία: .....

Τρόπος καταγραφής: .....

Διάρκεια: .....

Παρατηρήσεις: .....

### Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:

Ηλικία: .....

Εκπαιδευτικό επίπεδο: .....

Θέση εργασίας: .....

Έτη προϋπηρεσίας: .....

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: .....

### Πληροφορίες σχετικά με την παρεχόμενη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

1. Θα μπορούσατε να μου δώσετε κάποιες πληροφορίες αναφορικά με τα εξής ζητήματα:

α) κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;

- β) πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισής σας;
- γ) ο χαρακτήρας της κατάρτισής σας είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;
- δ) η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας ή είναι γενικού περιεχομένου;
- ε) ποια είναι η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου;
- ζ) ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;
- η) ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση της κατάρτισής σας;
- θ) καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διάκριση αναλόγως τη θέση τους;
- ι) με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;

### **Αποτελεσματικότητα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης**

1. Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προσφέρει η Τράπεζα;
2. Θεωρείτε πως είναι αναγκαία και γιατί;
3. Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;
  - Ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια του προγράμματος;
  - Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;
4. Πώς θα σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα κατάρτισης;
  - Υπήρχαν βοηθητικά μέσα διδασκαλίας;
5. Πώς κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;
6. Με ποιο τρόπο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μάθησής σας;

### **Συνολικά οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης**

1. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας, έπειτα από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα κατάρτισης, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο;
2. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη της Τράπεζας, έπειτα από τη συμμετοχή σας στα προγράμματα κατάρτισης;
3. Κερδίσατε κάτι μέσω της συμμετοχής σας στα προγράμματα κατάρτισης, το οποίο δεν το περιμένατε; Εάν ναι, τι κερδίσατε;

### **Κίνητρα ή/και εμπόδια συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες**

1. Θα θέλατε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είτε σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας σας, είτε όχι;
2. Ποιοι είναι οι λόγοι που σας ωθούν ώστε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;
3. Υπάρχει κάποιος λόγος που σας εμποδίζει να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο, το οποίο δεν σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε μέσα από αυτή τη συζήτηση;

### **Σημειώσεις:**

Κατά την έναρξη της συνέντευξης, θα ενημερώσουμε τους συνεντευξιζόμενους για το σκοπό της έρευνας, για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και εχεμύθια των απαντήσεών τους, καθώς θα τους ζητήσουμε την άδεια για τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης.

Η σειρά αλλά και ο αριθμός των ερωτήσεων δύναται να αλλάξει και να πραγματοποιηθούν προσθαφαιρέσεις των ερωτήσεων, καθώς και διευκρινίσεις, αναλόγως τη ροή της συζήτησης και των απαντήσεων των ερωτηθέντων.



# Παράρτημα Δ

## Απομαγνητοφωνημένες

## Συνεντεύξεις

### Στοιχεία συνέντευξης:

Αριθμός συνέντευξης: Σ1

Ημερομηνία: 21/2/2017

Τρόπος καταγραφής: μαγνητόφωνο και σημειώσεις

Διάρκεια: 25΄

Παρατηρήσεις: -

### Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:

Ηλικία: 52

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Έτη προϋπηρεσίας: 27

Θέση εργασίας: Προϊστάμενος

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: Ναι, αρκετά

-Θα μπορούσατε να μου δώσετε κάποιες πληροφορίες σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση;

-Ναι.

-Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;

-Συμμετέχω... 2 με 3 φορές το χρόνο.

-Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισής;

-Η κάθε κατάρτιση από 2 ημέρες μέχρι 4.

- Ο χαρακτήρας της κατάρτισής είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;
- Εθελοντικός είναι. Μάλλον καλύτερα να βάλουμε και τα 2, υπάρχουν κάποια προγράμματα που είναι υποχρεωτικά, ναι, υπάρχουν και κάποια που είναι εθελοντικά. Ναι, άρα το σωστό είναι αυτό.
- Η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας σας ή είναι γενικού περιεχομένου;
- Και τα δύο... υπάρχουν και τα δύο.
- Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διαφορά αναλόγως τη θέση;
- Όχι υπάρχει διαφορά ανάλογα με το αντικείμενο.
- Ποια είναι η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου; Που είναι;
- Είναι στην Αθήνα. Όλα τα σεμινάρια γίνονται στην Αθήνα.
- Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;
- Η τράπεζα, όχι ο εργαζόμενος. Όλα είναι καλυμμένα από την τράπεζα.
- Ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση της κατάρτισής σας;
- Η διεύθυνση Εκπαιδεύσεως.
- Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;
- Από τη διεύθυνση Εκπαιδεύσεως, ανά εξάμηνο να σου δώσω να καταλάβεις. Δηλαδή υπάρχει πίνακας, εεε... εξάμηνης διάρκειας, μάλλον εεε δεν έχει αναρτηθεί, το πρώτο εξάμηνο του 2017 εεε αναρτήθηκε το Νοέμβριο, είχες το δικαίωμα συμμετοχής το Δεκέμβριο για το τι σε ενδιαφέρει να κάνεις μέσα στο πρώτο εξάμηνο του '17, εεε οπότε Μάιο ή Ιούνιο του '17 θα έχεις για το δεύτερο εξάμηνο.
- Πώς θα αξιολογούσατε την παρεχόμενη κατάρτιση, που σας προσφέρει η τράπεζα;
- Είναι αρκετά καλή. Ναι δηλαδή σαν αξιολόγηση μπορείς να πεις ότι είναι πολύ καλή.
- Τη θεωρείτε αναγκαία και γιατί;
- Ναι σίγουρα... Δηλαδή... Ναι είτε είναι υποχρεωτική είτε προαιρετική, η αναγκαιότητα έχει να κάνει με το ότι εεε... σου βελτιώνει αρκετές δεξιότητες εεε... πέρα από την ενημέρωση που έχεις για τις αλλαγές και τα τεκταινόμενα στη θέση εργασίας αλλά και γενικότερα, εμ... ποιο άλλο επιχείρημα θα μπορούσε να πει κανείς; Εντάξει γίνεσαι εεε σίγουρα βελτιώνεσαι και... άλλωστε ο σκοπός και η επιδίωξη της τράπεζας και του εργαζόμενου αυτή είναι. Έτσι να... μπορέσει να βελτιώσει το προσωπικό της για να το καταστήσει πιο αποδοτικό, πιο ενήμερο, πιο καταρτισμένο.
- Πως θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;
- Εξαρτάται... από το ποιος είναι ο εκπαιδευτής. Δηλαδή υπάρχουν διάφοροι εκπαιδευτές. Σπάνια, δηλαδή όλα αυτά τα χρόνια, σπάνια μάλλον ναι δεν έχω συμπέσει

με τον ίδιο εκπαιδευτή. Άρα υπάρχουν εκπαιδευτές οι οποίοι είναι μέτριοι, εντάξει, υπάρχουν εκπαιδευτές οι οποίοι είναι πάρα πολύ καλοί, υπάρχουν και εκπαιδευτές άριστοι. Άλλωστε να σου πω κάτι, άλλωστε στο τέλος του προγράμματος του κάθε προγράμματος γίνεται αξιολόγηση από εμάς, από τους συμμετέχοντες.

-Θεωρείτε πως ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια της κατάρτισης;

-Εεε... θα 'λεγα ναι... αλλά και πάλι εξαρτάται από τον εκπαιδευτή. Υπάρχουν εκπαιδευτές οι οποίοι είναι πιο αποστασιοποιημένοι και λίγο έτσι πιο στείοι. Οπότε... ναι... υπάρχουν εκπαιδευτές οι οποίοι δεν επιδιώκουν τη συμμετοχή των, τέλος πάντων, εκπαιδευομένων, οπότε υπάρχει κίνδυνος να είναι το μάθημα έτσι πιο... εντάξει... έτσι πιο βαρετό.

-Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;

-Συνήθως έχουμε ατζέντα και... εντάξει γνώση του... του σκελετού τέλος πάντων... ή του περιεχομένου του μαθήματος, του σεμιναρίου και λοιπά... εεε... και βήμα βήμα... εντάξει... προχωράμε στην ανάλυση, ας πούμε του περιεχομένου του.

-Πώς σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα;

-Εντάξει, ο χώρος είναι πολύ καλός.

-Στην αίθουσα διδασκαλίας θεωρείτε πως είχε όλα τα αναγκαία μέσα;

-Ναι εντάξει, οπτικοακουστικά μέσα και λοιπά ναι είναι πλήρης εξοπλισμένη γιατί υπάρχει δηλαδή εκπαιδευτικό κέντρο το οποίο είναι φτιαγμένο γι' αυτό ακριβώς το σκοπό... οπότε από άποψη... υποδομών είναι πολύ καλά.

-Το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε, πώς το αξιολογείτε;

-Πολύ καλό και αυτό. Είχε άμεση συνάφεια με το αντικείμενο.

-Έπειτα από την ολοκλήρωση της κατάρτισής σας, με ποιο τρόπο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μάθησής σας;

-Υπάρχουν... τεστ. Οι εξετάσεις... είναι άλλο... σε άλλο επίπεδο... δηλαδή οι εξετάσεις έχουν να κάνουν... δεν έχουν να κάνουν με την κατάρτιση μόνο, έχουν να κάνουν με τις... έχουν να κάνουν με τις επίσημες πιστοποιήσεις της τράπεζας της Ελλάδος, δηλαδή, εντάξει δεν είναι σεμινάριο, εκπαίδευση... εκεί είναι διαφορετικά... δηλαδή πας ενημερώνεσαι, εκπαιδεύεσαι, εξετάζεσαι και εξετάζεσαι από ανεξάρτητο φορέα, δηλαδή από την τράπεζα της Ελλάδος.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη έπειτα από τη συμμετοχή σας στα εν λόγω προγράμματα, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο;

-Εντάξει... σίγουρα... αποκτάς τη γνώση... την οποία ενδεχομένως... εντάξει... δεν την είχες... εεε... γίνεσαι πιο... έτσι... ολοκληρωμένος... βελτιώνοντας κάποιες αδυναμίες σου

ή... εεε... αποκτάς δεξιότητες τις οποίες μπορεί να μην τις είχες... να μην είχες δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα, κατάλαβες; Οπότε... εεε... επισημαίνεις τυχόν αδύνατα σημεία και πλέον είναι πιο αναγνωρίσιμα και από τον ίδιο, από τον εαυτό σου δηλαδή όταν κάνεις διαπραγματεύσεις... συζητήσεις... παρουσιάσεις... εεε επαφές... με τους πελάτες... εεε... εντάξει το αποτέλεσμα είναι να είσαι πιο... εεε... ολοκληρωμένος... εντάξει.. όσον αφορά τα επιχειρήματά σου... και το λόγο σου και τις ενέργειές σου... πιο δομημένος κατά κάποιο τρόπο.

-Ποια πιστεύετε πως είναι τα οφέλη της τράπεζας;

-Τα οφέλη της τράπεζας είναι... προφανή γιατί έχει να κάνει με... στελεχωμένο δυναμικό το οποίο είναι πιο... πιο ενήμερο... πιο αποτελεσματικό... εεε... αυτό έχει να κάνει στη συνέχεια με πιο ευχαριστημένους πελάτες... έχει να κάνει με... λιγότερα προβλήματα προφανώς... εντάξει... ελαχιστοποίηση παραπόνων και λοιπά... εεε... καλύτερη διαχείριση... ακόμα και... ακόμα και σε αυτά... μμμ... έχει βελτίωση και στη κερδοφορία της τράπεζας γιατί... εεε... ο ευχαριστημένος πελάτης... ουσιαστικά θα... θα καταστεί και πιο αποδοτικός ως πελάτης για την ίδια την τράπεζα.

-Έχετε κερδίσει κάτι μέσω της συμμετοχής σας σε προγράμματα κατάρτισης, τα οποία δεν τα περιμένατε;

-Εεε.. μπορεί να λειτουργεί εμμέσως ως κάποια προαγωγή, ας πούμε και λοιπά... εντάξει... εεε.. ναι όχι έτσι άμεσα όπως το λέω.. έμμεσα... επειδή... η συμμετοχή και το κάθε σεμινάριο που αποκτάς... εεε... σίγουρα ενημερώνεται και το μητρώο σου δηλαδή... κατάλαβες... η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού... εεε.. άρα βλέπει ότι έχει να κάνει με ένα άτομο το οποίο... εντάξει πέρασε η χρονιά ή επί σειρά ετών έχει παρακολουθήσει δύο τρία... έτσι σεμινάρια... έχει βελτιωθεί... εεε... και στα υποχρεωτικά του και στα προαιρετικά... έχεις μία συνολική εικόνα... εεε εάν αυτό συνοδεύεται και από σχετικά καλές αξιολογήσεις από τον προϊστάμενό σου ας πούμε και λοιπά... εεε.. σίγουρα... εεε υπάρχει μία θετική επίδραση.

-Θα θέλατε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είτε σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας σας, είτε όχι;

-Ναι εντάξει ανοιχτός είμαι. Εάν είχε να κάνει με το... εάν είχε να κάνει με ένα αντικείμενο το οποίο... σίγουρα εντάξει με ενδιαφέρει... δεν θα έλεγα όχι... Όχι... όχι... αποκλειστικά με το αντικείμενο της εργασίας. Όχι αποκλειστικά... εεε... κοίταξε... το μεταπτυχιακό μου έκανα το 2001 με το 2005... δηλαδή όταν ήμουν από τα 35 μου μέχρι τα 40... εντάξει... ηλικιακά... εεε... οι υπόλοιπες δραστηριότητες εκπαιδευτικές,

ενημερωτικές, επαγγελματικές και λοιπά... ήταν πολύ πιο μικρές σε διάρκεια... εεε... πάντα είχαν μικρή.. μικρή ή όχι συνάφεια... τέλος πάντων... με το αντικείμενο.

-Ποιοι είναι οι λόγοι οι οποίοι θα μπορούσαν να σας ωθήσουν ώστε να συμμετέχετε σε τέτοια προγράμματα;

-Εεε... οι λόγοι είναι καθαρά προσωπικοί... εντάξει πέρα από τους επαγγελματικούς. Δηλαδή... βελτίωση της προσωπικότητας... εντάξει... του εαυτού μου... και της εε... με τι έχει να κάνει άλλωστε εντάξει... η γνώση... δεν είναι κάτι το οποίο... είναι κάτι... δεν έχει να κάνει με τη γνώση ως απόκτηση δηλαδή της στείρας γνώσης... εντάξει.

-Υπάρχουν κάποια εμπόδια που να σας παρεμποδίζουν ώστε να μην συμμετέχετε;

-Εεε... όχι εμπόδια δεν έχουν... όχι... όχι.. Ναι... είναι άλλωστε κάτι το οποίο... έτσι με... εκφράζει... το οποίο το πιστεύω.. και σίγουρα παροτρύνω... εντάξει... και άτομα... δηλαδή του περιβάλλοντός μου... είτε είναι φίλοι... είτε συγγενείς... και λοιπά... εεε για μένα είναι... αυτονόητο... δεν μπορείς να σταματάς στα 22... δεν έχει έννοια.

-Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο το οποίο δε σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε μέσα από αυτή τη συζήτηση;

-Εεε... όχι όσον αφορά το αντικείμενο νομίζω ότι είναι αρκετά... δηλαδή έτσι όπως είναι δομημένο... έτσι αρκετά... αρκετά πλήρες... εεε... όχι... σου είπα πως είναι καταρτισμένο... δηλαδή είναι ένα συνεχές πρόγραμμα που εμπλουτίζεται ανά εξάμηνο... εεε... σίγουρα έχει μεγάλη συμμετοχή από την πλειοψηφία των... έτσι... των... συναδέλφων... δηλαδή... η κατάρτιση είναι κάτι το οποίο έχει περάσει... στο... εντάξει... στην καθημερινότητα κατά κάποιο τρόπο... των συναδέλφων και της τράπεζας της συγκεκριμένης... εεε... δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα... και σαν διεύθυνση.

-Σας ευχαριστώ!

### **Στοιχεία συνέντευξης:**

Αριθμός συνέντευξης: Σ2

Ημερομηνία: 22/2/2017

Τρόπος καταγραφής: μαγνητόφωνο και σημειώσεις

Διάρκεια: 25΄

Παρατηρήσεις: -

### **Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:**

Ηλικία: 37

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Έτη προϋπηρεσίας: 12

Θέση εργασίας: Private Banker

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: Ναι

-Μπορώ να σας ρωτήσω κάποια πράγματα σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση;

-Ναι βεβαίως.

-Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;

-Έχω αρκετά χρόνια να κάνω κάποιο πρόγραμμα, αλλά για δικούς μου λόγους οικογενειακούς, γιατί έλειπα τελείως από τη θέση μου. Γενικά όμως προσπαθώ μία φορά το χρόνο τουλάχιστον. Ανά έτος, μία φορά το χρόνο.

-Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισης σας;

-Τίποτα. Δύο τρεις μέρες, max.

-Ο χαρακτήρας της κατάρτισης είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;

-Μέχρι στιγμής έχω συμμετάσχει μόνο σε υποχρεωτικά. Ξεκίνησε ένα εντατικό πρόγραμμα, εθελοντικών, απ' τα οποία επιλέγουμε, αλλά εγώ ήμουν εκτός της υπηρεσίας μου τότε, με αποτέλεσμα να μην μπορώ να διαλέξω κάποια προγράμματα. Θα ξεκινήσω από το δεύτερο μισό αυτού του έτους να παρακολουθώ τέτοια προγράμματα. Βγαίνουν κάποιοι πίνακες με προγράμματα, από τα οποία καλούμαστε να επιλέξουμε τουλάχιστον δύο, εάν δεν κάνω λάθος... στο χρόνο.

-Η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας σας ή είναι γενικού περιεχομένου;

-Αυτά που έχω μέχρι τώρα παρακολουθήσει, είναι... εμ... είναι συγκεκριμένα για τη θέση... εεε... αυτά... που υπάρχει και μένει να παρακολουθήσω... να αρχίσω να επιλέγω... είναι πιο γενικού περιεχομένου... γενικότερα με την τραπεζική και με το αποκτήσεις εργαλεία για να γίνεις πιο αποτελεσματικός στη δουλειά σου.

-Ποια είναι η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου;

-Είναι στην Αθήνα.

-Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;

-Η τράπεζα, η τράπεζα.

-Αναφορικά με τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής;

-Η τράπεζα.

-Ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση προγραμμάτων;

-Η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, σε συνεργασία με το τμήμα Εκπαιδύσεως.

-Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διάκριση αναλόγως η θέση;

-Υπάρχουν διακρίσεις αναλόγως τη θέση.

-Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;

-Σίγουρα βάσει του background και σίγουρα... σε κάποιες περιπτώσεις, ενδεχομένως όχι τόσο στη δική μας τη διεύθυνση, είμαστε ήδη αρκετά οι περισσότεροι εξειδικευμένοι και καταρτισμένοι με μεταπτυχιακές σπουδές, εεε... σίγουρα με την προοπτική που βλέπει, φαντάζομαι η διεύθυνση σε κάθε υπάλληλο.

-Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προσφέρει η Τράπεζα;

-Μέτρια.

-Θεωρείτε πως είναι αναγκαία;

-Ναι, βέβαια.

-Για ποιο λόγο;

-Εμ... γιατί... όλοι μας καλό είναι και να μαθαίνουμε καινούρια πράγματα, αλλά και να θυμόμαστε πράγματα, τα οποία έχουμε ενδεχομένως ξεχάσει. Εμένα δηλαδή, ξεκάθαρα, το κομμάτι των πιστοποιήσεων και οι εξετάσεις με τα σεμινάρια που παρακολούθησα, ήταν ξεκάθαρα θέματα τα οποία είχα να τα πιάσω καιρό στα χέρια μου. Τα ξαναθυμήθηκα. Σίγουρα θετικό. Καλό μου έκανε, δεν μου έκανε κακό.

-Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;

-Εεε... δεν είναι πάντα ο ίδιος... σε άλλες περιπτώσεις έχουν υπάρξει εξαιρετικοί εισηγητές, σε σεμινάρια και άλλες φορές, ήταν επιεικώς κακοί. Ήταν τελείως...

ακατάλληλοι, για τα συγκεκριμένα σεμινάρια. Ήταν γνώστες του αντικειμένου, δεν ήταν γνώστες του τρόπου που διεξάγονται οι εξετάσεις και του τι ζητούν οι εξεταστές, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να βοηθήσουν και εμάς να πάμε σ' αυτό το αντικείμενο. Ήταν πολύ πιο θεωρητικό το υπόβαθρο του εισηγητή, ενώ τα... οι απαιτήσεις του σεμιναρίου... και των εξετάσεων που ακολούθησαν... ήταν καθαρά πρακτικές και αναλυτικές, ενώ ο εισηγητής ήταν... εεε... πιο προσανατολισμένος σε θεωρητική βάση. Ξεκάθαρα, εάν είχαμε μείνει στις εισηγήσεις και δεν είχαμε κάνει προσωπική δουλειά, θα είχαμε αποτύχει.

-Μάλιστα. Ήταν υποστηρικτικός;

-Ήταν υποστηρικτικός, αλλά τι να την κάνεις την εμφύχωση, άμα δεν μπορεί, εάν δεν σου έχει δώσει μία κατευθυντήρια γραμμή ως προς τι... που... να κατευθύνεις την έρευνά σου, που να κατευθύνεις το διάβασμά σου.

-Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;

-Εισήγηση... αλλά ήταν καθαρά θεωρητική... ενώ έπρεπε να ήταν πιο πρακτικό... έπρεπε να ήταν πολύ πιο βασισμένο στην... εεε... σε... στο αναλυτικό κομμάτι... πράξεις... εεε... μαθηματικά... ήταν άλλο πράγμα αυτό που ζητούσαν οι εξετάσεις... έκανε προσομοίωση... και πάλι δεν... εεε... ούτε καν ακούμπησε... το επίπεδο... των απαιτήσεων... των εξετάσεων που ακολούθησαν.

-Μάλιστα. Πώς σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα;

-Είναι άριστος ο χώρος. Το εκπαιδευτικό κέντρο είναι άριστο... άριστο.

-Υπήρχαν βοηθητικά μέσα διδασκαλίας;

-Ναι, ναι βέβαια. Εεε... και με ηλεκτρονική μορφή εμ... σημειώσεις... ήταν καλό. Πίνακας, υπολογιστές, όχι πάντα, μόνο στα τελευταία, νομίζω που κάναμε τις... εμ... κάποιες ασκήσεις... ελάχιστες... αλλά... υπήρχε πίνακας... υπήρχε... προβολή... προτζέκτορας... αυτά.

-Πώς κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;

-Μέτριο. Είχε πλήρη συνάφεια, στο θεωρητικό του κομμάτι... όμως, υπήρξε και το πρακτικό, το οποίο ήταν ελλιπές. Απουσίαζε παντελώς.

-Έπειτα από την ολοκλήρωση της κατάρτισης σας, αξιολογούνται με κάποιο τρόπο τα αποτελέσματα της μάθησης σας;

-Με τις εξετάσεις.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας, έπειτα από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα κατάρτισης της τράπεζας, σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο;



-Εεε... ναι... ορισμένα... σε ορισμένες περιπτώσεις... εεε με βοήθησε λίγο στο να θυμηθώ πραγματάκια και να τα... χρησιμοποιήσω πιο αποτελεσματικά στη δουλειά μου... σε άλλες περιπτώσεις... ήταν... αυτά τα πιο θεωρητικά... ήταν ενδεχομένως... εντάξει να μην ήταν και κάτι το ιδιαίτερο... απλώς ήταν κάτι καινούριο το οποίο δεν είχα ξαναδεί.

-Ποια πιστεύετε πως είναι τα οφέλη της τράπεζας, έπειτα απο τη συμμετοχή σας σε αυτά τα προγράμματα;

-Εεε... νομίζω ότι έχει οικονομικό όφελος. Είναι σαφώς πιο ανταγωνιστική η τράπεζα. Δηλαδή, εεε... η (επωνυμία Τράπεζας), το γνωρίζουμε πάρα πολύ καλά, ότι... προτείνει... έχει και τις περισσότερες επιτυχίες στις εξετάσεις πιστοποίησης, στα στελέχη της. Έχει σαφώς... είναι η τράπεζα η οποία έχει σαφώς τα περισσότερα πιστοποιημένα στελέχη. Είναι βέβαιο αυτό. Ναι. Τουλάχιστον τη βασική πιστοποίηση, την έχουν... την κατέχουν σχεδόν όλα τα στελέχη. Και σε καταστήματα και σε υπηρεσίες... δίνει πολύ βάση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση των στελεχών.

-Κερδίσατε κάτι μέσω της συμμετοχής σας σε προγράμματα κατάρτισης, το οποίο δεν το περιμένατε;

-Εεε... Πέρασα πάρα πολύ ωραία στην Αθήνα, γνωρίστηκα με συναδέλφους, που αυτό είναι πάντα ακόμα και για τη δική μας τη δουλειά είναι πάρα πολύ σημαντικό... είμαστε σε μία υπηρεσία στην οποία πρέπει να έχουμε και να διατηρούμε πολύ καλή σχέση με τα καταστήματα και με τους συναδέλφους και έχουμε σπάνιες περιπ... εεε... ευκαιρίες να τους συναντούμε... παρά μόνο όταν γίνονται κάποιες, έτσι, εκδηλώσεις της τράπεζας... έτσι... οπότε αυτό είναι κατ' εμέ, αυτό είναι.

-Θα θέλατε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είτε σχετικές με το αντικείμενο εργασίας, είτε όχι;

-Ναι. Δηλαδή... εεε... μου έχει λείψει λιγάκι τώρα που έχω μείνει εκτός. Θα 'θελα γενικού περιεχομένου. Εεε.. και τα δύο. Και τα δύο.

-Για ποιο λόγο; Ποιοι είναι οι λόγοι που θα σας ωθήσουν στο να συμμετέχετε;

-Εεε... γιατί είναι κάποια πραγματάκια στα οποία θεωρώ ότι έχω... ότι υπολείπομαι... βέβαια... αναγνωρίζω εγώ που... κάποια αδύνατά μου σημεία... και... τα συζητάω με το διευθυντή μου και θα με προτείνει γι' αυτά. Πάντα... πάντα μπορείς να βρεις κάτι χρήσιμο... και σε θεωρητικού επιπέδου... έτσι... για δικό μου όφελος.

-Θεωρείτε ότι υπάρχουν κάποιοι λόγοι που σας εμποδίζουν να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

-Σαφώς η έλλειψη χρόνου και η μετακίνηση, για μετακίνηση και για παραμονή σε άλλη πόλη, όταν αφήνω 2 βρέφη πίσω, δεν γίνεται.. είναι δύσκολο.

-Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο το οποίο δεν σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε;

-Εεε... θεωρώ ότι πρέπει να γίνεται η επιλογή των εισηγητών... πρέπει να γίνεται με άλλα κριτήρια από αυτά τα οποία χρησιμοποιεί η Τράπεζα, φαντάζομαι... δεν τα ξέρω ακριβώς, αλλά... εεε... η τελείως λανθασμένη επιλογή εισηγητών, κάτι που κάποιες φορές σε βάζει σε σκέψεις, δηλαδή... δεν είναι δυνατόν... εεε... μμμ... και να... δίνεται... η βάση... η δέουσα και η προσοχή... στις αξιολογήσεις που κάνουν αυτοί που περνούν τα σεμινάρια, στην αξιολόγηση του εισηγητή. Δηλαδή δεν γίνεται τη μία χρονιά να «θάβεις» έναν εισηγητή και ο ίδιος εισηγητής, παρ' όλο που έχει πάρα πολύ κακές κριτικές, να είναι και να ξαναείναι και να ξαναείναι εισηγητής σε αυτό το... σε μία... σε ένα σεμινάριο. Δηλαδή, είναι σαν... είτε το διαβάζεις, είτε δεν το διαβάζεις... το ίδιο και το αυτό. Θεωρώ ότι... ότι δεν υπάρχει σωστό... feedback... και δεν δίνεται βάση στο feedback. Ή δεν... δεν ξέρω... δεν ξέρω.

-Σας ευχαριστώ!

### **Στοιχεία συνέντευξης:**

Αριθμός συνέντευξης: Σ3

Ημερομηνία: 23/2/2017

Τρόπος καταγραφής: μαγνητόφωνο και σημειώσεις

Διάρκεια: 30΄

Παρατηρήσεις: -

### **Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:**

Ηλικία: 42

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Έτη προϋπηρεσίας: 20

Θέση εργασίας: Private Banker

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: Ναι

-Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;

-Κάθε χρόνο... ετησιοποιημένα. Υπάρχει ένα πρόγραμμα στην επιχείρηση που εργάζομαι... οπότε ναι κάθε χρόνο... με συχνότητα... κάθε εξάμηνο κυρίως, ας πούμε, ένα κάθε εξάμηνο, δύο το χρόνο περίπου.

-Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισής σας;

-Συνήθως είναι σεμινάρια 1-2 ημερών... κάποια σειρά έτσι 2-3 ημερών είναι.

-Ο χαρακτήρας της κατάρτισής σας είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;

-Εθελοντικός, αλλά επειδή η επιχείρηση που εργαζόμαστε θέλει να είναι αυτό, κατά μία έννοια ότι όλοι πρέπει να περάσουμε, αλλά είμαστε... έχουμε... πάνω μας το χρονικό σημείο το οποίο μπορούμε να το περάσουμε ενδεχομένως... και είναι ορισμένες φορές που συνδέεται με κάποια συγκεκριμένα πράγματα που κάνουμε, οπότε είναι... υποχρεωτικό το να έχεις τη γνώση για το συγκεκριμένο αντικείμενο που κάνεις. Στην ουσία είναι και τα δύο.

-Η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας σας ή είναι γενικού περιεχομένου;

-Εεε... σχετίζεται άμεσα η ενδοεπιχειρησιακή ναι... αλλά εεε ορισμένες φορές έχει και κάτι γενικότερο σαν υπόβαθρο να σε βοηθήσει να κάνεις τη δουλειά. Οπότε μπορούμε να το χωρίσουμε στα δύο να πούμε ότι το υποχρεωτικό έχει να κάνει άμεσα με τη θέση εργασίας, ενώ το εθελοντικό έχει να κάνει με γενικού περιεχομένου... ακόμα και σε

επίπεδο... πχ ηγεσίας, καλής και θετικής επιρροής... συνεργασίας... υπάρχουν και τέτοια που είναι γενικότερα αντικείμενα... εεε και αυτά... η αλήθεια είναι ότι γίνονται και σε πιο... χαλαρή εάν θέλεις... χαλαρό περιβάλλον, δηλαδή βλέπεις αυτά του υποχρεωτικού και του αμιγώς που έχουνε με τη σχέση, είναι πιο εστιασμένα και πιο αυστηρά επαγγελματικά να το θέσω έτσι, ενώ τα άλλα που είναι γενικού περιεχομένου, έχει μια μεγαλύτερη και έτσι πιο... ευχάριστη νότα... στον τρόπο στον οποίο γίνονται αυτά τα σεμινάρια, επιμορφώσεις.

-Η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου;

-Είναι ιδιοκτησία της επιχείρησης και είναι στην Αθήνα.

-Πως σας φαίνεται αυτό;

-Εεε.. είναι εξαιρετικό καλό γιατί είμαστε τυχεροί που είμαι σε αυτή την εταιρεία που έχει αυτό το εκπαιδευτικό κέντρο γιατί εεε... παρέχει τα πάντα στο απόλυτο και στο ό,τι πιο σύγχρονο... εεε... και από το να πηγαίνεις όπως καταλαβαίνει 5-6 μέρες από ολόκληρο το χρόνο στην Αθήνα που συναναστρέφεσαι και με άλλους συναδέλφους από αλλού... έχει την πολύ θετική του ότι ενημερώνεσαι, το ελάχιστο είναι... το ελάχιστο αρνητικό είναι ότι εκείνες τις μέρες λείπεις από την καθημερινότητα της οικογένειας και τα λοιπά, πράγμα το οποίο όμως όταν είναι 5 στις 365... το διαχειρίζεσαι.

-Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;

-Η τράπεζα... επίσης... δεν πληρώνουμε τη διαμονή γιατί είναι έτσι και αλλιώς πληρωμένη εκ των υστέρων... και κατά τη διάρκεια μας παρέχει διατροφή με την έννοια ότι εκεί που κάνουμε την επιμόρφωση υπάρχει και διατροφή να το πούμε έτσι εκείνες τις ώρες και ό,τι έξτρα κάνουμε συνήθως τα βραδινά μας και τα λοιπά, θα μας τα καλύψει αργότερα. Άρα είναι ένα μεικτό σχήμα.

-Ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση;

-Το τμήμα του Ανθρωπίνου Δυναμικού και μάλιστα υπάρχει και η ιδιαίτερη, διεύθυνση Εκπαιδύσεως. Υπάρχει διεύθυνση Εκπαιδύσεως, η οποία έρχεται σε συνεργασία με το Ανθρώπινο Δυναμικό.

-Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διάκριση;

-Διάκριση ανάλογα τη θέση.

-Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;

-Θεωρώ ότι με κάποιον τρόπο βλέπουν τις ανάγκες... αν θέλεις... και των τμημάτων... και της Τράπεζας... και του υπαλλήλου... ένα μεικτό... ένα μεικτό σχήμα, δηλαδή με την έννοια ποια; Δεν είναι μόνο... δεν είναι μόνο προσωποποιημένο να στο πω έτσι. Δηλαδή βλέπω ότι αυτός έχει έλλειψη σε αυτό, αυτό και αυτό το οποίο γίνεται μέσα από την

αξιολόγησή του, γιατί ο διευθυντής κάθε κέντρου, κάθε μονάδας αξιολογεί τον υπάλληλό του, αυτό είναι γνωστό, αλλά ταυτόχρονα με την αξιολόγηση του, γράφει και επιθυμίες που θα ήθελε ο ίδιος... το ίδιο το στέλεχος να... επιμορφωθεί.. αλλά και αυτός τι αισθάνεται ότι είναι οι ελλείψεις του υπαλλήλου σαν διευθυντής στο οποίο θα τον στείλει για κάτι συγκεκριμένο. Άρα είναι ένα μεικτό σχήμα μεταξύ αυτό που η Τράπεζα καταλαβαίνει ότι θα έπρεπε να γίνεις καλύτερος, αυτό που θες εσύ και ενδεχομένως όμως και που είναι οι ανάγκες της Τράπεζας γιατί ένα παράδειγμα, φαντάζομαι, ότι εάν... υπάρχει ανάγκη... για μια συγκεκριμένη θέση μέσα στην Τράπεζα πχ. ταμείων, οι teller ας πούμε, εεε... θα αναγκαστεί... ή θα... σχεδιάσει να επιμορφώσει και να κατευθύνει κάποιους ανθρώπους προς αυτές τις θέσεις... με την αντίστοιχη.. επιμόρφωση.

-Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προφέρει η Τράπεζα;

-Θεωρώ ότι για το επίπεδο το ελληνικό το οποίο έχουμε εμείς και μπορεί να συγκριθεί και με άλλες... και με ευρωπαϊκό... είναι αρκετά υψηλό.. αρκετά συχνό και με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον.

-Θεωρείτε πως είναι αναγκαία;

-Ναι βέβαια. Έτσι και αλλιώς αυτό είναι το θέμα του... της προσωπικής μας επαγγελματικής ανάπτυξης... εεε πρέπει να είναι συνεχής... πρέπει να είναι αυτό που περιγράφεται, ας πούμε ως δια βίου μάθηση... κατάρτιση... αλλά αυτό ξέρεις... μια παρένθεση εδώ και... αυτό ο δια βίου κατάρτιση... δια βίου μάθηση είναι λες και σε υποχρεώνει να το κάνεις... ενώ θα έπρεπε να 'ναι... στη φύση του ανθρώπου.. έτσι στη φύση του ανθρώπου.. έτσι πρέπει να 'μαστε.. τέλος... να μαθαίνουμε... να εξελισσόμαστε... να έχουμε και παράλληλα πράγματα και τα λοιπά..

-Για ποιο λόγο θεωρείτε πως είναι αναγκαία;

-Εεε... είναι αναγκαία, πρώτον για την αποτελεσματικότητα... από την άποψη της επιχείρησης που οφείλεις να το δεις και εσύ για την άμεση βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ίδιας της επιχείρησης, που έχει σαν στόχο το κέρδος... το αποτέλεσμα και τα λοιπά... αλλά και ταυτόχρονα βοηθάει το στέλεχος, τον υπάλληλο να αισθανθεί πιο χρήσιμος... εεε πιο καταρτισμένος... πιο καλά στα πόδια του και αυτό το ψυχολογικό συν αυξάνει αυτοπεποίθηση... απόδοση... και τα λοιπά.

-Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;

-Δεν είναι ο ίδιος. Κοίτα κατά μέσον όρο είναι σε αρκετά καλό επίπεδο... εεε... και όταν υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες... εκεί το επίπεδο μπορεί να ανεβαίνει κατά πάρα πολύ... γιατί σε κάποια πιο εξειδικευμένα... έρχονται συνήθως και εξωτερικοί

συνεργάτες, όχι ότι οι εσωτερικοί δεν είναι... απλώς επειδή οι εσωτερικοί είναι ίσως για πιο... εεε... μεσαίο επίπεδο κατάρτισης, και αυτοί κρατάνε την κατάρτιση σε ένα πιο... εεε.. ας το πούμε έτσι μεσαίο και μέσου όρου... ή μπορεί να είναι και λίγο εκτός του mentalite της επιχείρησης γιατί... ξέρεις... πάντα υπάρχει σε μία επιχείρηση το πρόβλημα του συν και πλην του ιδρυματισμού, δηλαδή... όταν όλοι προερχόμαστε από το ίδιο και είναι εσωτερικοί οι επιμορφωτές και αυτοί που σε καταρτίζουν ίσως είναι μπολιασμένοι με την φιλοσοφία... την πνευματικότητα... και την όλη αυτή την κουλτούρα τέλος πάντων... της ίδιας της επιχείρησης η οποία έχει πολλά θετικά αλλά ταυτόχρονα μπορεί να έχει και κάποια αρνητικά. Άρα είναι... ξέρεις... σαν να ανακυκλώνεται η κατάρτιση... δεν μπαίνει φρέσκος αέρας... ενώ όταν έρχεται ένας ξένος... εεε... που καταρτίζει... ανοίγει το παραθυράκι... μπαίνει φρέσκος αέρας και μπαίνουν νέες ιδέες ή και άλλες ιδέες που δεν είναι κατ' ανάγκην... και εκεί μπορείς να δεις και τα συν και τα πλην του δικού σου ιδρύματος... δηλαδή... εεε... να σου πει κάτι και να λες... κάτσε αυτός μας είπε εμείς το κάνουμε ήδη καλύτερα... με ένα παράδειγμα... ή να σου πει τα ανάποδο... κοίτα πόσο καλύτερα το κάνουν έξω... γιατί έχουμε κατά καιρούς και από το εξωτερικό συνεργασίες τέτοιες.

-Θεωρείτε ότι ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια της κατάρτισης;

-Ναι γενικώς... Επειδή υπάρχει high... πολύ... επειδή η διεύθυνση όπως είπαμε πριν... το τμήμα Εκπαιδύσεως... το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τα λοιπά... αλλά η Εκπαιδύσεως ασχολείται με αυτό.. όπως καταλαβαίνεις υπάρχουν υψηλά στάνταρντ στα προγράμματα τα οποία βγαίνουν... άρα και αυτός που εκπαιδεύει... είναι υποχρεωμένος σε εισαγωγικά... να διατηρεί ένα minimum... εεε... minimum... εεε... επίπεδο στο πρόγραμμα... άρα ναι υπάρχει υποστήριξη... υποστηρικτικό υλικό... ο ίδιος είναι υποστηρικτικός... είναι αρκετά επαγγελματική η διαδικασία... δεν είναι από αυτά τα ξέρεις... κάνουμε ένα πρόγραμμα τύπου ΛΑΕΚ, συμμετέχει ο εργοδότης... σ' αυτό... εκείνο... οκ πήραμε και την επιδότηση... ό,τι πήρε, πήρε ο υπάλληλος... φύγαμε... Επειδή είναι εσωτερικό, λοιπόν, και αυτό το αξιολογεί ενδεχομένως, είναι όλα σε υψηλό επίπεδο.

-Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;

-Εεε... ανάλογα το πρόγραμμα... υπάρχουν διαφορές... οπότε... και υπάρχει... από το πιο απλό που είναι μια ανάλυση ενός power point, ας πούμε και να πεις κάποια πράγματα σ' αυτά και όταν τελειώσεις κάποιες ερωτήσεις... και όταν τελειώσει κάποια QNA ας πούμε ξέρω 'γω και τα λοιπά... εεε... και πιο χαλαρή διαδικασία όπως είναι... role playing...

συζήτηση με ομάδες... εεε... case studies συγκεκριμένες... υποθετικά σενάρια και τα λοιπά... οπότε όλα τα έχουμε κατά καιρούς.

-Πως σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα;

-Είναι ο καλύτερος γιατί εντάξει... όντως είναι... δεν λείπει κάτι.

-Υπήρχαν βοηθητικά μέσα διδασκαλίας;

-Ναι, βεβαίως. Τα πάντα. Ό, τι μπορείς να φανταστείς... εεε από προτζέκτορες... έως προσωπικούς υπολογιστές... άρα άμα σου λέω αυτά... ο καθένας να έχει το δικό του υπολογιστή και πρόσβαση σ' αυτό... εμ... τα πάντα.

-Πως κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;

-Αρκετά ικανοποιητικό και ήταν σχετικό με το αντικείμενο.

-Έπειτα από την ολοκλήρωση της κατάρτισης, με ποιο τρόπο αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα της μάθησής σας;

-Εεε... εδώ υπάρχει ένα διττό... ότι... το... όταν... εεε ολοκληρώνουμε την κατάρτιση εκεί, μπαίνουμε μέσα και κάνουμε μία αξιολόγηση του εκπαιδευτή. Το οποίο ήταν τι; Ήταν το πως μας φάνηκε το διήμερο... το τριήμερο... ή το ημερήσιο σεμινάριο... το τι πραγματικά όμως... πως πραγματικά μπορούν να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της μάθησης είναι πολύ υποκειμενικό και πολύ ιδιαίτερο και έρχονται μετά από πάρα πολύ καιρό και δεν είναι μετρήσιμο. Δηλαδή το τι έμαθα εγώ από κάποιο σεμινάριο... δεν είναι μετρήσιμο... δεν είναι... ποσοτικό... είναι ποιοτικό το οποίο βγαίνει... φαντάζομαι τους επόμενους μήνες, βδομάδες. Όταν είναι κάτι τόσο εξειδικευμένο σε σχέση με τη θέση εργασίας, φαντάζομαι το ότι αν έχεις πάρεις πράγματα ή όχι είναι μέσα κομμάτι της αξιολόγησης... της ετήσιας να το πω κάπως έτσι που θα είναι μέσα... αλλά είναι ένα πράγμα το οποίο μπορείς να αξιολογήσεις το σεμινάριο, μπορείς να αξιολογήσεις τον εκπαιδευτή εεε δεν είναι εύκολο να αξιολογήσεις το αποτέλεσμα... όπως στη ζωή το αποτέλεσμα... είναι πολύ δύσκολο. Όλα τα ποιοτικά πράγματα είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Όταν όμως είναι εξετάσεις για κάποιο... εσωτερική... εξωτερική πιστοποίηση, αλλά είναι μία τελείως διαφορετική... εκεί είναι αν πέρασες ή αν δεν πέρασες την πιστοποίηση, το οποίο είναι να την έχεις για να κάνεις κάποιο κομμάτι της δουλειάς σου. Αλλά επειδή η πλειοψηφία των σεμιναρίων δεν συνδέονται με κάποια πιστοποίηση με κάποια τελική εξέταση επί αυτού... εεε... και να πω και κάτι άλλο... ούτε νομίζω ότι ακόμη και ένα τεστ στο τέλος του σεμιναρίου εάν βγάλεις δηλαδή ένα 50-70 ή 80% της κατανόησης του περιεχομένου σημαίνει ότι όντως έχει αποτέλεσμα η μάθηση, όταν μιλάμε για κάτι το οποίο πρέπει να το εφαρμόσεις.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας έπειτα από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο;

-Εεε... ένα βασικό είναι το εξής... εκτός από τις γνώσεις που είναι σίγουρο ότι παίρνεις, η επιβεβαίωση, η ανανέωση, η επικαιροποίηση γιατί όλα αυτά όσο μεγαλώνεις τα καταλαβαίνεις και τα βλέπεις ότι συμβαίνουν, είναι το εξής, πρώτον έρχεσαι πιο κοντά και ειδικά όταν είσαι σε μεγάλους οργανισμούς όπως είμαι εγώ... εεε που είναι πανελληνίας και πανευρωπαϊκής ας το πούμε γιατί έχουμε και Τράπεζες και στο εξωτερικό... έτσι; αυτή τη στιγμή... εεε έρχεσαι σε επαφή πρώτον πιο συχνά με την... κουλτούρα ας το πούμε έτσι της Τράπεζας σαν... σαν εικόνα... που ό,τι και αν σημαίνει αυτό... και δεύτερον και πολύ σημαντικό έρχεσαι σε επαφή με ανθρώπους σε επίπεδο γνωριμιών, προσωπικών επαφών ακόμα και φιλίας που κάνεις κατά τη διάρκεια αυτών, που εργάζονται σε άλλες πόλεις πολύ μακριά από σένα, γνωρίζεσαι και έχεις την αίσθηση ότι... εεε δικτυώνεσαι ας το πούμε καλύτερα μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

-Υπάρχει κάτι που κερδίσατε μέσω της συμμετοχής σας στα προγράμματα κατάρτισης, που δεν το περιμένατε;

-Σίγουρα πέραν των γνώσεων, σίγουρα... εεε.. πιο πολύ αυτό που είπα πριν, δηλαδή, τη δικτύωση μέσα και στην ίδια... με την καλή έννοια τη δικτύωση να τα πούμε έτσι όχι με τη δημιουργία κλικών και μπαίνοντας μέσα σ' αυτά και με με την πραγματική έννοια της λέξης δικτύωσης. Με την έννοια της... των γνωριμιών σε φιλικό και προσωπικό επίπεδο με ανθρώπους που μίλαγες στο τηλέφωνο πριν δεν είχε ο ένας την εικόνα του άλλου... σε σχέση με τώρα που την έχει. Δηλαδή εάν είναι καλύτερο ή χειρότερο τώρα αυτό δεν το ξέρω... τέλος πάντων.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη της Τράπεζας, έπειτα από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης;

-Εεε... είναι σίγουρο ότι για να τα δημιουργεί όλα αυτά... στοχεύει σε μια αποτελεσματικότητα από τους καταρτισμένους να το πω έτσι λοιπόν. Στην περίπτωση τη δική μου... προσωπική... από μένα τέλος πάντων... πηγαίνοντας με εκεί νομίζω πως... ότι ναι... αυτό που κέρδισε είναι ότι όπως έκανα τα πράγματα... και πριν... τα κάνω... ξέρω εγώ... λίγο καλύτερα... λίγο πιο μέσα στα πλαίσια και στην... εεε... ναι... καταρχήν έχω την αίσθηση της... του της χρησιμότητας περισσότερο... της... ότι... με προσέχει η Τράπεζα και ενδιαφέρεται για μένα και το έργο μου που θα παράγω στα πλαίσια τα δικά της, χωρίς ωραιοποιήσεις και συναισθηματισμούς, όλοι οι εργοδότες όσοι μεγάλοι όσο μικροί και να είναι ενδιαφέρονται για να είσαι καλός στην αποτελεσματικότητά σου, αλλά αυτή την αίσθηση... σου δίνει αυτή τη συμμετοχή... την αίσθηση της



συμμετοχής και ότι είσαι μέλος μιας μεγάλης ομάδας ενδεχομένως που σε αναγνωρίζει, στέλνει να σε επιμορφώσει και... απαιτεί από σένα και περιμένει από σένα την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εφοδίων που σου δίνει.

-Θα θέλατε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είτε σχετικές με το αντικείμενο εργασίας, είτε όχι;

-Ήδη συμμετέχω... σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες... εεε η αλήθεια είναι ότι... επειδή... είναι πάρα πολύ μεγάλη και πολύ οργανωμένη η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση της Τράπεζας... εεε... για αυτό το λόγο δεν είναι εύκολο να μας καλύπτει... έξοδα άλλων πραγμάτων που θέλουμε να κάνουμε. Επειδή σου λέει καλύπτω τα πάντα εγώ εσωτερικά, μέχρι και ένα εσωτερικό μεταπτυχιακό έχει ας πούμε... δεν μπορώ να καλύπτω το μεταπτυχιακό ή κάποια σεμινάρια που θες να κάνεις πέραν των δικών μου... εεε αυτό εμένα θα με ενδιέφερε να μπορούσε να με καλύψει... μας καλύπτει σε κάποια... εκμάθηση ξένων γλωσσών και τα λοιπά... αλλά... ναι... εγώ συμμετέχω... με ίδια... με ίδιους πόρους.

-Ποιοι είναι οι λόγοι που σας ωθούν ώστε να συμμετέχετε;

-Είναι αυτό που είπα στην αρχή ότι εγώ πιστεύω ότι η ανάπτυξη ενός ανθρώπου σε εισαγωγικά... είναι υποχρέωση έναντι του εαυτού του και δικαίωμά του... και όχι τόσο η ανέλιξη η επαγγελματική η οποία θα μπορούσε να έρθει ενδεχομένως και χωρίς αυτά, όσο πιο πολύ εεε... η προσωπική ολοκλήρωση που θα σε βοηθήσει όλο αυτό το πράγμα που ο καθένας από εμάς κάνει κάθε μέρα και... να το κάνει πιο... ακόμα πιο... όχι ακόμα πιο... να το κάνει ενσυνείδητα και να το κάνει μέσα στα πλαίσια μιας... ξέρεις μιας κοσμοθεωρίας... μιας.. αυτό.

-Υπάρχει κάποιος λόγος που να μην συμμετέχετε;

-Όχι ίσα ίσα που το επιδιώκω... όχι όχι υπάρχουν λόγοι... που μπορεί να... όχι είναι κάτι το οποίο, γιατί... ξέρεις όταν θέλεις να κάνεις 3-4 πράγματα και τελικά κάνεις ένα... πάει να πει ότι στα άλλα 3 κάτι σε εμπόδισε να τα κάνεις... είναι θέμα... καταρχήν έχουμε πάρα πολλές ώρες εργασίας ... που σημαίνει ότι υπάρχει πολύ μικρότερος... εεε όσο και να τον πούμε, να τον βαφτίσουμε ελεύθερο χώρο... ελεύθερο χρόνο για να κάνουμε κάτι.. έχουμε αρκετά ταξίδια... έχουμε οικογένεια... έχω μικρό παιδί... πρέπει... και γι' αυτό το λόγο ορισμένες φορές τα συνδυάζω τα δύο, δηλαδή όταν θέλω να διαβάσω για κάτι, διαβάζω μαζί του... αυτός γράφει τα δικά του και εγώ γράφω τα δικά μου... διαβάζουμε... δηλαδή προσπαθούμε... να... ναι... προσπαθείς να συνδυάσεις το ένα κομμάτι με το άλλο... άρα... ναι... η έλλειψη ελεύθερου χρό... πολύ ελεύθερου χρόνου...

τώρα το πολύ και το λίγο είναι σχετικό... είναι αυτό που μπορεί να σε εμποδίσει στο να κάνεις παραπάνω πράγματα απ' ότι θα ήθελες.

- Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο, το οποίο δεν σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε;

-Όχι.. όχι.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

### **Στοιχεία συνέντευξης:**

Αριθμός συνέντευξης: Σ4

Ημερομηνία: 24/2/2017

Τρόπος καταγραφής: μαγνητόφωνο και σημειώσεις

Διάρκεια: 20΄

Παρατηρήσεις: -

### **Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:**

Ηλικία: 40

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Ιδιωτική Σχολή

Έτη προϋπηρεσίας: 18

Θέση εργασίας: Υπάλληλος Καταστήματος

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: Ναι

- Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;
- Τουλάχιστον 1 φορά το χρόνο.
- Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισής σας;
- Από 3 μέρες έως 1 εβδομάδα.
- Ο χαρακτήρας της κατάρτισης είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;
- Βασικά έχουν τύχει και τα δύο.
- Η κατάρτιση σας σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας σας ή είναι γενικού περιεχομένου;
- Περισσότερο με τη θέση αλλά είναι και γενικού. Δηλαδή τα εθελοντικά είναι γενικού και τα άλλα είναι με τη θέση.
- Ποια είναι η τοποθεσία του εκπαιδευτικού κέντρου;
- Που είναι; Αγ. Στέφανο στην Αθήνα.
- Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτισή σας;
- Η Τράπεζα.
- Αναφορικά με τα έξοδα μετακίνησης ή διαμονής;
- Η Τράπεζα όλα.
- Και ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση;

- Η διεύθυνση Εκπαιδύσεως της Τράπεζας.
- Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει κάποια διάκριση αναλόγως τη θέση;
- Όχι υπάρχει αναλόγως τη θέση.
- Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;
- Αυτά είναι θέματα διεύθυνσης Εκπαιδύσεως. Είναι μία φόρμα, ας πούμε, και επιλέγεις εσύ αυτά που θες.
- Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προσφέρει η τράπεζα;
- Πολύ καλή.
- Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία;
- Ναι.
- Για ποιο λόγο;
- Αναγκαία γιατί... μπορείς να εξελιχθείς στη δουλειά σου. Είναι πραγματικά επιμορφωτική δηλαδή.
- Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;
- Ναι... δεν είναι συγκεκριμένος, είναι πολλοί... χμμμ πολύ καλά.
- Ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια του προγράμματος; Σας υποστήριζε;
- Χμμμ... ναι.. ναι.
- Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;
- Στην αρχή υπάρχει μία εισήγηση, μια γενική... και μετά ναι... υπάρχει μετά το θεωρητικό κομμάτι... το πρακτικό... οι ασκήσεις. Η θεωρία... η ύλη της τέλος πάντων... μας την παρουσιάζει στο power point... στην ουσία τι λένε οι περισσότεροι με δικά τους λόγια... και π.χ. στην ουσία στις 3 μέρες οι 2 είναι καθαρά θεωρία, παρουσίαση και η μία μέρα είναι το πρακτικό, οι ασκήσεις ή οτιδήποτε άλλο.
- Πώς σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα κατάρτισης;
- Πολύ καλός.
- Είχε κάποια βοηθητικά μέσα; Τι ακριβώς υπήρχε;
- Προτζέκτορας... αναλόγως τώρα... ναι... τα πάντα... ότι μπορεί να έχει ένα σύγχρονο και εκπαιδευτικό κέντρο.
- Πώς κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;
- Πολύ καλό.
- Έπειτα από την ολοκλήρωση της κατάρτισής σας, αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μάθησής σας με κάποιο τρόπο;

-Μμμ... σε κάποια ναι... στις πιστοποιήσεις που είμαστε... υποχρεωμένοι να δίνουμε... ναι... γιατί περνάς από εξετάσεις από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς... 24 στις 40 ερωτήσεις σε 1 ώρα. Και στα άλλα, ναι, όχι όμως ότι παίζει ρόλο... στις πιστοποιήσεις είναι υποχρεωτικό ναι... εάν το περάσεις έχεις το δικαίωμα μετά να εξασκήσεις και το επάγγελμά σου... στα άλλα... όχι... είναι καθαρά εσωτερικής... γιατί είναι περισσότερο γενικής μόρφωσης τα άλλα... οπότε... δεν είναι κάτι.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας έπειτα από τη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης, σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο;

-Τα οφέλη... Μας βοηθάει πάνω απ' όλα πάνω στη δουλειά μας... Υπάρχουν κάποια σεμινάρια που σε βοηθάνε γενικότερα στη ζωή σου... Που είναι τα negotiation skills, που είχαμε κάνει... μέθοδοι διαπραγμάτευσης. Αυτό έχει να κάνει με τη ζωή σου γενικότερα... αλλά ως επί το πλείστον... με τη δουλειά έχουν σχέση... εντάξει... αποδοτικότερος... εεε... αποκτάς εμπειρίες... αποκτάς... γνώσεις.

-Κερδίσατε κάτι μέσω της συμμετοχής σας στα προγράμματα κατάρτισης που δεν το περιμένατε;

-Κερδίσαμε κάτι... εεε... μόνο και μόνο οι γνώσεις... ναι... κέρδος δεν είναι;

-Ποια πιστεύετε πως είναι τα οφέλη της Τράπεζας, έπειτα από τη συμμετοχή σας στα εν λόγω προγράμματα;

-Καταρχάς η Τράπεζα αποκτά προσωπικό... και με μεγαλύτερη εξειδίκευση... και με μεγαλύτερη γνώση πάνω σε διάφορα θέματα... εντάξει... εεε... όταν έχει ένα προσωπικό που... το... εκπαιδεύει συνέχεια... εεε όταν γίνεσαι καλύτερος εσύ, γίνεται και η Τράπεζα εννοείται... γίνεται... πιο ανταγωνιστική από άλλες τράπεζες... με το να έχει ένα πιο αποδοτικό και ένα παραγωγικό προσωπικό... γιατί... και η οικονομία και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τη δουλειά μας εξελίσσεται σαν επιστήμη... και υπολογιστές... και κάποια οικονομικά θέματα... οπότε; Δεν πρέπει να ενημερώνεται και ο υπάλληλος;

-Θα θέλετε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

-Ναι... συμμετέχω τώρα... επάνω στο αντικείμενο της εργασίας.

-Για ποιο λόγο;

-Για απόκτηση μεγαλύτερων γνώσεων... για καριέρα.

-Υπάρχουν κάποια εμπόδια που σας παρακωλύουν, ώστε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

-Όχι.

-Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο που δεν σας δόθηκε η ευκαιρία να το εκφράσετε;

-Δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι τώρα... όχι... εντάξει.

-Σας ευχαριστώ!

### **Στοιχεία συνέντευξης:**

Αριθμός συνέντευξης: Σ5

Ημερομηνία: 24/2/2017

Τρόπος καταγραφής: μαγνητόφωνο και σημειώσεις

Διάρκεια: 30΄

Παρατηρήσεις: -

### **Γενικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου:**

Ηλικία: 43

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Υποψήφιος Διδάκτορας

Έτη προϋπηρεσίας: 25

Θέση εργασίας: Υποδιευθυντής

Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης: Ναι

-Κάθε πότε συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης;

-Ανάλογα με το... με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχω... έτσι... και σύμφωνα με το πρόγραμμα της τράπεζας... δηλαδή κάθε χρόνο περίπου.

-Πόση είναι η χρονική διάρκεια της κατάρτισης;

-Μπορεί να είναι από 24 ώρες... μία ημερίδα δηλαδή... έως 2 εβδομάδες.

-Ο χαρακτήρας της κατάρτισής σας είναι εθελοντικός ή υποχρεωτικός;

-Κυρίως εθελοντικός... κυρίως... υποχρεωτικός... μόνο εάν υπάρχει κάποια ενέργεια... κάποια μετεκπαίδευση... λόγω αλλαγής συστημάτων... υπάρχουν όμως και τα δύο.

-Η κατάρτιση σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας ή είναι γενικού περιεχομένου;

-Εεε... όχι σχετίζεται με τη θέση εργασίας. Τα εθελοντικά σχετίζονται και αυτά με τη θέση εργασίας, ακριβώς γιατί δεν είναι προαπαιτούμενα. Τα... τα... δεν είναι... δεν είναι προαπαιτούμενα πάντα για να έχεις αυτή τη θέση, δηλαδή επειδή... επειδή είναι αρκετά μεγάλοι οι τομείς εεε και το φάσμα των εργασιών που εκτελούμε μπορείς να έχεις μία θέση υπευθύνου επιχειρήσεων, παραδείγματος χάρη αλλά η εξειδίκευσή σου να είναι οι καθυστερήσεις ή να είναι... μόνο στις χρηματοδοτήσεις... οπότε... υπάρχει... υπάρχει η διακριτική ευχέρεια να παρακολουθήσεις μία κατεύθυνση ή όχι.

-Το εκπαιδευτικό κέντρο που βρίσκεται;

- Στον Αγ. Στέφανο στην Αττική.
- Σας δημιουργεί κάποιο πρόβλημα που μετακινείστε;
- Όχι ιδιαίτερα θα έλεγα, γιατί είμαστε σχετικά κοντά στην Αθήνα... εεε είναι εξασφαλισμένα από την Τράπεζα η μετακίνηση και η στέγη... οπότε δεν έχουμε θέμα.
- Ποιος χρηματοδοτεί την κατάρτιση;
- Η τράπεζα. Μέχρι σήμερα δηλαδή ναι.
- Ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την οργάνωση προγραμμάτων;
- Υπάρχει η διεύθυνση Εκπαιδευσεως. Υπάρχει δηλαδή αρμόδια διεύθυνση. Είναι υπό τη ομπρέλα του εντεταλμένου γενικού διευθυντή υπεύθυνο για το Ανθρώπινο Δυναμικό αλλά είναι παράλληλες διευθύνσεις. Δηλαδή είναι ξεχωριστό διοικητικά... έτσι... αλλά δεν ελέγχεται από το HR. Απλά εποπτεύεται από τον αρμόδιο εντεταλμένο γενικό διευθυντή που είναι υπεύθυνος για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Άρα λοιπόν συνεργάζεται ναι, αλλά είναι ξεχωριστή οντότητα δε.
- Καταρτίζονται όλοι οι υπάλληλοι στο ίδιο αντικείμενο ή υπάρχει διάκριση αναλόγως τη θέση;
- Εεε... Ένα μέρος της εκπαίδευσης και της μετεκπαίδευσης... είναι κοινό... εεε... Γενικά με τις εργασίες... εεε... γενικά για τη λειτουργία... του καταστήματος ή τις βασικές εργασίες του καταστήματος ή της μονάδας που υπηρετείς... Όμως ανάλογα με τη θέση και με τα... με την ευθύνη... τα όρια ευθύνης διαφοροποιείται η μετεκπαίδευση... το αντικείμενο.
- Με ποιο τρόπο καθορίζονται τα προγράμματα κατάρτισης;
- Εμμμ.. Ανάλογα λοιπόν πάντα με το επιχειρησιακό κλάδο της Τράπεζας... εεε τις προϋποθέσεις... και το... και το... και την.. περιγραφή θέσεως εργασίας, υπάρχει οργανόγραμμα δηλαδή... στην Τράπεζα... και τον προσανατολισμό της... καθορίζεται από τη διεύθυνση Εκπαιδευσεως τα εκπαιδευτικά σεμινάρια τα οποία μπορεί να είναι εεε... είτε προσανατολισμένα στο... στη... αμιγώς στις εργασίες, τις τραπεζικές εργασίες ή μπορεί να είναι και γενικότερου ενδιαφέροντος όπως ας πούμε ψυχολογία ή τεχνική πωλήσεων ή... ανάλογα λοιπόν... με το... που η Τράπεζα θέλει να ρίξει βάρος κάθε φορά και να δώσει τα ανάλογα εφόδια βλέποντας ότι... είτε υστερεί... είτε πρέπει να ενδυναμώσει περισσότερο το προσωπικό της εεε... αυτό το μετράει ανάλογα... και με τα... ανάλογα με την αποδοτικότητα που έχουμε και τα αποτελέσματα σαν οργανισμός γενικότερα εεε.. καθορίζει το... τα σεμινάρια και το αντικείμενό της. Εμείς έτσι και αλλιώς έχουμε μία ετήσια αξιολόγηση... μέσα από αυτήν αναδεικνύονται... εεε αναδεικνύονται λοιπόν τα χαρακτηριστικά μας, σαν εργαζόμενοι... εεε... οι αδυναμίες μας... και τα θετικά μας στοιχεία... καθώς επίσης και ο αξιολογητής προτείνει... ποιες θα



είναι... ποιες είναι οι πιθανές ανάγκες μας στην μετεκπαίδευση. Άρα λοιπόν, υπάρχει μία αξιολόγηση εεε και υπάρχει ένα δείγμα το οποίο το επεξεργάζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό και στέλνει ανάλογα στοιχεία στη διεύθυνση Εκπαιδευσεως.

-Πώς θα αξιολογούσατε την κατάρτιση που σας προσφέρει η Τράπεζα;

-Εεε είναι... εεε... μπορώ να πω ότι είναι αρκετά σύγχρονος ο τρόπος με τον οποίο... λειτουργεί η Τράπεζα πάνω σε αυτό το... αντικείμενο, γιατί και... η διερεύνηση των αναγκών μας είναι ικανοποιητική... και οι συνεργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες είτε είναι πανεπιστημιακοί, ακόμα και πανεπιστημιακοί εεε... είτε... εεε ψυχολόγοι εξειδικευμένοι... εε... είτε ορκωτοί λογιστές... ανάλογα το... το αντικείμενο... εμ εξασφαλίζει μία υψηλού επιπέδου... ααα παροχή νέων γνώσεων και... ειδικών τεχνικών.

-Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία τα προγράμματα κατάρτισης;

-Είναι απαραίτητα.

-Για ποιο λόγο;

-Γιατί... η δουλειά του τραπεζικού έτσι κι αλλιώς δεν διδάσκεται κάπου, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν... μμμ... μεταπτυχιακά προγράμματα... Τραπεζικής είτε στην Ελλάδα, είτε στο εξωτερικό... εεε... το θεωρητικό υπόβαθρο και πλαίσιο δεν είναι αρκετό για να μπορέσεις να λειτουργήσεις στην πραγματικότητα και στην καθημερινότητα εεε χρειάζεσαι λοιπόν συνεχώς μια... μία πραγματικότητα η οποία εξελίσσεται πολύ γρήγορα... έτσι; Και αλλάζει επίσης... με μεγάλους ρυθμούς εεε καθημερινά, λόγω και των... λόγω του ότι γενικά ο κόσμος αλλάζει στην... οικονομική του διάσταση πάρα πολύ γρήγορα. Πριν από 20 χρόνια είχαμε την παγκοσμιοποίηση τώρα έχουμε κάτι άλλο... έχουμε τον κατακερματισμό... έτσι; Εεε... πριν από κάποια χρόνια είχαμε ανοικτές οικονομίες και ελεύθερη ροή κεφαλαίου, τώρα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο... εεε κινδυνεύουμε να γυρίσουμε σε εθνικές οικονομίες, Άρα, λοιπόν, θέλω να πω ότι... ααα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε εμείς καθημερινά είναι και πολλαπλής φύσεως, είτε επενδυτικής, είτε χρηματοοικονομικής, είτε νομικής, εεε και χρειαζόμαστε συνεχή ενημέρωση για να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε στο δύσκολο έργο μας.

-Πώς θα αξιολογούσατε τον εκπαιδευτή του προγράμματος;

-Ναι... εεε οι εκπαιδευτές του προγράμματος εεε είναι εεε κυρίως εξωτερικοί συνεργάτες οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο, σε αυτό που έχουν να μας διδάξουν, όπως σας είπα μπορεί να είναι ψυχολόγοι είτε μπορεί να είναι εεε άνθρωποι... ααα με μεγάλη εμπειρία στις τεχνικές πωλήσεων, είτε μπορεί να είναι ορκωτοί λογιστές ή μπορεί ακόμα να είναι και μμμ πρώην τραπεζικοί οι οποίοι έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο τους πλέον, είχαν μια πολύ επιτυχημένη καριέρα και έρχονται να μας

μεταδώσουν την εμπειρία τους. Επίσης, είναι και συνάδελφοι οι οποίοι έχουν κάνει και αυτοί ένα... κύκλο στην Τράπεζα, οι ενεργοί συνάδελφοι, έχουν κάνει έναν κύκλο στην Τράπεζα ααα έχουν εξειδικευτεί πάνω σε ένα τομέα και αυτοί έρχονται να μας μεταδώσουν τη γνώση τους η οποία είναι αρκετά εξειδικευμένη... γενικά το επίπεδο... και η ικανότητα μετάδοσης της γνώσης είναι... αρκετά υψηλό.

-Ήταν υποστηρικτικός κατά τη διάρκεια του προγράμματος;

-Ο τρόπος που μας μετέδιδε την... που μας μεταδίδουν οι εκπαιδευτές... το γνωστικό αντικείμενο... εεε... μας δίνει ένα ερέθισμα να... ααα ασχοληθούμε περισσότερο ή να ανταποκριθούμε περισσότερο... και να διευρύνουμε το... το γνωστικό μας πεδίο... έτσι; Αυτό... αυτό... κρίνω... εεε ναι... ναι, ανάλογα βέβαια πάντα και με αυτό που ασχ... το αντικείμενο του σεμιναρίου... εεε... ναι... είναι η διαδικασία, έχει... έχει διάφορα στάδια... παρουσίαση... εεε επεξήγηση... έχει... τεχνικές... ααα εεε.. τεχνικές εφαρμογής, είτε σε περιβάλλον... σε εκπαιδευτικό περιβάλλον σε υπολογιστές.. είτε προσομοιώσεις... εεε... ακόμα και με ηθοποιούς... ναι είχαμε και τέτοια.

-Ποια μέθοδο διδασκαλίας χρησιμοποίησε;

-Υπάρχει μία παρουσίαση... και μετά υπάρχει και... πως... εεε παρουσίαση, επεξήγηση... ανταλλαγή απόψεων... μεταφορά της δικής μας γνώσης ή εμπειρίας από το πρακτικό μέρος της υπόθεσης όπου αυτό βέβαια έχει εφαρμογή, που σας λέω... εεε και... πάντως στο τέλος υπάρχει... υπάρχει... ααα το τρίτο στάδιο της εφαρμογής... είτε είναι εεε σε ένα περιβάλλον... κλειστό ααα εκπαιδευτικό με υπολογιστές... το σύστημα της Τράπεζας, που προσομοιάζει το σύστημα της Τράπεζας... είτε... εεε εφαρμογή ακόμη και με... εεε με σκετς, ας πούμε με προσομοίωση... είτε μεταξύ μας είτε ακόμα και με ηθοποιούς.

-Πώς σας φάνηκε ο χώρος που διεξήχθη το πρόγραμμα κατάρτισης;

-Ο χώρος είναι... είναι σύγχρονος... έχει όλες τις ανέσεις και... εεε... και τα τεχνολογικά... δηλαδή έχει... είναι όλα... οι εγκαταστάσεις είναι πολύ σύγχρονες... εεε... είναι... μπορούμε να κινηθούμε πολύ άνετα... ααα.. μπορούμε να μοιραστούμε σε πολλές αίθουσες... εεε... είναι από τα καλύτερα κέντρα που γνωρίζω.

-Υπήρχαν βοηθητικά μέσα διδασκαλίας;

-Υπάρχουν όλα τα σύγχρονα μέσα... προτζέκτορες... υπολογιστές... ναι όλα αυτά... είναι στη διάθεση του κάθε... εκπαιδευτή.

-Πώς κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που σας χορηγήθηκε;

-Εεε... το εκπαιδευτικό υλικό... σε κάθε περίπτωση είναι... εεε... πάνω από το ικανοποιητικό... προς το πολύ καλό θα έλεγα... εεε... όλοι... όλοι οι συνεργάτες, εκπαιδευτές εεε... είναι άρτια καταρτισμένοι και φροντίζουν πάντα να έχουν... να είναι

προετοιμασμένοι και να έχουν το... εεε... ένα πλούσιο υλικό το οποίο μας παραδίδεται μετά και το τέλος του σεμιναρίου... το κρατάμε... οπότε... έχουμε δηλαδή και... εεε ένα... μία σύνοψη... αυτού που μας μεταδόθηκε... για να μπορούμε να ανατρέχουμε και να... συμβουλευόμαστε... εεε ακόμη και για τεχνική πωλήσεων να μιλήσουμε... εεε και αυτό είναι ένα κομμάτι της εργασίας μας... γιατί και εμείς πρέπει να προωθούμε κάποια τραπεζικά προϊόντα... πάντα μας δίνουν δηλαδή ένα βοηθητικό... εεε... εγχειρίδιο το οποίο μπορούμε να ανατρέξουμε... να θυμηθούμε κάποια πράγματα που μας είπε... ο εκπαιδευτής ή μας ανέλυσε για να μπορέσουμε να τα εφαρμόσουμε στην καθημερινότητα.

-Μετά το πέρας της κατάρτισης, πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μάθησης;

-Στο τέλος... εεε... κάνουμε ένα αυτοματοποιημένο τεστ... το οποίο είναι πολλαπλών ερωτήσεων, συνήθως σε υπολογιστή... εεε και... η... το αποτέλεσμα... το... καταχωρείται στις βάσεις δεδομένων της διεύθυνσης Εκπαιδευσεως... ώστε να... υπάρχει... το σκορ του καθενός μας... να υπάρχει δηλαδή ένα αρχείο... με το... πόσο ανταποκριθήκαμε... στη... στο... σεμινάριο που... που συμμετείχαμε.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη σας από τη συμμετοχή σας σε προγράμματα κατάρτισης, σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο;

-Εεε καταρχήν όπως σας είπα... εεε τα προγράμματα μας δίνουν τη δυνατότητα να δουλεύουμε πιο σωστά... εεε... να μας ενημερώνουν για τις εξελίξεις... του τομέα μας... εεε... να διαχέουν τη γνώση και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευόμενων κι αυτό είναι πολύ σημαντικό εεε... και να... να διευρύνουν τον ορίζοντα, γενικά τις γνώσεις μας όταν είναι κάτι πιο εξειδικευμένο.

-Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη της Τράπεζας, έπειτα από τη συμμετοχή σας στα εν λόγω προγράμματα;

-Η Τράπεζα... έχει επιπλέον... όταν οι λειτουργοί της έχουν... εεε είναι καταρτισμένοι επαγγελματικά... και παραμένουν καταρτισμένοι... παρακολουθώντας τις εξελίξεις... έχει ένα ανθρώπινο... έχει ένα σύνολο ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι είναι πιο παραγωγικοί... πιο αποτελεσματικοί... μειώνουν το λειτουργικό κίνδυνο από σφάλματα... οπότε... εεε... έχει ένα προφίλ και ένα... μία εικόνα προς τους πελάτες της... υψηλού... υψηλότερου κύρους... όλα αυτά είναι οφέλη για την Τράπεζα. Είναι πιο παραγωγικοί... όμως από την άλλη... ξέρετε επειδή... ζούμε και μία εποχή τώρα που... η παραγωγικότητα... μετριέται με τη μείωση του κόστους... περισσότερο... είναι αυτό που σας είπα... μειώνεται ο λειτουργικός κίνδυνος... λειτουργικός κίνδυνος για μία Τράπεζα... σημαίνει δέσμευση εποπτικών κεφαλαίων... σημαίνει... δηλαδή χρήματα... τα οποία πρέπει να ψάξει να βρει

από τους μετόχους της σε περίπτωση... ααα που... κριθεί, γιατί κρίνεται από την Τράπεζα της Ελλάδος και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα... ότι δεν λειτουργεί σωστά. Άρα, λοιπόν ένα... ένα προσωπικό... ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο... είναι εξειδικευμένο και δεν κάνει λάθη... μειώνει το λειτουργικό της κίνδυνο... άρα την υποχρέωση της να δεσμεύει κεφάλαια... είναι σημαντικό για το τραπεζικό σύστημα.

-Κερδίσατε κάτι μέσω της συμμετοχής σας στα εν λόγω προγράμματα που δεν το περιμένατε;

-Εεε... δεν θα το έλεγα αυτό... πάνω κάτω... εεε είναι... εεε τα προγράμματα είναι εντοπισμένα πάνω στη δουλειά μας... εεε γνωρίζουμε πάνω κάτω τι θα περιμένουμε... τι έχουμε να περιμένουμε δηλαδή και τι προσδοκάμε... εεε τώρα έχει να κάνει καθαρά και με το ενδιαφέρον του καθενός... εεε έχει με την τύχη του να βρεθεί σε ένα πρόγραμμα που δεν το έχει σχεδιάσει... όχι... έτσι; Τώρα μιλάμε γι' αυτά το σεμινάρια... που είπαμε.. ημερίδες έως 15 μέρες... γιατί υπάρχουν και κάποια προγράμματα in housing τέλος πάντων εεε... μετεκπαίδευσης... τα οποία... αυτά μπορούν να διαρκέσουν μέχρι 2 χρόνια και είναι επιπέδου μάστερ... αυτά σου δίνουν... αναγνωρίζονται όμως από την Τράπεζα... είναι.. εσωτερικά προγράμματα... εεε αυτά σου δίνουν... σου δίνουν γνώσεις ή εεε δεξιότητες τις οποίες δεν τις είχες... και ίσως δεν τις περίμενες κιόλας. Αυτά είναι εθελοντικά αλλά επί τους ουσίας σε προτείνουν... σε προτείνει... δεν έχω κάνει... γιατί έχω μάστερ... έχω κάνει μάστερ εκτός και... με υπερκαλύπτει.

-Θα θέλετε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες, σχετικές με την εργασία σας, είτε όχι;

-Κοιτάξτε... εμ... ανάλογα... αυτή τη στιγμή αισθάνομαι... ότι δεν έχω ανάγκη από κάτι... στο αντικείμενο της εργασίας μου... Γενικά ασχολούμαι με την εκπαίδευση... είμαι υποψήφιος Διδάκτορας... οπότε... ασχολούμαι... εντάξει.

-Για ποιο λόγο;

-Τίποτα... είναι προσωπικοί.. προσωπικοί λόγοι... προσωπική επιλογή, είναι μία έμφυτη ροπή που έχω να... αυξάνω το... γνωστικό μου αντικείμενο... τους ορίζοντές μου... εεε... και να απαντάω στις εσωτερικές μου αναζητήσεις. Οπότε... γι' αυτό το λόγο μόνο.

-Υπάρχουν κάποιοι λόγοι που σας εμποδίζουν ώστε να συμμετέχετε σε περαιτέρω εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

-Ουσιαστικά όχι εεε... γενικότερα η καθημερινότητα μας απορροφάει και χρόνο και ενέργεια αυτό είναι ένα πρόβλημα... και καθώς μεγαλώνεις κιόλας αυτό έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην υγεία σου εεε... ουσιαστικά όχι άλλα εμπόδια δεν έχουμε.. όχι.. δεν έχω.

-Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο το οποίο δεν σας δόθηκε η δυνατότητα να το εκφράσετε μέσα από τη συζήτηση;

-Δεν νομίζω ότι έχω να πω κάτι άλλο... εντάξει ευχαριστώ πολύ.

-Εγώ ευχαριστώ πολύ!

# Βιβλιογραφία

Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις. (2010, Σεπτέμβριος 21). *Εφημερίς της Κυβερνήσεως*, Ν. 3879, σσ. 3401-3428. Ανακτήθηκε από [http://www.edulll.gr/wp-content/uploads/2010/06/nomos\\_-3879\\_2010.pdf](http://www.edulll.gr/wp-content/uploads/2010/06/nomos_-3879_2010.pdf)

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>th</sup> ed.). London, Philadelphia & New Delhi: Kogan Page.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Journal Psychology*, 88(2), 234-245.

Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*. (Γ. Βογιατζής, μετάφρ.). Αθήνα: Κριτική. (Πρωτότυπη έκδοση 2008).

Βαλάκας, Γ. (2006). Εκπαιδευτικά μέσα και εκπαιδευτικός χώρος. Στο: *Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών. Εκπαιδευτικό Υλικό για τους Εκπαιδευτές Θεωρητικής Κατάρτισης*, Τόμος III (σσ. 9-52). Αθήνα: ΕΚΕΠΙΣ.

Ballot, G., Fakhfakh, F. & Taymaz, E. (2006). Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers?. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 473-495.

Baptiste, I. (2001). Educating lone wolves: Pedagogical implications of human capital theory. *Adult Education Quarterly*, 51(3), 184-201.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.

Βεργίδης, Δ. (2008). Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο: Δ. Βεργίδης & Α. Καραλής (Επιμ.), *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*, Τόμος Γ (σσ. 15-66). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Boudard, E. & Rubenson, K. (2003). Revisiting major determinants of participation in adult education with a direct measure of literacy skills. *International Journal of Educational Research*, 39(3), 265-281.

Brookfield, S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. UK: McGraw-Hill Education.

Γαλατά, Π. Β. (2009). Η επαγγελματική κατάρτιση στις επιχειρήσεις και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 130(Γ), 3-30.

Γκαβανίδου, Π. (2013). *Εκπαίδευση ενηλίκων και εκπαιδευτικές δράσεις στην Τράπεζα «Eurobank»*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Γούλας, Χ., Ζάγκος, Χ., Κατσή, Α., Κόκκινος, Γ., Κορδάτος, Π., Μπουκουβάλας, Κ., Παληός, Ζ., Πανδής, Π. & Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Κατάρτιση, απασχόληση, εκπαιδευτική πολιτική: Διερεύνηση της σύνδεσης της επαγγελματικής κατάρτισης με την απασχόληση*. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ.

Γούλας, Χ. & Παπαγεωργίου, Η. (2009). *Δια βίου εκπαίδευση και εργαζόμενοι: μελέτη αξιολόγησης προγραμμάτων συνδικαλιστικής εκπαίδευσης και εκπαίδευσης εργαζομένων*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Cedefop. (2015). *Ενθαρρύνοντας την εκπαίδευση ενηλίκων* [Ενημερωτικό σημείωμα]. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Cedefop. (2014a). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα: Συνοπτική περιγραφή*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Cedefop. (2014b). *Terminology of European education and training policy. A selection of 100 key terms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Cedefop. (2011a). *The anatomy of the wider benefits of VET in the workplace*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop. (2011b). *The impact of vocational education and training on company performance*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Cedefop. (2004). *Η χρηματοδότηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα. Περιγραφή του συστήματος χρηματοδότησης*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Cervero, R. M. & Wilson, A. L. (2001). At the Heart of Practice: The Struggle for Knowledge and Power. In: R. M. Cervero, A. L. Wilson and Associates (Eds.), *Power in Practice: Adult Education and the Struggle for Knowledge and Power in Society* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά & Μ. Φιλοπούλου, μεταφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο. (Πρωτότυπη έκδοση 2000).

Coombs, P. H. & Ahmed M. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Non-formal Education Can Help*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Ν. Κουβαράκου, μετάφρ.). Αθήνα: Ίων/Έλλην. (Πρωτότυπη έκδοση 2008).



Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications.

Cross, P. K. (1981). *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Δρακόπουλος, Π. (2006, Αύγουστος). Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο. *Ελευθεροτυπία*. Ανακτήθηκε από <http://www.physics4u.gr/news/2006/scnews2585.html>

Dearden, R. (1984). Education and Training. *Westminster Studies in Education*, 7(1), 57-66.

Denscombe, M. (2007). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*. Maidenhead: Open University Press.

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. (Γ. Μελισσοργός, μετάφρ.). Αθήνα: Κριτική.

Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης, Αξιολόγησης, Παρακολούθησης και Ελέγχου των Ενεργειών Επαγγελματικής Κατάρτισης συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΚΤ στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ (2007–2013) για όλα τα Επιχειρησιακά Προγράμματα που εμπεριέχουν δράσεις κατάρτισης. (2008, Ιούλιος 29). *Εφημερίς της Κυβερνήσεως*, σσ. 21379-21398. Ανακτήθηκε από [http://www.mou.gr/elibrary/KYA\\_ESDEK\\_FEK1491\\_29072008.pdf](http://www.mou.gr/elibrary/KYA_ESDEK_FEK1491_29072008.pdf)

Ευρωπαϊκή Ένωση. (2003, Ιούλιος 24). Ψήφισμα του Συμβουλίου της 15ης Ιουλίου 2003 για το κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο. Η δόμηση κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου στην κοινωνία της γνώσης: μάθηση, εργασία, κοινωνική συνοχή και φύλο. *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, 2003/C 175/02-06. Ανακτήθηκε από [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:32003G0724\(02\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:32003G0724(02))

European Commission. (2006). *Adult learning: It is never too late to learn*. Brussels: Communication from the Commission. Ανακτήθηκε από <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2006:0614:FIN>

European Commission. (2005). *Task force report on adult education survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2001). *Final Report of the Eurostat Task Force on Measuring Lifelong Learning*. Brussels: European Commission.

Ευστράτογλου, Α. & Γραβάνη, Μ. (2010). Η επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα. Στο: Μ. Γραβάνη (Επιμ.), *ΕΠΑ66Κ Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση* (109-123). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ευστράτογλου, Α. & Νικολοπούλου, Β. (2010). Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της επαγγελματικής κατάρτισης. Στο: Μ. Γραβάνη (Επιμ.), *ΕΠΑ66Κ Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση* (55-70). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Falola, H. O., Osibango, A. O. & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 7(56), 161-170.

Frank, E. (1988). An attempt at a definition of HRD. *Journal of European Industrial Training*, 12(5), 4-5.

Ζαρίφης, Γ. (2014). *Θεωρητική Θεμελίωση και Πρακτικές Εφαρμογές στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Υλικό Μελέτης για τις Θεματικές Ενότητες ΣΔΜ 512 και ΣΔΜ 522*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ζαρίφης, Γ. (2010). Εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση: Εννοιολογικό πλαίσιο, πρόσφατες εξελίξεις, συγκλίσεις και αποκλίσεις. Στο: Μ. Γραβάνη (Επιμ.), *ΕΠΑ66Κ*

Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (σσ. 1-26). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ζαρίφης, Γ. (2009). Πεδίο - Έννοιες - Ορισμοί - Ιστορική εξέλιξη. Στο: *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση. Εκπαιδευτικό υλικό* (σσ. 1-20). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Garavan, T. N., Gunnigle, P. & Morley, M. (2000). Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industry Training*, 24(2/3/4), 65-93.

Gillis, M., Perkins, D. H., Roemer, M. & Snodgrass, D. R. (2011). *Οικονομική της ανάπτυξης*. (Ο. Γραβάνη & Ν. Σταματάκης, μετάφρ.) Αθήνα: Τυπωθήτω.

Hager, P. (2004). Front-loading, Workplace learning and Skill Development. *Educational Philosophy and Theory*, 36(5), 523-534.

Hancock, B., Windridge, K. & Ockleford, E. (2007). *An introduction to qualitative research*. Trent Focus: The NIHR RDS EM/YH.

Hung, T. K. (2010). An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training outcome. *Journal of Social Behavior and Personality*, 38(1), 87-102.

Imran, M. & Tanveer, A. (2015). Impact of training & development on employees' performance in banks of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Jacobs, R. L. (2000). Development the boundaries of HRCQ and HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 1-3.

Jarvis, P. (2004). *Adult education and lifelong learning: theory and practice (3<sup>rd</sup> ed.)*. London & New York: Routledge Falmer.

Jarvis, P. (2002). *International Dictionary of Adult and Continuing Education*. London: Kogan Page.

Jarvis, P. (2001). *The Age of Learning*. London: Kogan Page.

Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Καραλής, Θ. (2012). Σχεδιασμός και οργάνωση προγραμμάτων. Στο: Θ. Καραλής & Η. Παπαγεωργίου (Επιμ.), *Εκπαίδευση εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης* (σσ. 57-106). Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Καραλής, Θ. (2008α). Δια Βίου Μάθηση, Εκπαίδευση Ενηλίκων και Ενεργός Πολίτης. Στο Σ. Μπάλιας (Επιμ.), *Ενεργός πολίτης & εκπαίδευση* (σσ. 125-150). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Καραλής, Θ. (2008β). Οργάνωση και διαχείριση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο: Δ. Βεργίδης & Α. Καραλής (Επιμ.), *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*, Τόμος Γ (σσ. 67-116). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καραλής, Θ. & Κόκκος, Α. (2008). Το Εθνικό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών (2002-2007). Στο: Χ. Γούλας, Θ. Καραλής, Α. Κόκκος, Γ. Κουλαουζίδης, Α. Κουτσούρης & Κ. Μάγος (Επιμ.), *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: Όψεις της πραγματικότητας. Θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις*, Τόμος Ε (σσ. 15-44). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καραντίνος, Δ. (2009). Συμμετοχή στη διά βίου μάθηση: τάσεις και προοπτικές. Στο: Δ. Βεργίδης & Α. Κόκκος (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές* (σσ. 43-62). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2013). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: γενικά εισαγωγικά θέματα*. Αθήνα: Σιδέρης.

Κελπανίδης, Μ. & Βρυσιώτη, Κ. (2012). *Διά Βίου Μάθηση. Κοινωνικές προϋποθέσεις και λειτουργίες. Δεδομένα και διαπιστώσεις*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Kessler, A. S. & Lulfesmann, C. (2006). The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments. *The Economic Journal*, 116(514), 903-923.

Kirby, J. R., Knapper, C. K., Evans, C. J., Carty, A. E. & Gadula, C. (2003). Approaches to learning at work and workplace climate. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 31-52.

Knapper, C. K. & Cropley, A. J. (1991). *Lifelong Learning and Higher Education*. London: Kogan Page.

Knowles, M. S., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner. The definitive classic in Adult Education and Human Resource Development (6<sup>th</sup> ed.)*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney & Tokyo: Elsevier.

Κόκκος, Α. (2008). Οι εκπαιδευτικές τεχνικές. Στο: Δ. Βαϊκούση, Ι. Βαλάκας, Ε. Γιαννακοπούλου, Ι. Γκιάστας, Α. Κόκκος & Α. Τσιμπουκλή (Επιμ.), *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: εκπαιδευτικές μέθοδοι – ομάδα εκπαιδευομένων*, Τόμος Δ (σσ. 17-90). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Lamb, D. (2013). Promoting the case for Using a Research Journal to Document and Reflect on the Research Experience. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(2), 84-91.

Lather, P. (1992). Critical frames in educational research: Feminist and post-structural perspectives. *Theory into Practice*, 31(2), 87-99.

Λευθεριώτου, Π. (2010). Ο ρόλος και η εκπαίδευση των εκπαιδευτών ενηλίκων στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή και σύγχρονη πραγματικότητα. Στο: Δ. Βεργίδης & Α. Κόκκος (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές* (σσ. 271-305). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Little, A. W. (2003). Motivating Learning and the Development of Human Capital. *Compare*, 33(4), 437-452.

Madan, P. & Bajwa, J. K. (2016). Human Resource Management Practices and their Impact on the Job Performance of Employees with Special Reference to Banking Sector. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(4), 30-34.

Mankiw, G. N. & Taylor, M. P. (2010). *Αρχές οικονομικής θεωρίας*. (Α. Σακκά μετάφρ.) Αθήνα: GUTENBERG.

Martens, D. M. (2009). *Έρευνα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση και την ψυχολογία*. (Σ. Κυρανάκης, Π. Μπιθαρά & Μ. Μαυράκη, μετάφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice – Oxford University Press*, 13(6), 522-526.

Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. (Ν. Κυριαζή, μετάφρ.). Αθήνα: Πεδίο. (Πρωτότυπη έκδοση 2002).

McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S. (2002). *Understanding Human Resource Development: A research-based approach*. London & New York: Routledge.

McLean, G. N. & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mincer, J. (1962). On-the-Job Training: Costs, Returns and Some Implications. *Journal of Political Economy*, 70(5), 50-79.

Mitu, F., Akter, M., Mita, F. & Mustafi, A. A. M. (2016). The Effectiveness of Training and Development on Employee Performance at Private Commercial Banks in Bangladesh: SEM Approach. *International Scholar Journal of Accounting and Finance*, 2(2), 43-54.

Moodie, G. (2002). Identifying Vocational Education and Training. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(2), 249-266.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1990). *The handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources: Concepts and a model* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

O'Mahony, B. G. & Sillitoe, J. F. (2001). Identifying the perceived barriers to participation in tertiary education among hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 21-29.

OECD. (2007). *Insights. Human Capital: How what you know shapes your life*. Ανακτήθηκε από <http://www.oecd.org/insights/38430453.pdf>

OECD. (2003): *Beyond Rhetoric. Adult Learning Policies and Practices*. Paris: OECD Publishing.

Πανιτσίδου, Ε. Α. & Παπασταμάτης, Α. (2010). Εκπαιδευτές και επαγγελματισμός στην εκπαίδευση ενηλίκων: Η περίπτωση των Κ.Ε.Ε. Στο: Α. Παπασταμάτης, Ε. Βαλκάνος, Ε. Α. Πανιτσίδου & Γ. Ζαρίφης (Επιμ.), *Δια Βίου Μάθηση & Εκπαιδευτές Ενηλίκων: Θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις* (σσ. 125-140). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Παπαγεωργίου, Η. (2012). Περιεχόμενο και προβληματική της δια βίου εκπαίδευσης. Στο: Θ. Καραλής & Η. Παπαγεωργίου (Επιμ.), *Εκπαίδευση εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης* (σσ. 17-42). Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Παπασταμάτης, Α. (2011). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Θεμέλια της διδακτικής πράξης*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Παπαστεφανάκη – Παππά, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.

Παρασκευόπουλος, Ν. Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Πορφυρίδης, Γ. (2006). Ο ρόλος της Συνεχιζόμενης Κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 41, 25-39.

Palmer, R. (2005). The Identification of Learning, Training and Development Needs: The Identification of Organizational and Individual Training and Development Needs. In: J. P. Wilson (Ed.), *Human Resource Development: Learning and Training for individuals & organizations (2<sup>nd</sup> ed.)* (pp.117-136). London: Kogan Page.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.



Pepper, A. D. (1984). *Managing the Training and Development Function*. Aldershot: Gower.

Peters, R. (1967). *The Concept of Education*. London: Routledge & Kegan Paul.

Poell, R. (2005). The Role of Learning, Training and Development in Organizations. The Learning Organization: A Critical Evaluation. In: J. P. Wilson (Ed.), *Human Resource Development: Learning and Training for individuals & organizations (2<sup>nd</sup> ed.)* (pp.77-88). London: Kogan Page.

Quartey, S. H. (2012). Effect of Employee Training on the Perceived Organisational Performance: A Case Study of the Print-Media Industry in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(15), 77-88.

Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (B. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού, μετάφρ.). Αθήνα: Gutenberg. (Πρωτότυπη έκδοση 1993).

Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. (Μ. Παπαδοπούλου & Μ. Τόμπρου, μετάφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο. (Πρωτότυπη έκδοση 1996).

Sahana, A. & Mallick, A. (2016). Effectiveness of Training and Development at RJIL. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7), 338-341.

Σαΐτη, Α. (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Schied, F. M., Carter, V. K. & Howell, S. L. (2001). Adult Education and Work Silent Power: HRD and the Management of Learning in the Workplace. In: R. M. Cervero, A. L. Wilson & Associates (Eds.), *Power in Practice: Adult Education and the Struggle for Knowledge and Power in Society* (pp. 42-59). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schön, D. (1991). *The Reflective Practitioner: How practitioners think in action*. Aldershot: Avebury Academic Publishing.

Schuller, T., Brassett-Grundy, A., Green, A., Hammond, C. & Preston, J. (2002). *Learning, Continuity and Change in Adult Life*. Wider benefits of learning research report no.3. London: Institute of Education. Ανακτήθηκε από <http://eprints.ioe.ac.uk/5506/1/Schuller2002Learning.pdf>

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Stevenson, J. (1998). Finding a Basis for Reconciling Perspectives on Vocational Education and Training. *Australia and New Zealand Journal of Vocational Education Research*, 6(2), 134-165.

Stewart, J. & McGoldrick, J. (1996). *Human Resource Development: Perspectives, strategies and practice*. London: Pitman Publishing.

Σωτηρούδας, Β. (2012). Σχεδίαση και αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. *Albatross: An eye on Workplace Learning*, 1(1), 1-9. Ανακτήθηκε από <http://www.academia.edu/2461721/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%9C%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%A9%CE%9D.%CE%95%CE%9D%CE%94%CE%9F%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A1%CE%A4%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3>

Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599–621.

Tight, M. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training* (2<sup>nd</sup> ed.) London & New York: Routledge Falmer.

Titmus, C. J. (1996). Adult Education: Concepts and Principals. In: Tuijnman, A. C. (eds.), *International Encyclopedia of Adult Education and Training* (pp. 9-17). Oxford & New York: Pergamon.

Tjepkema, S., Horst, H. & Mulder, M. (2002). Learning organisations and HRD. In S. Tjepkema, J. Stewart, S. Sambrook, M. Mulder, H. ter Horst & J. Scheerens (Ed.), *HRD and Learning Organisations in Europe: Challenges for professionals* (pp. 6-19). London & New York: Routledge.

Τριανταφύλλου, Δ. (2010). *Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην Εθνική Τράπεζα με τη μέθοδο του E-Learning. Η άποψη των εργαζομένων*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Tuijnman, A. (1991). Lifelong education: A test of the accumulation hypothesis. *International Journal of Lifelong Education*, 10(4), 275-285.

Υπουργείο Ανάπτυξης. (2003, Νοέμβριος). *Προς την οικονομία της γνώσης: Προοπτικές και ρόλοι*. Αθήνα. Ανακτήθηκε από [http://www.liaison.uoc.gr/documents/articles/pros\\_oikonomia\\_tis\\_gnosis.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/articles/pros_oikonomia_tis_gnosis.pdf)

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων. (2016). *Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την αναβάθμιση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και της μαθητείας*. Ανακτήθηκε από [https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%A0%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF\\_%CE%95%CE%95%CE%9A.pdf](https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%A0%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF_%CE%95%CE%95%CE%9A.pdf)

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3<sup>rd</sup> ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2<sup>nd</sup> ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Φωτόπουλος, Γ. (2010). *Τα κίνητρα συμμετοχής ενηλίκων σε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και η διαφοροποίησή τους σε σχέση με τη θέση στην εταιρική ιεραρχία. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης: μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήση.

Watkins, K. (1989). Business and industry. In: S. B. Merriam & P. M. Cunningham (Eds.), *Handbook of adult and continuing education* (pp. 422-435). San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, J. P. (2005). The Role of Learning, Training and Development in Organizations: Human Resource Development. In: J. P. Wilson (Ed.), *Human Resource Development: Learning and Training for individuals & organizations (2<sup>nd</sup> ed.)* (pp.3-26). London: Kogan Page.

Winch, C. (1995). Education Needs Training. *Oxford Review of Education*, 21(3), 315-325.