



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΝΑ ΚΑΛΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΤΑΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΕΝΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ,
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΩΣΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΜΕΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟ.**

ΝΟΤΑ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Περιεχόμενα

Υπεύθυνη δήλωση φοιτητή.....	5
Περίληψη.....	5
1. Εισαγωγή.....	7
2. Η συμβολή του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην οικονομική ανάπτυξη.....	9
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	9
2.2 Χρηματοπιστωτικές Αγορές.....	10
2.3 Κεφάλαιο και οικονομική ανάπτυξη.....	11
2.4 Διυστάμενες απόψεις σχετικά με το ρόλο του κεφαλαίου στην οικονομική ανάπτυξη.....	12
2.5 Χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση και οικονομική ανάπτυξη.....	13
3. Σχέση οικονομικής ανάπτυξης με την εκπαίδευση.....	20
4. Προσέλκυση τραπεζοϋπαλλήλων.....	23
4.1 Προσέλκυση εργαζομένων.....	23
4.2 Προσδιορισμός Προφίλ.....	24
4.3 Πηγές προσέλκυσης.....	24
4.3.1 Εσωτερική προσέλκυση: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	25
4.3.2 Εξωτερική προσέλκυση :πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	25
4.4 Πληροφοριακό σύστημα προσέλκυσης.....	26
4.5 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων.....	26
4.5.1 Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	26
4.5.2 Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	26
5. Επιλογή Προσωπικού.....	29
5.1 Στόχοι και προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής.....	29
5.2 Βήματα στη διαδικασία επιλογής.....	29
5.3 Μέθοδοι Επιλογής.....	30
5.3.1 Αίτηση πρόσληψης (application form).....	30
5.3.2 Συστάσεις.....	30
5.3.3 Συνέντευξη.....	31
5.4 Δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας.....	33
5.5 Καταγραφή χαρακτηριστικών προσωπικότητας.....	34
5.6 Tests επιλογής προσωπικού.....	34
5.7 Τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας (IQ).....	35
5.8 Τα τεστ ενδιαφερόντων (interest tests).....	35

5.9	Τα τεστ ικανοτήτων (attitude test) :	35
5.10	Τα τεστ προσωπικότητας (personality tests)	35
5.11	Τα τεστ εκπαίδευσης	35
5.12	Τα τεστ γνώσεων /επιτευγμάτων	35
5.13	Πρακτική Άσκηση	36
6.	Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.	38
6.1	Έννοια της εκπαίδευσης	38
6.2	Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης	38
6.3	Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού	38
6.4	Φιλοσοφία της εκπαίδευσης προσωπικού	39
6.5	Αρχές αποτελεσματικής μάθησης	39
6.6	Οι πρακτικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης	40
6.7	Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό	40
6.8	Μεταφορά της μάθησης (learning transfer)	40
6.9	Επαναπληροφόρηση (feedback)	41
6.10	Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού.	41
6.11	Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης αυτής της κατηγορίας	42
7.	Αξιολόγηση Εργαζομένων	46
7.1	Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης	48
7.2	Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου	48
7.3	Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών	49
7.4	Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.	49
7.5	Ανατροφοδότηση –επαναπληροφόρηση εργαζομένου (feedback)	49
7.6	Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση	50
7.7	Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης στην πράξη	50
7.8	Σύστημα Αξιολόγησης	50
7.9	Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης	51
7.10	Φιλοσοφία της αξιολόγησης	51
7.11	Μέτρηση της επίτευξης των στόχων	52
8.	Έρευνα	53
8.1	Συμπεράσματα έρευνας	62
9.	Συμπεράσματα	66
10.	Βιβλιογραφία	69

Υπεύθυνη δήλωση φοιτητή

Η υπογραφόμενη Νότα Χριστίνα βεβαιώνω ότι η συγγραφή της παρούσας εργασίας εκπονήθηκε από μένα την ίδια και η οποιαδήποτε χρησιμοποιηθείσα βοήθεια, λήψη δεδομένων ή λέξεων αναφέρεται στη βιβλιογραφία .Επιπλέον , βεβαιώνω ότι η παρούσα εργασία προετοιμάστηκε προσωπικά από μένα για τη συγκεκριμένη θεματική ενότητα.

Περίληψη

Στην παρούσα διατριβή ερευνάται η σχέση του χρηματοπιστωτικού συστήματος με την οικονομική ανάπτυξη και αν τελικά αυτό οδηγεί ή όχι σε αυτή. Παρουσιάζονται πολλές απόψεις οικονομολόγων, οι περισσότερες από τις οποίες συγκλίνουν στο γεγονός πως το χρηματοπιστωτικό σύστημα συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη κυρίως μέσω του κεφαλαίου που αυτό προσφέρει διοχετεύοντας το ουσιαστικά και δημιουργικά σε παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Έτσι, συνδράμει ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενώ παράλληλα κατευθύνει την οικονομία και την οδηγεί σε ατραπούς δημιουργικούς.

Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός και δεδομένης της συμβολής της εκπαίδευσης στην πρόοδο και στην ευημερία το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι αναγκαίο να στελεχώνεται από ένα καλά επιλεγμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Έτσι , στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τεχνικές προσέλκυσης , επιλογής , εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών με το οποία η τράπεζες θα συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη. Μία καλά οργανωμένη προσέλκυση είναι το πρώτο βήμα που θα οδηγήσει στην επιλογή των καταλληλότερων τραπεζοϋπαλλήλων ενώ η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία . Η αξιολόγηση του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη σύμφωνα με απόψεις επιστημονικές που παρατίθενται αλλά και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων που ερωτήθηκαν.

Στη συνέχεια ακολουθεί έρευνα μεταξύ εκατό εργαζομένων τραπεζοϋπαλλήλων μέσα από την οποία ενισχύονται τα συμπεράσματα που εκφράζονται στην παρούσα διατριβή .Στο τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα καθώς και η βιβλιογραφία.

Summary

In the present study is investigated the relationship of the financial system and economic growth and if finally leads or not to it. Presented many economic opinions most of which converge on the fact that the financial system contributes substantially to economic growth mainly through capital that offers channeling substantially and creatively in productive sectors of the economy. So helps substantially to growth while directing the economy and leads to creative paths.

To achieve the purpose above and given education's contribution to the progress and prosperity the financial system needs to be staffed by a well selected and trained manpower.

So then presented the attraction techniques, selection, training and evaluation of human resources of the banks with which the banks will contribute to economic growth. A well organized attraction is the first step that will lead to the selection of the most appropriate bank employees while education should be an ongoing process. The staff assessment is necessary in accordance with scientific opinions cited but also according to the responses to the employees themselves interviewed.

Then follows a survey among one hundred employees bank through which reinforces the conclusions expressed in this thesis. In finally presents the conclusions and the literature.

1. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η σχέση του χρηματοπιστωτικού συστήματος με την οικονομική ανάπτυξη και πώς τελικά το χρηματοπιστωτικό σύστημα , στελεχωμένο από κατάλληλα επιλεγμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη .Αρχικά , λοιπόν , μέσα από μία ιστορική αναδρομή γίνεται αναφορά στην έννοια του χρήματος σε μία οργανωμένη κοινωνία . Στη συνέχεια παρατίθενται διστάμενες απόψεις σημαντικών οικονομολόγων για τη σχέση του χρήματος και του χρηματοπιστωτικού συστήματος με την οικονομική ανάπτυξη . Τελικά , όμως , υπερισχύει η άποψη πως χρηματοπιστωτικό σύστημα και οικονομική ανάπτυξη σχετίζονται θετικά και ακολουθεί επιχειρηματολογία που αποδεικνύει τη θετική τους συσχέτιση .

Έτσι , λοιπόν , συμπεραίνουμε πως οι τράπεζες αποτελούν τους διαμεσολαβητές ανάμεσα στις ελλειμματικές και στις πλεονασματικές μονάδες μιας οικονομίας ενώ παράλληλα εφαρμόζοντας κανονισμούς με νομική ισχύ κατευθύνουν τα πλεονάζοντα κεφάλαια σε επιχειρήσεις συντελώντας και ενισχύοντας ουσιαστικά την οικονομική ανάπτυξη.

Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο ρόλο της εκπαίδευσης και μέσα από έρευνες αποδεικνύεται η ουσιαστική της προσφορά στην οικονομική ανάπτυξη. Έτσι, εξάιρεται ο ρόλος της και τονίζεται η σύνδεσή της με την οικονομική ανάπτυξη.

Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο στελεχώνονται οι τράπεζες . Αρχικά , παρουσιάζονται όλες εκείνες οι διαδικασίες προσέλκυσης που στοχεύουν στο να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζομένους . Στη συνέχεια , παρατίθενται οι διαδικασίες επιλογής ενώ παράλληλα εκφράζονται τεκμηριωμένες απόψεις για το πώς οι διαδικασίες αυτές συντελούν στο να επιλεγεί το πλέον κατάλληλο προσωπικό . Όμως , ένα προσωπικό για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να επιμορφώνεται , ώστε τελικά να αποδίδει αυτά που η επιχείρηση προσδοκά από αυτό και για το λόγο αυτό γίνεται αναφορά σε μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και σύγχρονες μέθοδοι, όπως είναι το e-learning. Τέλος ,

αναλύονται όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης τις οποίες ακολουθεί μία τράπεζα, ώστε το προσωπικό της να αξιολογείται .

Για την παραπάνω διατριβή πέρα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκε και έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου που έγινε μεταξύ εκατό τραπεζοϋπαλλήλων ηλικίας 27-50 , ανδρών και γυναικών που κατέχουν θέσεις απλές ή και θέσεις ευθύνης. Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής ενισχύουν τις απόψεις τις βιβλιογραφίας .

2. Η συμβολή του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην οικονομική ανάπτυξη

2.1 Ιστορική αναδρομή

Αναζητώντας την έννοια του χρήματος και του τόκου μέσα στην ιστορία μπορούμε να δούμε ότι τόσο η Παλαιά Διαθήκη όσο και το Κοράνι αποδοκιμάζουν την έννοια του τόκου που μπορεί να αποφέρει η οικονομική δραστηριότητα ενώ στις πιο σύγχρονες κομμουνιστικές οικονομίες , όπως είναι για παράδειγμα η Κίνα καταδικάζεται η κερδοσκοπία (αν και η κερδοσκοπία καταδικάζεται και από τις σύγχρονες καπιταλιστικές οικονομίες στο βαθμό που αυτή δεν είναι σύμφωνη με τις εποπτικές αρχές). Πιο συγκεκριμένα και όπως αναφέρεται στο βιβλίο του κ. Συριόπουλου Διεθνείς κεφαλαιαγορές , ο Κ.Marx δεν θεωρεί ότι το χρηματοοικονομικό σύστημα συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη δεδομένου βέβαια του γεγονότος ότι στα κομμουνιστικά καθεστάτα είναι ανύπαρκτο το χρηματοπιστωτικό σύστημα. (Συριόπουλος Κ., σελ.19)

Σήμερα , βέβαια , αντίθετα από το παρελθόν τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες ο τόκος είναι θεμιτός σαν πηγή εισοδήματος και δεν αποτελεί παρά μόνο την τιμή για το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται. Όσον αφορά βέβαια στην έννοια της κερδοσκοπίας αυτή επανέρχεται , διαφοροποιείται βέβαια στους διάφορους συγγραφείς ενώ το κεφαλαιακό κέρδος εισάγει πλέον ένα κίνητρο για την κερδοσκοπία. Σύμφωνα πάλι με τον ορισμό της κερδοσκοπίας που δίνεται από το Oxford Universal Dictionary αυτή δεν είναι άλλη από την πρακτική της αγοράς ή της πώλησης των προϊόντων ,των μετοχών κ.α. με σκοπό το κέρδος που μπορεί να προκύψει από την άνοδο ή την πτώση των τιμών πέρα από την κανονικά αναμενόμενη απόδοση. (Συριόπουλος Κ., σελ.20)

Όσον αφορά τώρα στο πραγματικό κεφάλαιο αυτό μαζί με την εργασία και τη γη (φυσικοί πόροι) αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες της παραγωγής και της ανάπτυξης . Είναι πολύ σημαντικό , βέβαια σε κάθε οικονομία για να υπάρχει μέγιστη συνολική απόδοση του κεφαλαίου να ισχύουν τα εξής: να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση και να γίνεται αποτελεσματική ανακατανομή του υπάρχοντος κεφαλαίου. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω των χρηματοοικονομικών αγορών , διότι αυτές αποτελούν τον ενδιάμεσο ανάμεσα στις πλεονασματικές μονάδες που αποτελούν το

δανειστή και στις ελλειμματικές μονάδες που αποτελούν το δανειζόμενο .(Συριόπουλος Κ., σελ.22)

Αναφορικά πάλι με τη συμβολή του χρηματοδοτικού κεφαλαίου στην ανάπτυξη της βιομηχανίας σε σχέση με την εκμετάλλευση της τεχνολογίας αυτή συζητήθηκε διεξοδικά μέσα στα κείμενα του R.Hilferding και μέσα από τα κείμενα αυτά εξάγεται το συμπέρασμα ότι η σχέση ανάμεσα στο χρηματοδοτικό κεφάλαιο και στη βιομηχανία προσδιορίζει τη δομή και το μέγεθος των επιχειρήσεων. (Συριόπουλος Κ., σελ.22).

2.2 Χρηματοπιστωτικές Αγορές

Ποιες , όμως , είναι αυτές οι χρηματοπιστωτικές αγορές; Σύμφωνα με τον κ. Συριόπουλο αυτές περιλαμβάνουν τις κεφαλαιαγορές , τις αγορές χρήματος και τις αγορές συναλλάγματος. Η διαφορά τους εντοπίζεται στο χρόνο ληκτότητας(maturity) των περιουσιακών στοιχείων που διαπραγματεύονται. Έτσι , οι κεφαλαιαγορές διαπραγματεύονται περιουσιακά στοιχεία με μακροχρόνια λήξη ενώ στις αγορές χρήματος γίνεται διαπραγμάτευση περιουσιακών στοιχείων με βραχυχρόνια λήξη. Επίσης , σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα μπορούμε να διακρίνουμε τις αγορές σε αγορές χρεογράφων και σε αγορές προϊόντων .(Συριόπουλος Κ., σελ.23,24).

Πώς , όμως , γίνεται ο μετασχηματισμός της αποταμίευσης σε δανειακό κεφάλαιο; Αυτό επιτυγχάνεται , σύμφωνα με τον Αλεξάκη Π. μέσω των χρηματοπιστωτικών αγορών. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές είναι αυτές που αποτελούν το σύνολο όλων εκείνων των θεσμών και διαδικασιών που μετασχηματίζουν την αποταμίευση σε δανειακό κεφάλαιο. Οι αγορές αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιείται η χρηματοδότηση : άμεσες και έμμεσες . Η άμεση χρηματοδότηση πραγματοποιείται , όταν μεταξύ της πλεονασματικής μονάδας (δανειστής) και της ελλειμματικής οικονομικής μονάδας (δανειζόμενος) δεν παρεμβάλλεται κάποιος ενδιάμεσος. Ενώ αντίθετα , στην έμμεση χρηματοδότηση μεταξύ του δανειστή και του δανειζόμενου παρεμβάλλεται κάποιος ενδιάμεσος χρηματοπιστωτικός φορέας. Η άμεση χρηματοδότηση πραγματοποιείται μέσω των κεφαλαιαγορών ενώ η έμμεση μέσω των αγορών χρήματος .Επίσης , ένας δεύτερος τρόπος διάκρισης μεταξύ των χρηματαγορών και κεφαλαιαγορών είναι η διάρκεια του δανείου. Τα βραχυχρόνια δάνεια πραγματοποιούνται μέσω των αγορών χρήματος ενώ τα μακροχρόνια μέσω των αγορών κεφαλαίου. (Αλεξάκης , σελ.34-35).

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα περιλαμβάνει το τραπεζικό σύστημα και το Χρηματιστήριο. Η τραπεζική χρηματοδότηση κατείχε παραδοσιακά κυρίαρχη θέση στη συνολική χρηματοδότηση. Αυτό οφείλεται στα εξής : Οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να μειώνουν το κόστος της διαμεσολάβησης επειδή αντλούν σημαντικό τμήμα των κεφαλαίων τους με μηδενικό ή πολύ μικρό κόστος μέσω των καταθέσεων . Επίσης , οι τράπεζες αναλαμβάνουν την εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου , δηλαδή του βαθμού φερεγγυότητας του δανειοδοτούμενου ενώ στην άμεση διαμεσολάβηση θα πρέπει ο ίδιος ο καταθέτης να κάνει την εκτίμηση αυτή. Ακόμη , επιτυγχάνουν τη διασπορά του αναλαμβανόμενου πιστωτικού κινδύνου , δηλαδή τη μείωση του και κατά συνέπεια τη μείωση του σχετικού κόστους. Πέρα , όμως , από τη δανειοδότηση οι τράπεζες αναλαμβάνουν την εξέταση της πορείας των επιχειρήσεων που έχουν δανειοδοτηθεί , χωρίς , όμως , το κόστος για την παρακολούθηση αυτή να βαραίνει τελικά τον καταθέτη . Τέλος , και λόγω της σχέσης που δημιουργείται ανάμεσα στο δανειστή και στο δανειζόμενο , είναι πιθανότερη η εύρεση λύσης , όταν θα ανακύψουν προβλήματα στη συνεργασία, όπως για παράδειγμα σε μία ενδεχόμενη δυσκολία αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων. (Αλεξάκης , σελ.52).

Έτσι , τελικά αντιλαμβανόμαστε πως το χρηματοπιστωτικό σύστημα και κυρίως μέσω του μετασχηματισμού των καταθέσεων σε δανειακό κεφάλαιο και με τον τρόπο που το επιτελεί συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη . Βέβαια πάνω σε αυτό εκφράζονται και διστάμενες απόψεις .

2.3 Κεφάλαιο και οικονομική ανάπτυξη

Σύμφωνα με τις απόψεις που εκφράζονται στο βιβλίο Οικονομική Ανάπτυξη του Θ.Σκούντζου αρκετοί οικονομολόγοι συνδέουν το κεφάλαιο με την οικονομική ανάπτυξη . Για παράδειγμα ο Rostow θεωρεί προϋπόθεση για την απογείωση της οικονομίας το γεγονός ότι ο ρυθμός των παραγωγικών επενδύσεων πρέπει να υπερβαίνει το 10% του εθνικού εισοδήματος .Επίσης , θεωρεί ότι το κεφάλαιο είναι ο σπουδαιότερος και στρατηγικότερος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης για τους εξής λόγους:

- 1) Το κεφάλαιο μπορεί να υποκαταστήσει την εργασία και τους φυσικούς πόρους και υπόκειται σε λιγότερους αντικειμενικούς περιορισμούς σε σχέση με τα παραπάνω .
- 2) Το κεφάλαιο βοηθά στη χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής που είναι σύμφωνες με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις.

3) Δεδομένης της σχέσης κεφαλαίου και προϊόντος (κεφαλαιακός συντελεστής) ο σχηματισμός κεφαλαίου οδηγεί σε αύξηση του προϊόντος με αποτέλεσμα να παράγεται όλο και περισσότερο προϊόν που οδηγεί σε περαιτέρω επενδύσεις και σε περαιτέρω αύξηση του προϊόντος.

Βέβαια, σύμφωνα με άλλους οικονομολόγους ο ρόλος του έχει υπερεκτιμηθεί για τους ακόλουθους λόγους:

Αρχικά και μετά από έρευνες σε πολλές αναπτυγμένες χώρες η αύξηση του προϊόντος δεν οφείλεται μόνο στο κεφάλαιο αλλά και σε άλλους συντελεστές παραγωγής, όπως είναι η τεχνική πρόοδος, η εκπαίδευση, η οργάνωση και άλλοι παράγοντες. Επίσης, ώθηση στην οικονομική ανάπτυξη μπορεί να δοθεί όχι μόνο από επενδύσεις αλλά και από τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, από την καλύτερη οργάνωση και χρησιμοποίηση του υπάρχοντος κεφαλαιακού εξοπλισμού, τη μεταβολή της διάρθρωσης των επενδύσεων, την ανακατανομή του εισοδήματος κ.α. Ακόμη, η παραγωγικότητα του κεφαλαίου συνδέεται άμεσα και με την ύπαρξη αγοράς για το προϊόν που παράγεται.

Τέλος, για πολλούς το κεφάλαιο ακολουθεί την ανάπτυξη και δεν είναι η ανάπτυξη συνάρτηση της συσσώρευσης κεφαλαίου. Για κάποιους άλλους οικονομολόγους η ανάπτυξη επηρεάζεται από τις μορφές κάτω από τις οποίες το κεφάλαιο είναι διαθέσιμο. Το κεφάλαιο από τη στιγμή που θα επενδυθεί γίνεται μια ποικιλία μέσων παραγωγής που διαφέρουν μεταξύ τους τόσο ως προς την ειδίκευση και τη διάρκεια της ζωής τους όσο και ως προς τη ζήτηση των απαιτούμενων συμπληρωματικών συντελεστών παραγωγής. Το πρόβλημα των οικονομικών επενδύσεων δεν είναι απλά η συλλογή ποσοτήτων κεφαλαίου αλλά και οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις μορφές που θα λάβει το κεφάλαιο καθώς και με τις χρήσεις στις οποίες αυτό θα διατεθεί. (Σκούντζος Θ., σελ.209-211).

2.4 Δυστάμενες απόψεις σχετικά με το ρόλο του κεφαλαίου στην οικονομική ανάπτυξη

Πέρα, όμως, από τα παραπάνω και στο βιβλίο του Κ. Συριόπουλου Διεθνείς Κεφαλαιαγορές παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες και δυστάμενες απόψεις σε σχέση με τη συμβολή του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην οικονομική ανάπτυξη: έτσι, κάποιοι οικονομολόγοι δεν συμφωνούν για τη θετική επίδραση των χρηματοοικονομικών στην οικονομική ανάπτυξη. Για παράδειγμα σε μία πρόσφατη έρευνα που έγινε για τα οικονομικά

της ανάπτυξης (The economics of development , Economic Journal , 99,pp 585-597 , 1089) στην οποία εξετάζονται όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορεί να οδηγήσουν στην οικονομική ανάπτυξη δεν γίνεται καθόλου αναφορά στο ρόλο του χρηματοπιστωτικού συστήματος . Επίσης , σε ένα άλλο βιβλίο γραμμένο από συγγραφείς που έχουν τιμηθεί με βραβείο Νόμπελ Οικονομικών (Meier, G.M. and D.Seers ‘‘Pioneers in development’’ Oxford University Press , 1984) δεν γίνεται καμία αναφορά στο ρόλο των χρηματοοικονομικών στην οικονομική ανάπτυξη. Ο R.Lucas που βραβεύτηκε με βραβείο Νόμπελ Οικονομικών το 1995 στο άρθρο του Lucas , R.L. ‘‘On the mechanics of economic development , ‘Journal of Monetary Economics , 22,pp3-42,1988) πιστεύει πως είναι υπερβολή να θεωρούμε ότι το χρηματοοικονομικό σύστημα συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη. (Συριόπουλος , σελ.46).

Ο Hilferding πάλι (op.cit.1981), εκφράζοντας μαρξιστικές απόψεις , αναφέρθηκε στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο χρηματοδοτικό κεφάλαιο και στη βιομηχανική ανάπτυξη. Έτσι , για τον Hilferding η ανάπτυξη των τραπεζών μετέφερε χρήματα από άλλες πηγές και τα διοχέτευσε στη βιομηχανία και κατέληξε στο ότι το χρηματοδοτικό κεφάλαιο αποτελεί το τελευταίο στάδιο του καπιταλισμού. Το σκεπτικό του Hilferding ακολούθησε και ο Λένιν , που ήταν απόλυτα επιθετικός απέναντι στο χρηματοδοτικό κεφάλαιο και θεώρησε τον ιμπεριαλιστικό πόλεμο αναπόφευκτο. (Συριόπουλος , σελ.47-48).

2.5 Χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση και οικονομική ανάπτυξη

Πέρα , όμως , από τις παραπάνω απόψεις η θετική συμβολή της χρηματοπιστωτικού συστήματος στην οικονομική ανάπτυξη υποστηρίζεται από τους περισσότερους οικονομολόγους . Αρχικά , είναι αναγκαίο να ξεκαθαρίσουμε πως όταν μιλάμε για χρηματοοικονομικές αγορές εννοούμε ολόκληρη τη χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση που περιλαμβάνει τον τραπεζικό τομέα , τις εταιρείες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων , τους ασφαλιστικούς οργανισμούς , τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια , τις χρηματιστηριακές εταιρείες , τις εταιρείες επενδυτικών υπηρεσιών κ.α. Οι παραπάνω οργανισμοί διαμεσολαβούν ανάμεσα στους δανειστές και στους δανειζόμενους . Επίσης , η χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση είναι μια καλά θεσμοθετημένη κι οργανωμένη αγορά στην οποία ο τραπεζικός τομέας ελκύει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον μια που οι τράπεζες προσδιορίζουν την ποσότητα χρήματος στην οικονομία και τη συνολική επενδυτική δραστηριότητα. (Συριόπουλος , σελ.49).

Έτσι , υπάρχουν αρκετές μελέτες οικονομολόγων που αποδεικνύουν μέσα από τις έρευνές τους πως η ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων επιδρά θετικά στην

οικονομική ανάπτυξη. Για παράδειγμα οι R.Atje και B.Jovanovic (Stock Markets and development , European Economic Review , 37,pp.632-640,1993) χρησιμοποίησαν δείγμα σαράντα χωρών βιομηχανικών και αναπτυσσόμενων και διαπίστωσαν ότι όσο πιο υψηλό είναι το ποσοστό των συναλλαγών σε σχέση με το ΑΕΠ , τόσο πιο υψηλός είναι και ο ρυθμός αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος. (Συριόπουλος , σελ.50).

Πότε , όμως , ο ρόλος των χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών είναι ανύπαρκτος και πότε είναι ουσιαστικός; Σε ένα οικονομικό περιβάλλον τέλειου ανταγωνισμού και τέλειας ροής πληροφοριών και αποτελεσματικών αγορών δεν υπάρχει πραγματικά χώρος για την ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος. Οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες μπορούν να επενδύσουν απευθείας χωρίς διαμεσολάβηση τις αποταμιεύσεις τους σε επιχειρηματικά σχέδια. Σε συνθήκες , όμως , μη τέλειου ανταγωνισμού και πληροφόρησης , όταν οι συναλλαγές έχουν πιο υψηλό κόστος και από ένα σημείο και μετά δεν υπάρχουν , οι χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές έχουν πιο ουσιαστικό ρόλο , διότι φέρνουν τις συναλλαγές πιο κοντά στους επενδυτές και βοηθούν στην πιο αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων μεταφέροντας τις αποταμιεύσεις στις επιχειρήσεις.

Σε συνέχεια των παραπάνω οι J.G.Gurley and E.S.Shaw στο έργο τους Money in a theory of finance , Washington D.C.:Brookings Institution , 1960 είναι οι πρώτοι που συζήτησαν τη σχέση των χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών στη σύγχρονη οικονομική πολιτική. Πολύ πριν από αυτούς το 1888 ο Egdeworth στο βιβλίο του the mathematical theory of banking, Journal of the Royal Statistical Society θεωρεί τους χρηματοοικονομικούς διαμεσολαβητές παραγωγούς ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων ενώ σύμφωνα με έναν ορισμό ο τραπεζικός τομέας , ο μη τραπεζικός τομέας και οι ασφάλειες αποτελούν τους χρηματοοικονομικούς διαμεσολαβητές. (Συριόπουλος , σελ.49-52).

Από πού , όμως , προέρχεται η ανάγκη για ρευστότητα σε μία κοινωνία; Αυτή πηγάζει από την αβεβαιότητα των μελλοντικών αναγκών των οικονομούντων ατόμων καθώς και από τις διαδικασίες παραγωγής με αύξουσες αποδόσεις στον επενδυτικό ορίζοντα που μπορεί να επιτευχθεί άμεσα μέσω των κεφαλαιαγορών και έμμεσα μέσω των χρηματικών διαμεσολαβητών. Έτσι , οι οικονομικοί διαμεσολαβητές κάνουν πιο αποτελεσματική την οικονομική ανάπτυξη και προσφέρουν στα οικονομούντα άτομα τη δυνατότητα πρόσβασης στις οικονομίες κλίματος. Οι αγορές με οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση προϊόντων μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά.Οι Baumol , Panzar and Willing (Contestable

markets and the theory of industry structure , New York :Harcout Brace Jovanovich,1982) μέσα από την έρευνά τους αποδεικνύουν ότι , όταν νέες μονάδες κάνουν την είσοδό τους στην αγορά υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα , διότι ο φόβος των μονάδων μήπως αποκλειστούν από την αγορά επιδρά θετικά στον ανταγωνισμό . Βέβαια , οι εποπτικές αρχές θέτουν πάντα περιορισμούς και δυσκολεύουν με τον τρόπο αυτό την είσοδο νέων εταιρειών , διότι οδηγούν τις αγορές σε μεγαλύτερη σταθερότητα και πιο ορθολογικό ανταγωνισμό. (Συριόπουλος , σελ.52-53).

Ο Bagehot στο έργο του Lombard street: A description of the money market, Orion Editions (1873), 1991) αποδεικνύει ότι η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης επηρέασε ουσιαστικά τη γρήγορη εκβιομηχάνιση της Αγγλίας .Επίσης οι επενδύσεις γίνονται πιο αποτελεσματικές , διότι η κατανομή των πόρων είναι πιο αποτελεσματική και η ροή της πληροφορίας είναι άμεση. Ακόμη πιο προχωρημένα ο Schumpeter θεωρεί ότι οι χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη με το να κατευθύνουν τα κεφάλαια στις πιο καινοτομικές και αποδοτικές επενδύσεις.

Σύμφωνα πάλι με τον Κ.Συριόπουλο κάποιες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο συσχετισμός ανάμεσα στην χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση και στην οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το δείγμα των χωρών που μελετώνται , από το βαθμό ανάπτυξης της οικονομίας που μελετάται , το επίπεδο ρύθμισης των αγορών και των χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών , από το γεγονός ότι τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τις μελέτες αυτές αφορούν στην περίοδο μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Τέλος δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε τον ακριβή ρόλο των χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών στην πραγματική οικονομία , διότι η συμβολή τους είναι πολύ περιορισμένη είτε είναι ευρύτερη των πραγματικών συνθηκών.

Επίσης , σύμφωνα με άλλους μελετητές οι οικονομίες κλίμακας παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο πόσο αποτελεσματικός είναι ο ρόλος των χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών και στην οικονομική ανάπτυξη. Πάντως , τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα κυρίως σε όρους κόστους και βαθμού ανταγωνιστικότητας. (Συριόπουλος , σελ.54-55).

Για παράδειγμα , οι King ,R.G. and R.Levine μελετούν το χρηματοοικονομικό σύστημα 80 οικονομιών κατά την περίοδο 1960-1989 και αποδεικνύουν συντασσόμενοι με την άποψη του Schumpeter ότι το χρηματοοικονομικό σύστημα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη ,

ορίζοντας τέσσερις δείκτες που έχουν ως σκοπό τη μέτρηση της παροχής υπηρεσιών χρηματοοικονομική διαμεσολάβησης: δείκτης μέτρησης του βάθους της αγοράς , ο λόγος των καταθέσεων στις εμπορικές τράπεζες προς το άθροισμα των καταθέσεων στις εμπορικές συν τις καταθέσεις στην Κεντρική Τράπεζα , ο λόγος των πιστώσεων προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις προς τις συνολικές πιστώσεις , ο λόγος των πιστώσεων προς τον ιδιωτικό τομέα προς τον ΑΕΠ.

Επίσης , άλλες έρευνες των Gelb(1989), Levine, Zervos (1996) King, Levine (1993), Pagano (1993) και DeGregorio, Guidotti (1995) αποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την χρηματοοικονομική ανάπτυξη.

Ο κ. Πετράκης στην «Τραπεζική Διοίκηση» εκφράζει την άποψη ότι τόσο νομοθέτες όσο και κυβερνητικοί παράγοντες μπορούν να δώσουν ώθηση στην οικονομική ανάπτυξη κατευθύνοντας πόρους σε συγκεκριμένους σκοπούς . Για παράδειγμα οι κυβερνήσεις συχνά ιδρύουν εξειδικευμένους οργανισμούς για τη χορήγηση των επιδοτήσεων , ενώ αυτές μπορούν να χορηγηθούν απευθείας. Επίσης , οι αποταμιευτικοί οργανισμοί ενθαρρύνονται να χορηγούν ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια , ώστε να βοηθήσουν τον κλάδο κατασκευής κατοικιών , οι αγροτικές τράπεζες βοηθούν τους αγρότες ενώ οι τράπεζες εισαγωγών – εξαγωγών βοηθούν τους εξαγωγείς.

Επίσης , η κυβερνητική πολιτική παρά το γεγονός ότι κατευθύνει τους πόρους σε συγκεκριμένους σκοπούς δεν μπορεί να είναι ποτέ σίγουρη ότι οι δανειζόμενοι θα χρησιμοποιήσουν τα δάνεια , όπως αυτή επιθυμεί. Για παράδειγμα , οι αγοραστές κατοικιών που παίρνουν ενυπόθηκα δάνεια μπορούν να διαθέσουν μέρος των κεφαλαίων που δανείζονται στην αγορά άλλων περιουσιακών στοιχείων , όπως αυτοκινήτων ή χρεογράφων. Οι εξαγωγείς , επίσης , μπορούν να χρησιμοποιήσουν μέρος των δανείων που θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν για τη χρηματοδότηση εξαγωγών για την αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο. (Πετράκης Π. σελ.144) .

Πέρα , όμως , από τα παραπάνω η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην αξιολόγηση και στην έγκριση των επενδυτικών σχεδίων ιδιαίτερα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική συντελώντας και μέσω αυτών στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών , όπου αυτές δραστηριοποιούνται. Τα σχέδια επένδυσης , λοιπόν , αποτελούν τον πιο στρατηγικό παράγοντα της ανάπτυξης μιας χώρας γενικότερα και

ειδικότερα της Περιφερειακής Ανάπτυξης , διότι μέσα από τα προγράμματα αυτά κινητοποιούνται , συνδυάζονται και αξιοποιούνται όλοι οι συντελεστές της παραγωγής και της προόδου , όπως είναι το έδαφος ,το ανθρώπινο δυναμικό ,τα κεφάλαια ,η τεχνογνωσία και η επιχειρηματικότητα.

Πιο συγκεκριμένα , ο όρος σχέδιο επένδυσης (project) σύμφωνα με την κ.Μπαλωμένου δηλώνει «μια πολυσύνθετη δραστηριότητα που αναλαμβάνει κάποιος επιχειρηματικός φορέας (επενδυτής) και απαιτεί μια σειρά από καλά σχεδιασμένες αποφάσεις και ενέργειες διάθεσης σπάνιων πόρων (cost) για να δημιουργηθεί σε επιλεγμένη περιοχή και θέση μία νέα παραγωγική μονάδα ή να επεκταθεί μια υφιστάμενη , που έχει ορισμένο χρόνο ζωής –υλική ζωή και παράγει αγαθά και υπηρεσίες (ωφέλειες-benefits) τα οποία ζητούνται στο εσωτερικό ή το εξωτερικό ή και στα δύο και έχουν ευεργετικές επιδράσεις τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που πρόκειται να υλοποιήσουν ένα σχέδιο επένδυσης όσο και για την περιφέρεια στην οποία εκτελούνται και στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρηματικές μονάδες που θα προκύψουν από αυτά. »

Η δημιουργικότητα στη συνέχεια ενός επιχειρηματικού φορέα είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε πρόκειται για εταιρεία, συνεταιρισμό , όμιλο ή δημόσια επιχείρηση εξαρτάται κυρίως από τα παραγωγικά έργα που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο . Τέτοια έργα αποτελούν μονάδες , όπως είναι οι γεωργικές βιομηχανίες , οι μεταλλευτικές –βιομηχανικές μονάδες , τα ναυπηγεία ,τα ξενοδοχεία ,οι επιχειρήσεις μεταφορών που δημιουργούνται για την ικανοποίηση αναγκών σε αγαθά και υπηρεσίες. Τα παραπάνω έργα ξεκινούν από επιχειρηματικές ιδέες , οι οποίες εφόσον κριθούν ενδιαφέρουσες υποβάλλονται σε επιπλέον διερεύνηση ως σχέδια επένδυσης και αν κριθούν επωφελή για τις επιχειρήσεις αυτές υποβάλλουν με τη σειρά τους στις τράπεζες σχετικό χρηματοδοτικό αίτημα που συνοδεύεται από το απαιτούμενο υποστηρικτικό υλικό προς αξιολόγηση και έγκριση. (Μπαλωμένου , σελ1-2).

Μέσα από τη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων των ΜΜΕ από τις τράπεζες επιτυγχάνεται η οικονομική ανάπτυξη , η αξιοποίηση ανεκμετάλλευτων εγχώριων πρώτων υλών , η αύξηση της παραγωγής και της απασχόλησης , η αξιοποίηση του εγχώριου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και στον παραπέρα τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, η εξοικονόμηση ενέργειας , η προστασία του περιβάλλοντος και γενικά η προώθηση των στρατηγικών τομέων της οικονομίας. Επίσης , μέσα από τη χρηματοδοτική

ενίσχυση των επιχειρήσεων η παραγωγή υποκαθιστά εισαγωγές ή ενισχύει τις εξαγωγές. Ακόμη , ενθαρρύνονται πρωτοβουλίες για τη δημιουργία σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων, υποβοηθούνται οι υπερχρεωμένες αλλά βιώσιμες επιχειρηματικές μονάδες , ενισχύονται οι υγιείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ελέγχεται ο τρόπος που διατίθενται οι πιστώσεις , ώστε να αποφεύγεται η διαρροή αυτών σε κερδοσκοπικές ή μη παραγωγικές δραστηριότητες.

Πέρα από τα παραπάνω , οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη χρηματοδότηση παραγωγικών επενδύσεων , στις εξαγωγές στη Βιοτεχνία και γενικά στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Επίσης , υποβοηθούνται οι βιώσιμες από τις υπερχρεωμένες επιχειρήσεις. Τέλος , αναφορικά με τις υπόλοιπες χορηγήσεις δίνεται προτεραιότητα σε όλες εκείνες που εμφανίζουν ικανοποιητική ταχύτητα κυκλοφορίας και συνδυάζονται με παραγωγικές εργασίες , ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή αποδοτικότητα των χορηγούμενων κεφαλαίων.(Μπαλωμένου, σελ. 63-64).

Στα παραπάνω , λοιπόν , σχέδια επενδύσεων οι τράπεζες παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ένταξη των σχεδίων αυτών στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας. Πέρα , όμως , από το ρόλο αυτό οι τράπεζες μπορούν να παίξουν και το ρόλο του επιχειρηματικού συμβούλου , διότι όλοι θα εμπιστευτούν το κύρος , την αξιοπιστία , την αποτελεσματικότητα και την πληροφόρηση που μπορεί να παρέχουν οι τράπεζες. Μάλιστα , όλοι θα προτιμούσαν να έχουν ως σύμβουλο ένα πεπειραμένο στέλεχος μιας τράπεζας ή ενδεχομένως της θυγατρικής αυτής μελετητικής και συμβουλευτικής εταιρείας , η οποία μπορεί να είναι και ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης κάποιου προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης , οι τράπεζες διαθέτουν το μεγαλύτερο διερευνημένο αρχείο-μητρώο επιχειρήσεων και μάλιστα μέσω της εκπόνησης Σχεδίων Μάρκετιγκ μπορούν να έχουν ένα υφιστάμενο και δυνητικό πελατολόγιο της περιοχής δράσης τους. (Μπαλωμένου , σελ.329-330).

Έτσι , το τραπεζικό σύστημα καλείται να συμβάλει ουσιαστικά στη στήριξη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ΜΜΕ , κυρίως μέσα από τη χρηματοδότηση των επενδυτικών τους σχεδίων και προγραμμάτων συντελώντας ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη. Μέσα από αυτή τη συμβολή συντελούν έμμεσα στην επίλυση βασικών προβλημάτων της Περιφέρειας . Ακόμη , εμπνέοντας εμπιστοσύνη γίνονται αποδέκτες καταθέσεων χρηματικών ποσών , ένα μέρος των οποίων γυρνά πάλι στην τοπική οικονομία υπό τη μορφή

χρηματοδοτήσεων .Έτσι, επιτυγχάνεται σωστή τοποθέτηση των χρημάτων δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης στην αγορά . Σε όλα αυτά σημαντική είναι και η συμβολή των Συνεταιριστικών τραπεζών , που αποτελούν ένα είδος τοπικών τραπεζών που γνωρίζουν καλά τις ανάγκες των τοπικών αγορών.

Φαίνεται , λοιπόν , από όλα τα παραπάνω η σχέση των τραπεζών με την οικονομική ανάπτυξη της Περιφέρειας μια η δυνατότητα χρηματοδότησης αποτελεί βασικό παράγοντα ανάπτυξης και πραγματοποίησης κάθε σχεδίου επένδυσης. Ακόμη , όταν αυτές οι επενδύσεις πραγματοποιούνται στην Περιφέρεια δημιουργούνται νέες προοπτικές για τους κατοίκους κυρίως μέσω των νέων θέσεων εργασίας , γεγονός που αυξάνει τη σιγουριά των κατοίκων και συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη συγκράτηση του τοπικού πληθυσμού στον τόπο τους.

Προς την παραπάνω κατεύθυνση στοχεύει και η φιλοσοφία των εκάστοτε Αναπτυξιακών Νόμων , μέσα από τους οποίους εφαρμόζεται και η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική που στοχεύει στη στήριξη των παραγωγικών επενδύσεων τόσο στις παραμεθόριες περιοχές όσο και σε νησιά της άγονης γραμμής , όπου δίνονται κίνητρα και φορολογικές απαλλαγές. Φορείς της πολιτικής αυτής είναι και οι τράπεζες που μέσα από τη χρηματοδότηση των παραγωγικών επενδύσεων , όπου βέβαια απαιτείται και τραπεζικός δανεισμός συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ελληνικής περιφέρειας. Βέβαια και οι τράπεζες αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα που έχουν σχέση με τον χρηματοπιστωτικό κίνδυνο που αναλαμβάνουν αλλά και με τους περιορισμούς που τους θέτουν οι εποπτικές αρχές. Για το λόγο αυτό προβαίνουν πριν από τη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων στη συστηματική αξιολόγησή τους τηρώντας βασικούς κανόνες πιστοδοτήσεων και εξετάζοντας τη δανειοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων, ώστε να προωθούνται οι πιο υγιείς και αποδοτικές οικονομικές μονάδες. (Μπαλωμένου , σελ.331-333).

3. Σχέση οικονομικής ανάπτυξης με την εκπαίδευση

Σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου του Στάνφορντ , η εκπαίδευση είναι ένας από τους κορυφαίους τομείς πολιτικής στον οποίο οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο δίνουν προτεραιότητα . Συχνά θεωρείται ως βασικό στοιχείο για την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη . Ακόμη , λαμβάνεται ως δύναμη για τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των πληθυσμών που μειονεκτούν είτε είναι εντός των συνόρων είτε πέρα από τα σύνορα. Αναφορικά με το ζήτημα πάλι των γνωστικών δεξιοτήτων , οι οικονομολόγοι βλέπουν το ζήτημα ανάπτυξης των δεξιοτήτων από τη σκοπιά του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τα άτομα συνήθως επενδύουν σε ικανότητες ή δεξιότητες που αργότερα θα τους αποδώσουν κάποιο κέρδος και η επίσημη εκπαίδευση είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που συνεισφέρει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Πέρα βέβαια από την επίσημη εκπαίδευση και άλλοι παράγοντες , όπως είναι η οικογένεια , οι φίλοι ή οι ατομικές ικανότητες αναμφίβολα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων , όμως , η επίσημη εκπαίδευση κατέχει τη βασικότερη θέση στην ανάπτυξη τους , διότι επηρεάζεται και από τις δημόσιες πολιτικές. Και κατά συνέπεια τα μελλοντικά εισοδήματα των ατόμων σχετίζονται με τις προγενέστερες επενδύσεις τους.

Τον πιο σημαντικό ρόλο της συνεχούς ανάπτυξης και εκπαίδευσης αναλαμβάνει το σχολείο . Βασικό αίτημα της επανάστασης του δευτέρου αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν η καθολική σχολική εκπαίδευση . Το αίτημα αυτό έχει εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο καλύπτοντας τόσο τις αναπτυγμένες όσο και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Τα δεδομένα ήταν άμεσα διαθέσιμα . Σήμερα , το ενδιαφέρον της πολιτικής στις περισσότερες γωνιές του κόσμου περιστρέφεται γύρω από τα ζητήματα της σχολικής ποιότητας παρά γύρω από τα ζητήματα της ποσότητας. Τα έθνη με πιο εκπαιδευμένο πληθυσμό που έχουν επενδύσει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων αναπτύσσονται ταχύτερα σε σχέση με τα έθνη με λιγότερο εκπαιδευμένο πληθυσμό.

Η παραπάνω έρευνα έχει διεξαχθεί μεταξύ ανδρών και γυναικών , ηλικίας είκοσι πέντε μέχρι εξήντα τεσσάρων χρονών τόσο σε αναπτυγμένες όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Τα οφέλη της μόρφωσης στα άτομα εμφανίζονται ξεκάθαρα .Ο μέσος όρος των εργαζομένων με υψηλά εισοδήματα εμφανίζουν υψηλή μόρφωση (high school education) ενώ οι λιγότερο μορφωμένοι εμφανίζουν χαμηλότερα εισοδήματα. Στις ΗΠΑ η γρήγορη αύξηση του εισοδήματος των εργαζομένων με πανεπιστημιακή μόρφωση στη διάρκεια των

δύο προηγούμενων δεκαετιών τους παρέχει μισθό 70% υψηλότερο σε σχέση με αυτόν των εργαζομένων που έχουν ανώτατη εκπαίδευση. Επίσης, τα άτομα κερδίζουν όχι μόνο οικονομικά οφέλη από τη μόρφωση. Αν και στην παρούσα διατριβή ενδιαφερόμαστε για τη σχέση εκπαίδευσης και οικονομικής ανάπτυξης ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα πιο μορφωμένα άτομα κάνουν καλύτερες επιλογές που σχετίζονται με την υγεία, έτσι ώστε να έχουν την τάση να ζουν πιο πολύ και να έχουν πιο υγιείς ζωές. Επίσης, υπάρχουν αποδείξεις ότι τα παιδιά από μορφωμένους γονείς μαθαίνουν περισσότερο και ζουν περισσότερο.

Πέρα, όμως από τα παραπάνω, οικονομίες με υψηλή τεχνολογία συμβάλλουν, ώστε να δημιουργηθούν ικανοί εργάτες που μπορούν να προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες και να διοικούν αποτελεσματικά περίπλοκες παραγωγικές διαδικασίες. Οι πιο μορφωμένοι επίσης έχουν την τάση να αναμειγνύονται με τα κοινά και να εκλέγουν στις τοπικές εκλογές, να είναι καλύτερα πληροφορημένοι και πιο υπεύθυνοι εκλέκτορες. Επίσης, η αύξηση στο επίπεδο της μόρφωσης σχετίζεται με μειώσεις στο έγκλημα.

Ακόμη, πρόσφατες οικονομικές έρευνες αποδεικνύουν ότι η εκπαίδευση παρέχει οικονομικά οφέλη στην κοινωνία μεγαλύτερα από ότι στο σύνολο των ατόμων, παρέχοντας ένα πλούσιο περιβάλλον για καινοτομία και επιστημονική ανακάλυψη. Η εκπαίδευση μπορεί να επιταχύνει την ανάπτυξη της οικονομίας (see e.g. the analyses of growth by Lucas, 1988, Romer 1990, Barro 1991, Jorgenson and Fraumeni 1992, Barro and Sala-i-Martin 2014) εστιάζοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο που μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα αλλά και το ανθρώπινο εισόδημα. Πράγματι, στην ανάλυση των διαφορών στα οικονομικά μεγέθη κατά μήκος των διαφόρων χωρών μετρώντας το ποσό της εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι είναι ένα από τα πιο κοινά μέτρα των διεθνών διαφορών. Επίσης, πρόσφατες έρευνες θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική και την προτείνουν ως επένδυση για το ανθρώπινο εισόδημα.

Επεκτείνοντας τα παραπάνω οι Vandenbussche, Aghion, and Meghir (2006) προτείνουν ότι η καινοτομία είναι πιο σημαντική από τη μίμηση σε χώρες με τεχνολογική ανάπτυξη που πηγάζει ουσιαστικά από την εκπαίδευση. Σαν συνέπεια, η έκθεση του ανθρώπινου κεφαλαίου ανάμεσα στη βασική και στην ανώτερη εκπαίδευση μπορεί να είναι σημαντική με το αρχικό επίπεδο της εκπαίδευσης να οδηγεί στη μίμηση ενώ η ανώτερη και

ανώτατη εκπαίδευση να οδηγεί στην καινοτομία. (Hanushek , Eric A , The economic value of education and cognitive skills)

Πέρα από τα παραπάνω , σε άρθρο στο Journal of education Finance αναφέρεται ότι οι δημόσιες δαπάνες για την τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν μηδενική ή αρνητική επίδραση στους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης . Σύμφωνα με την έρευνα αυτή που διερευνά τη σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην οικονομική ανάπτυξη , αναφέρεται πως υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στην οικονομική ανάπτυξη. Έτσι , η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στα ιδιωτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και στην οικονομική ανάπτυξη .Αντίθετα , στα κράτη με δημόσια ιδρύματα βρέθηκε θετική σχέση.(journal of education Finance) .

4. Προσέλκυση τραπεζοϋπαλλήλων

4.1 Προσέλκυση εργαζομένων

Έτσι , λοιπόν , οι τράπεζες οδηγούν στην οικονομική ανάπτυξη έχοντας ένα κατάλληλα επιλεγμένο ,εκπαιδευμένο και αξιολογημένο ανθρώπινο δυναμικό . Αρχικά , η διαδικασία προσέλκυσης-επιλογής εργαζομένων-τραπεζοϋπαλλήλων είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία και περιλαμβάνει μία σειρά από βήματα και αποφάσεις που πρέπει να λάβει υπόψη της μία επιχείρηση , ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος εργαζόμενος που θα στελεχώσει μία σωστά σχεδιασμένη θέση. Πρόκειται για μία πολυδάπανη διαδικασία στα έξοδα της οποίας περιλαμβάνονται το κόστος διαφήμισης ,οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης, οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου , οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης , το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Σύμφωνα με τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ.Μπουραντά στο βιβλίο τους Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση , σχετίζεται συχνά με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης , τον κλάδο δραστηριοποίησης , την αγορά εργασίας , το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Ωστόσο , υπάρχουν κάποια κοινά βήματα που ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζών που έχουν ως στόχο τη στελέχωση τους με το πλέον ικανό προσωπικό. Αρχικά , μία τράπεζα που θέλει να προχωρήσει σε προσέλκυση προσωπικού ξεκινά με τον Προγραμματισμό των Ανθρώπινων πόρων , δηλαδή με το σχεδιασμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας , στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία προσέλκυσης και τέλος γίνεται η επιλογή.

Σύμφωνα πάλι με τους Fisher , Schoenfeldt &Shaw η προσέλκυση εργαζομένων είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση τον κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων , ώστε να επιλεγεί τελικά ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης. Επίσης , μια διαδικασία προσέλκυσης προϋποθέτει και τα ακόλουθα : γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό , πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον , γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει,

αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Επίσης, στη διαδικασία προσέλκυσης υπάρχει το ενδεχόμενο να συγκρούονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης καθώς και του υποψηφίου. Ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει τα δυνατά του σημεία ενώ η επιχείρηση θέλει να αποτιμήσει τόσο τα δυνατά του σημεία όσο και τις αδύνατες πλευρές του. Η επιχείρηση θέλει να προβάλλει τις θετικές πλευρές της ενώ από την άλλη ο υποψήφιος θέλει να μάθει τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές πλευρές. Ακόμη, αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης τίθενται διάφορα ερωτήματα: αν θα υιοθετηθεί η εσωτερική ή η εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων, αν η τράπεζα ενδιαφέρεται για βραχυπρόθεσμη κάλυψη των ελλείψεων ή μακροχρόνια συνεργασία, αν θα αντιμετωπίσει τους υποψηφίους ως «φορείς υπηρεσιών που πρέπει να αγοράσει» ή «ως πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει» και τέλος αν θα τηρηθούν κάποιοι ηθικοί κανόνες κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

4.2 Προσδιορισμός Προφίλ

Βασική προϋπόθεση την οποία θα πρέπει να έχει υπόψη της μια τράπεζα που στοχεύει στην επιλογή των κατάλληλων τραπεζοϋπαλλήλων είναι να προσδιορίσει με σαφήνεια το προφίλ, τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης. Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ αφορά σε επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες, ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως είναι η στάση ως προς τον κίνδυνο, οι προσωπικοί στόχοι, η εξωστρέφεια, οι γενικές γνώσεις και άλλα γενικότερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως προκύπτουν από τις στρατηγικές της επιχείρησης.

4.3 Πηγές προσέλκυσης

Οι περισσότερες τράπεζες χρησιμοποιούν ένα μίγμα από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές δίνοντας προαγωγές σε ικανούς ανθρώπους, όταν αυτοί είναι διαθέσιμοι και αξιολογούν παράλληλα και εξωτερικές πηγές, όταν απαιτούνται εξωτερικές πηγές ή όταν η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη.

4.3.1 Εσωτερική προσέλκυση: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Όταν , ο εργοδότης καλείται να καλύψει μία θέση εργασίας από εσωτερική προσέλκυση γνωρίζει ο ίδιος προσωπικά πόσο ικανός είναι ο τραπεζοϋπάλληλος του και πόσο αποδοτικός θα μπορέσει να είναι σε μια άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση . Έτσι , μειώνεται το κόστος και ο χρόνος προσέλκυσης , επιλογής , υποδοχής , εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου ενώ παράλληλα ο εργαζόμενος είναι γνώστης του οργανισμού και εξοικειωμένος με τις συνήθειες και τις πρακτικές του .Τέλος , ο τρόπος αυτός της προσέλκυσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης , ανοίγματος ευκαιριών και υποκίνησης των εργαζομένων. Βέβαια , όταν σε μία επιχείρηση γίνεται συνεχώς εκ των έσω κάλυψη των θέσεων εργασίας είναι πιθανό να προκληθεί σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό. Επίσης , όταν μία έλλειψη ικανοποιείται εσωτερικά προκύπτει μια δεύτερη έλλειψη στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή και τέλος με το είδος αυτό της προσέλκυσης παγιποιείται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι απαραίτητα και αποτελεσματικός.

Τέλος , οι πιο συνηθισμένες μέθοδες που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση είναι : η ανακοίνωση θέσεων εργασίας που πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή των προϊσταμένων του ότι υπάρχουν κενές θέσεις και η αίτηση στη συνέχεια του εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας.

4.3.2 Εξωτερική προσέλκυση :πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις ακόλουθες περιπτώσεις : όταν πρόκειται να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου , όταν επιδιώκεται η απόκτηση ικανοτήτων που δεν διαθέτει το προσωπικό της τράπεζας και τέλος όταν κρίνεται απαραίτητη η πρόσληψη των εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Όταν επιλέγονται τραπεζοϋπάλληλοι μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης επιτυγχάνεται το εξής : άνθρωποι με νέες ιδέες , νέο όραμα και μεγαλύτερη αντικειμενικότητα εισέρχονται σε μία επιχείρηση και μπορούν να επιφέρουν όλες εκείνες τις αλλαγές που έχει ανάγκη η επιχείρηση , ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη και η εξέλιξη. Ιδιαίτερα μάλιστα , όταν επιλέγονται άτομα με αξιόλογη επαγγελματική εμπειρία και υψηλά προσόντα δεν δαπανώνται χρήματα στην εκπαίδευση των εργαζομένων . Από την άλλη πλευρά ,όμως , κατά τη διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης υποψηφίων που δεν μπορούν τελικά να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας , με

αποτέλεσμα να απαιτείται περισσότερος χρόνος και περισσότερο κόστος , ώστε να πληρωθεί η θέση με τον κατάλληλο εργαζόμενο. Ακόμη , η εξωτερική πολιτική δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους , διότι περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

4.4 Πληροφοριακό σύστημα προσέλκυσης

Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο πληροφοριακό σύστημα που σχετίζεται τόσο με την πρόσληψη των εργαζομένων όσο και με τον εντοπισμό και την επιλογή των υποψηφίων , την ανακοίνωση των αγγελιών μέσα στο διαδίκτυο , τη διαχείριση της επικοινωνίας με τους επιτυχόντες , τη διαχείριση των αρχείων και των δεικτών αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προσέλκυσης.

4.5 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων

4.5.1 Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Αυτή η κατηγορία μεθόδων προσέλκυσης αφορά σε προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή παλιών ασκούμενων φοιτητών ,σε προσλήψεις προσώπων προτεινομένων από παρόντες εργαζόμενους και σε προσλήψεις ανθρώπων που έκαναν αίτηση κάποια στιγμή και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημης προσέλκυσης είναι η υπαλληλική σύσταση γνωστή και ως στόμα – με –στόμα προσέλκυση (word-of – mouth). Πρόκειται για μια γρήγορη , αποτελεσματική και φτηνή μέθοδος την οποία υιοθετούν επιχειρήσεις σύμφωνα με την οποία ήδη εργαζόμενοι προτείνουν γνωστούς τους που θεωρούν ότι συγκεντρώνουν όλα εκείνα τα προσόντα που απαιτεί μία θέση εργασίας και αναλαμβάνουν συνήθως και το ρόλο του μέντορα τους στην επιχείρηση , συχνά μάλιστα και με κάποιο bonus . Το βασικότερο μειονέκτημα της υπαλληλικής σύστασης είναι ότι ευθύνεται για τη δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση , μια που εμποδίζει την πρόσληψη ατόμων με διαφορετικό back round ή ατόμων με νέες ιδέες και όραμα που μπορεί να προάγουν την επιχείρηση.

4.5.2 Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης διερευνούν την προσέλκυση υποψηφίων που δεν έχουν προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται ως εξής:

A) Αγγελία –Καταχώρηση σε Εφημερίδα

Η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης είναι η αγγελία , η οποία απευθύνεται σε ένα ευρύτερο κοινό .Συνήθως το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που διαβάζουν αγγελία είναι εργαζόμενοι που επιθυμούν να ενημερωθούν για το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας . Μία καλοσχεδιασμένη αγγελία παρέχει πολλές και ουσιαστικές πληροφορίες για μία θέση εργασίας (θέση εργασίας , προσόντα υποψηφίων , αποδοχές)και μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους ενώ παράλληλα δημιουργεί και θετικό κλίμα στην επιχείρηση , διότι εμπνέει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων που θεωρούν πως η επιχείρηση εξαπλώνεται. Βέβαια , μπορεί να συμβεί και το αντίθετο και ορισμένοι εργαζόμενοι να θεωρήσουν ότι η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει και σε απολύσεις . Πέρα από την τυπική αγγελία υπάρχει και η ανώνυμη αγγελία , όταν μία επιχείρηση για λόγους συνήθως ανταγωνισμού αποκρύπτει την επωνυμία της , αν και έρευνες αποδεικνύουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγνωστών αγγελιών θεωρεί την ονομασία της επιχείρησης πολύ σημαντική πληροφορία που πρέπει πάντα να αναφέρεται.

B) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία αυτά επιλέγουν υποψηφίους τους οποίους προωθούν για αξιολόγηση στην ίδια την επιχείρηση. Τα γραφεία αυτά είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή ακόμη μπορούν να χρηματοδοτούνται από το κράτος . Στην Ελλάδα μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων , αν και τα γραφεία του ΟΑΕΔ μπορούν να καλύψουν θέσεις που αφορούν σε χειρωνακτική εργασία ή υπαλληλικές θέσεις. Για κάθε πετυχημένη τοποθέτηση εργαζομένου τα γραφεία χρεώνουν μία αμοιβή , η οποία καλύπτεται είτε από τον εργαζόμενο είτε από την επιχείρηση ανάλογα με τη συμφωνία που έχει γίνει.

Γ) Σωματεία

Τα σωματεία απαντώνται συνήθως στο εξωτερικό και προσφέρουν στα μέλη τους υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας.

Δ) Προσέλκυση μέσω Internet

Αποτελεί σύγχρονο μέσο προσέλκυσης , που μειώνει μάλιστα σημαντικά το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης ενώ παράλληλα διευρύνει τη γεωγραφική περιοχή . Η διαδικασία αυτή έχει ως εξής: ανακοινώνονται οι κενές θέσεις μιας επιχείρησης στο διαδίκτυο , οι ενδιαφερόμενοι αποστέλλουν αιτήσεις και βιογραφικά μέσω του διαδικτύου και στη συνέχεια αναλαμβάνουν οι εταιρείες να φέρουν σε επαφή εργαζομένους

και επιχειρήσεις με τη χρήση της τεχνολογίας, με συστήματα , όπως είναι τα online meetings , και τα videoconferencing .

5. Επιλογή Προσωπικού

5.1 Στόχοι και προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Ο βασικότερος στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι να επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος για την κάθε διαθέσιμη θέση, η παραμονή του στη θέση αυτή αλλά και η απόδοσή του. Το κόστος από μια αποτυχημένη επιλογή τόσο το οικονομικό όσο και το ψυχολογικό είναι μεγάλο και γίνεται αντιληπτό συνήθως λόγους μήνες μετά την πρόσληψη των εργαζομένων. Για την αποφυγή λοιπόν, τέτοιων λαθών είναι απαραίτητη η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης είτε αυτοί είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού είτε είναι τα στελέχη γραμμής είτε κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Έτσι, οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επιλογή τραπεζοϋπαλλήλου είναι οι εξής:

Η ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας κρίνεται απαραίτητη, διότι μέσα από αυτή θα προκύψει μια αντικειμενική παρουσίαση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης θέσης, ώστε να αποφασίσει ο υποψήφιος αν τελικά τον ενδιαφέρει η συγκεκριμένη θέση και να επιλεγούν τελικά οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι. Επίσης, ο υποψήφιος είναι αναγκαίο να γνωρίζει τη φύση της κενής θέσης και των προβλημάτων της. Ακόμη, είναι αναγκαία η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους, ώστε να χρησιμοποιείται η κατάλληλη για την κάθε περίπτωση. Τέλος, οι υπεύθυνοι είναι αναγκαίο να εκπαιδεύονται, ώστε να αναπτύξουν όλες εκείνες τις απαιτούμενες ικανότητες για την επιλογή προσωπικού, ενώ ένα σύστημα ανατροφοδότησης που ενημερώνει τους εργαζομένους για την πρόοδό τους κρίνεται απαραίτητο. (Κούτρης Κων., σελ.155-156)

5.2 Βήματα στη διαδικασία επιλογής

Επειδή η επιλογή προσωπικού βασίζεται συχνά στην υποκειμενική κρίση των υπευθύνων, οι υπεύθυνοι είναι αναγκαίο να είναι πολύ προσεκτικοί, ώστε να επιλεγούν οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι. Συνήθως, χρησιμοποιούνται δύο τεχνικές. Η πρώτη είναι του «σταδιακού αποκλεισμού», όταν ένας υποψήφιος δοκιμάζεται σε μια σειρά από δοκιμασίες, όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση, τα τεστ, οι συνεντεύξεις και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα παραπάνω. Η δεύτερη πάλι τεχνική που χρησιμοποιείται είναι η μέθοδος της πολλαπλής

συσχέτισης , όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια πριν τελικά επιλεγεί ο καταλληλότερος.

5.3 Μέθοδοι Επιλογής

5.3.1 Αίτηση πρόσληψης (application form)

Η αίτηση πρόσληψης είναι αναγκαίο να συμπληρωθεί από τον υποψήφιο , ώστε από τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτή θα επιλεγούν τελικά οι εργαζόμενοι που θα δώσουν συνέντευξη ή θα περάσουν γραπτές δοκιμασίες ενώ τα στοιχεία της αίτησης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία επιλογής.

Η αίτηση αποτελεί μια διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για τους υποψηφίους με πολύ χαμηλό κόστος, οι οποίες πληροφορίες συνήθως χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά με τη συνέντευξη . Οι πληροφορίες που αναγράφονται στο κείμενο της αίτησης μπορούν εύκολα να επαληθευτούν με εξωτερικούς ελέγχους ((Noel R-Hollenbeck J-Gerhart B-Wright P . σελ.313-314)

5.3.2 Συστάσεις

Οι περισσότεροι εργοδότες επιδιώκουν να συγκεντρώσουν βασικές πληροφορίες για τους υποψηφίους εργαζομένους τους. Συνήθως , οι υποψήφιοι ζητούν πληροφορίες από άτομα που τους γνωρίζουν , οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν , αφού ελεγχθούν. Σύμφωνα με την άποψη που εκφράζεται στο βιβλίο των Noe , Hollenberg, Gerhart, Wright, οι συστάσεις αποτελούν χαμηλής εγκυρότητας μέσο πρόβλεψης της μελλοντικής επιτυχίας ενός υποψηφίου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ο βασικός λόγος είναι ότι οι υποψήφιοι επιλέγουν συνήθως τα άτομα που θα τους δώσουν τις συστάσεις , ώστε όλες αυτές να είναι θετικές . Ακόμη , οι συντάκτες των συστατικών επιστολών δεν δίνουν αρνητικές πληροφορίες , διότι κάτι τέτοιο μπορεί να στραφεί εναντίον τους. Έτσι , για παράδειγμα μία Αμερικάνικη εταιρεία λογισμικού η Intuit Corporation στην Καλιφόρνια ζητά μέχρι δώδεκα συστατικές επιστολές , από τις οποίες οι πρώτες αναφέρουν θετικά πράγματα για τον υποψήφιο ενώ οι υπόλοιπες περιλαμβάνουν και άλλες κρίσεις πέρα από τις θετικές. (Noel R-Hollenbeck J-Gerhart B-Wright P . σελ.313-314)

5.3.3 Συνέντευξη

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού και σε κάποιες περιπτώσεις είναι και το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες τράπεζες .

Στόχοι της συνέντευξης:

Μέσα από τη συνέντευξη ο αξιολογητής επιδιώκει να καταλάβει αν ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για την επιχείρηση. Επίσης , επιδιώκει να επιβεβαιώσει το στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό και να δώσει σαφείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας , ώστε και ο ίδιος ο υποψήφιος να καταλάβει ότι του ταιριάζει. Τέλος , ο αξιολογητής δίνει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης καθώς επίσης και μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους .(Κούτρης Κων.,σελ.160)

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις αν και σχετικά δαπανηρή , μια που προϋποθέτει ένα άτομο που παίρνει συνέντευξη από ένα άλλο , τα οποία άτομα πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο γεωγραφικό επίπεδο. Βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι η υποκειμενικότητα η οποία συχνά ενοχλεί τους υποψηφίους . Έτσι , για παράδειγμα το Ανώτατο Αμερικάνικο Δικαστήριο για την υπόθεση Watson κατά Fort Worth Bank & Trust πήρε την απόφαση ότι οι υποκειμενικές μέθοδοι επιλογής , όπως είναι η συνέντευξη πρέπει να επιβεβαιώνονται από παραδοσιακές διαδικασίες επιλογής.

Υπάρχουν πολλές έρευνες που αποδεικνύουν πως η οργάνωση της δομής των συνεντεύξεων κατά ένα ορισμένο τυπικό μπορούν να καταστήσουν τη συνέντευξη ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού τραπεζών . Έτσι , σύμφωνα με αυτές η συνέντευξη πρέπει να αποσκοπεί σε βαθμολόγηση που σχετίζεται με το διαπροσωπικό στυλ ή την ικανότητα έκφρασης και όχι σε βαθμολόγηση ικανοτήτων που μετρούνται από τις δοκιμασίες. Συνήθως , λοιπόν , οι συνεντεύξεις διερευνούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το προσωπικό στυλ μπορούν , όμως , να διερευνήσουν γνώσεις και δεξιότητες του υποψηφίου και όταν αυτό συμβαίνει είναι πραγματικά εγκυρότερες.

Επίσης , κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης μπορούν να τεθούν στους υποψηφίους συγκεκριμένα θέματα ή ερωτήσεις που είναι δυνατόν να ανακύψουν από την εργασία

προκειμένου να διερευνηθεί η πιθανή αντίδρασή τους σε τέτοιου είδους καταστάσεις. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται περιστασιακή συνέντευξη και δείχνει ότι η συνέντευξη διαθέτει υψηλή προγνωστική εγκυρότητα. Κάποιες από τις ερωτήσεις αυτές διερευνούν την εμπειρία του υποψηφίου και το πώς αντιμετώπισε κάποιες καταστάσεις στο παρελθόν ενώ άλλοτε είναι προσανατολισμένες στο μέλλον και προσπαθούν να διερευνήσουν μια πιθανή αντίδρασή του στο μέλλον. Έτσι, για παράδειγμα οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να αφορούν παρότρυνση υπαλλήλων, ώστε να διεκπεραιώσουν μια εργασία που δεν τους αρέσει ή διευθέτηση συγκρούσεων ή αντιμετώπιση αντιδράσεων σε αλλαγές.

Τα άτομα που διεξάγουν τη συνέντευξη πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη που πηγάζουν από την υποκειμενικότητα. Σύμφωνα με έρευνες τα άτομα που παίρνουν τη συνέντευξη είναι καλό να είναι «μάρτυρες γεγονότων που ενοποιούνται αργότερα μέσω αντικειμενικών τύπων παρά κριτές που σταθμίζουν με βάση τη δική τους ιδιοσυγκρασία πώς θα πρέπει να συνδυαστούν τα διάφορα γεγονότα, ώστε να διατυπώσουν τη δική τους πρόταση». Άλλοτε πάλι κάποιιοι εργοδότες για να εκτιμηθούν οι συνεντεύξεις από ειδικούς τις βιντεοσκοπούν και τις αποστέλλουν σε αυτούς, ώστε να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι με πιο αντικειμενικούς κανόνες. (Noel R-Hollenbeck J-Gerhart B-Wright P. σελ.310-312)

Πέρα από τα παραπάνω, σε σχετικό άρθρο των Campion, Pursell και Brown προτείνεται μια υψηλά δομημένη επαγγελματική τεχνική συνέντευξης που στοχεύει στην αντικειμενική επιλογή υπαλλήλων, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Οι ερωτήσεις που τίθενται στη συνέντευξη πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση της θέσης εργασίας και να έχουν ως στόχο να καθορίσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα δείγματα δουλειάς καθώς και άλλα εφόδια του υποψηφίου. Ακόμη, μπορούν να τεθούν ερωτήσεις που σχετίζονται με την προηγούμενη εμπειρία του υποψηφίου, τη μόρφωσή του, να τεθούν ερωτήσεις που βολιδοσκοπούν την προθυμία του ή τέλος να γίνουν κάποιες ερωτήσεις που να προθερμαίνουν τη συζήτηση.

2. Πρέπει να ερωτώνται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους.

3. Οι απαντήσεις που δίνουν προβάδισμα στους υποψηφίους πρέπει να είναι κανονισμένες και να έχει κανονιστεί ένα σχέδιο βαθμολόγησης των υποψηφίων βαθμολογώντας τις καλές, τις οριακές και τις φτωχές απαντήσεις, ώστε να είναι δίκαιη η

όλη διαδικασία. Έτσι , μπορούν να τεθούν συγκεκριμένες ερωτήσεις από ειδικούς μέσα από τις οποίες οι υποψήφιοι μπορούν να παρουσιάζουν δείγματα της δουλειάς τους ή ακόμη και να συγκριθούν με άλλες συνεντεύξεις . Τέλος , μπορούν να τεθούν ερωτήσεις που αφορούν στις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας και να βαθμολογούνται καλύτερα οι υποδειγματικές απαντήσεις.

4. Είναι καλό να υπάρχει κάποιο γκρουπ ατόμων που διεξάγει τη συνέντευξη και βαθμολογεί τις απαντήσεις , ώστε να μειώνονται οι προκαταλήψεις που θα υπήρχαν από έναν. Οι ερωτήσεις πρέπει να τίθενται από ειδικούς .Ακόμη , πρέπει να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που επιβλέπει την όλη διαδικασία των συνεντεύξεων , ενώ στη συνέντευξη είναι καλό να είναι παρών και ο υπεύθυνος προσωπικού. Επίσης , μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ίδια μέλη για όλες τις συνεντεύξεις.

5. Είναι καλό να υπάρχει κάποιο άτομο που διαχειρίζεται τη διαδικασία όλων των συνεντεύξεων .Επίσης , τα άτομα που διεξάγουν μια συνέντευξη δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συζητούν τις ερωτήσεις ή τις απαντήσεις των υποψηφίων προς αποφυγή των προκαταλήψεων πριν την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας.

6. Τέλος, πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένες οδηγίες που σχετίζονται με τη διεξαγωγή της συνέντευξης. (Campion M, Pursell D, Brown B)

Αν ακολουθούνται όλα τα παραπάνω θα αποφευχθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που ανακύπτουν από τη διαδικασία της επιλογής αυτής , όπως είναι οι υποκειμενικές κρίσεις , τα διάφορα κοινωνικά στερεότυπα ή η αμεροληψία εκ μέρους του αξιολογητή που συχνά είναι δυνατόν να δυσχεράνουν την όλη διαδικασία και να έχουν ως αποτέλεσμα να μην επιτευχθεί διαμέσου αυτής το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα . Ακόμη , όταν ο αξιολογητής εστιάζει σε αρνητικές ενδείξεις ή σε προηγούμενους υποψηφίους ενώ ταυτόχρονα δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος , ώστε να ερμηνεύσει όλα τα σημάδια που λαμβάνει από τον εξεταζόμενο τότε η συνέντευξη καταλήγει σε αποτυχία. (Κούτρης Κων.,σελ. 161)

5.4 Δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας

Οι δοκιμασίες αυτές προσπαθούν να εντάξουν τα άτομα σε κατηγορίες ανάλογα με αυτό που μπορούν να κάνουν και αναφέρονται στην έκφραση λόγου , στην ικανότητα ποσοτικού προσδιορισμού (ικανότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων) και στην ικανότητα λογικής σκέψης (ικανότητα του ατόμου να επινοεί λύσεις) .

Οι παραπάνω δοκιμασίες είναι αξιόπιστες και σύμφωνα με την άποψη που εκφράζεται στους Noel R-Hollenbeck J-Gerhart B-Wright P . αποτελούν έγκυρους δείκτες πρόγνωσης της εργασιακής απόδοσης . Η εγκυρότητα των δοκιμασιών αυτών είναι πιο υψηλή , όταν αναφέρονται σε θέσεις με μεταβαλλόμενο χαρακτήρα που απαιτούν προσαρμοστικότητα από πλευράς του εργαζομένου. Άτομα που διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας είναι ικανά για τη διαχείριση έκτακτων αναγκών , για τη διαχείριση πιεστικών καταστάσεων , για την επίλυση προβλημάτων και για την εκμάθηση νέων τεχνολογιών.

5.5 Καταγραφή χαρακτηριστικών προσωπικότητας

Εντάσσουν τα άτομα σε κατηγορίες ανάλογα με αυτό που είναι και διερευνούν σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες τις εξής πτυχές της προσωπικότητας : εξωστρέφεια , προσαρμογή , προσήνεια, ευσυνειδησία , φιλοπραγμοσύνη . Αναφορικά με την εγκυρότητα των δοκιμασιών αυτών οι απόψεις δίστανται . Για παράδειγμα , η ευσυνειδησία είναι ένας από τους λίγους παράγοντες που παρουσιάζουν εγκυρότητα σε ορισμένες θέσεις απασχόλησης και πολλοί εργοδότες τη βαθμολογούν ως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αναζητούν στους υπαλλήλους τους , διότι άτομα που διαθέτουν υψηλή ευσυνειδησία δείχνουν μεγαλύτερο σθένος κατά την εργασία τους.

Επίσης , η εγκυρότητα όσον αφορά τους παραπάνω παράγοντες είναι υψηλότερη , όταν οι βαθμολογίες δεν δίνονται από τον υποψήφιο αλλά από άλλους. Η χαμηλή εγκυρότητα , όταν οι ίδιοι υποψήφιοι βαθμολογούν τον εαυτό τους οφείλεται στο γεγονός πως οι υποψήφιοι μερικές φορές παραποιούν τις απαντήσεις τους ή δεν έχουν επίγνωση της πραγματικής προσωπικότητας τους. (Noel R-Hollenbeck J-Gerhart B-Wright P.σελ.317-318)

5.6 Tests επιλογής προσωπικού

Πρόκειται για έναν επιστημονικό και αντικειμενικό τρόπο επιλογής προσωπικού τραπεζών , ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος .Μέσα από αυτά συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους , η επιλογή των οποίων γίνεται από τα στελέχη της ίδιας της επιχείρησης .

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το πανεπιστήμιο του Michigan εκφράζεται η άποψη ότι κάποιοι τρόποι επιλογής , όπως είναι τα τεστ για εργασία είναι άδικοι και ακατάλληλοι . Πιο συγκεκριμένα , εκφράζεται η άποψη ότι τα τεστ διακρίνονται από έλλειψη δικαιοσύνης.(Journal of Applied Psychology)

5.7 Τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας (IQ)

Αυτά είναι τα γνωστότερα τεστ και μετρούν την εξυπνάδα του υποψηφίου .Είναι αξιόπιστα παρά το γεγονός ότι δεν έχει ταυτοποιηθεί επιστημονικά η γενική ευφυΐα και η απόδοση ενός εργαζομένου .Εντούτοις , μέσα από μια σειρά ερωτήσεων , αναλογιών , συνωνυμιών και συγκρίσεων με αριθμητικά θέματα είναι δυνατόν να διερευνηθεί η γενικότερη διανοητική κατάσταση ενός υποψηφίου.

5.8 Τα τεστ ενδιαφερόντων (interest tests)

Ανιχνεύουν τις ιδιαίτερες ικανότητες και κλίσεις των υποψηφίων .

5.9 Τα τεστ ικανοτήτων (attitude test) :

Μετρούν τις ικανότητες πολλών ταυτόχρονα υποψηφίων κάτω από ορισμένες συνθήκες , ώστε να μετρηθούν συγκριτικά οι ικανότητές τους και να επιλεγούν ή να αποκλειστούν ορισμένοι από αυτούς .

5.10 Τα τεστ προσωπικότητας (personality tests)

Είναι ευρέως διαδεδομένα σε χώρες κυρίως του εξωτερικού και όχι στην Ελλάδα και σκιαγραφούν την προσωπικότητα των υποψηφίων ενώ παράλληλα μετρούν το σύστημα αξιών , τις συναισθηματικές αντιδράσεις , την ωριμότητα και τη διάθεση που τους χαρακτηρίζει.

5.11 Τα τεστ εκπαίδευσης

Μετρούν το πόσο ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στην εκπαίδευση , ιδιαίτερα όταν αυτός καλείται να αξιολογηθεί για μία θέση εργασίας που απαιτεί λεπτομέρεια και τέχνη.

5.12 Τα τεστ γνώσεων /επιτευγμάτων

Μετρούν τις ικανότητες που έχει αποκτήσει ο υποψήφιος.

Τέλος , τα τεστ επιλογής προσωπικού πρέπει να διαθέτουν εγκυρότητα, αξιοπιστία και συνάφεια , ενώ η χρήση και η μετάφραση των αποτελεσμάτων είναι αναγκαίο να γίνεται από εξειδικευμένους χρήστες .Για την εξαγωγή βέβαια καλύτερων αποτελεσμάτων είναι απαραίτητο να γίνεται χρήση των στατιστικών προτύπων (νορμών) , διότι μόνο έτσι γίνεται ταυτόχρονη σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων .(Κούτρης Κων., σελ.167-168)

5.13 Πρακτική Άσκηση

Πολλές τράπεζες προκειμένου να επιλέξουν έναν υποψήφιο είτε τον προσλαμβάνουν δοκιμαστικά ως ασκούμενο (trainee) είτε του ζητούν να αναλάβει μία εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Βέβαια, για να μπορέσει ένας υποψήφιος να εργαστεί έστω και για λίγο πρέπει να εκπαιδευτεί, πράγμα που συνεπάγεται χρόνο και κόστος για την επιχείρηση. Παρά το γεγονός, όμως, αυτό υπάρχουν επιχειρήσεις που ζητούν από τους υποψήφιους εργαζόμενους να εργαστούν για κάποιο μικρό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, πριν να προσληφθούν μόνιμα από την επιχείρηση.

Σε σχέση με τις διαδικασίες επιλογής σε μία έρευνα του πανεπιστημίου Μισισίπι εξετάζεται η αντίδραση εκατόν σαράντα τεσσάρων υποψηφίων κατά τη διάρκεια εύρεσης εργασίας σε τρεις διαφορετικές περιόδους: πριν από τα τεστ επιλογής, μετά τα τεστ αλλά πριν την ανατροφοδότηση και τέλος μετά την παρουσίαση της ανατροφοδότησης. Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής αυτή είναι μία πράξη αλληλεπίδρασης δύο ατόμων, όπου τόσο η επιχείρηση όσο και ο υποψήφιος συλλέγουν πληροφορίες ο ένας για τον άλλον και αντιδρούν στην πληροφορία αυτή ενώ κάνουν απόφαση επιλογής. Εκτιμάται ότι το 15%-20% των οργανισμών χρησιμοποιούν γραπτά τεστ δεξιότητας και ικανοτήτων για να επιλέξουν τους υποψηφίους τους (Rowe, Williams & Day, 1994). Δυστυχώς, οι Smith and Ryan (1997) απέδειξαν ότι το ένα τρίτο των Αμερικανών δεν συμπαθούν τα τεστ πριν από την εύρεση της εργασίας. Αυτό συμβαίνει, διότι οι υποψήφιοι πιστεύουν ότι τα τεστ με μολύβι και χαρτί δεν αποδίδουν την πραγματική ικανότητα των υποψηφίων στο να κάνουν καλά τη δουλειά τους ή τα θεωρούν άδικα. (Linn 1982)

Πρόσφατες πάλι έρευνες έχουν αρχίσει να βοηθούν τους οργανισμούς να καταλάβουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων στις διαδικασίες επιλογής. Επίσης, μερικές διαδικασίες είναι πιο δημοφιλείς από κάποιες άλλες. Οι υποψήφιοι γενικότερα συμπαθούν τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία παρά τα γενικά και αόριστα τεστ ικανοτήτων (e.g. Kluger και Rothstein, 1993: Ployhart & Ryan, 1998) ενώ οι αντιδράσεις των υποψηφίων έχουν συνέπειες στον οργανισμό, όπως είναι η ικανοποίηση σε σχέση με τις προοπτικές της διαδικασίας επιλογής, με τη δουλειά, την επιχείρηση και τις προθέσεις αποδοχής της δουλειάς (e.g. Bauer, Truxillo, Craig, Sanchez, Ferrara & Campion, 1998). Τέλος, και στην έρευνα αυτή εκφράζεται η άποψη ότι τα γραπτά τεστ είναι λιγότερα δίκαια σε σχέση με τα

δείγματα δουλειάς των υποψηφίων. (Journal of Applied Psychology 1998, vol83.No6, 892-903).

6. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας τράπεζας οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων ενώ παράλληλα βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και συντελεί στην ανάπτυξη του οργανισμού. Η εκπαίδευση είναι άμεσα συνυφασμένη με την αλλαγή και σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον οι εργαζόμενοι μιας τράπεζας με την κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις εξελίξεις .

6.1 Έννοια της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι Ν.Παπαλεξανδρή και Α.Μπουραντά στο βιβλίο τους Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων «εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό».

Όσον αφορά στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αυτή είναι μία στοχευμένη διαδικασία μάθησης με σκοπό οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν συγκεκριμένες ικανότητες και επαγγελματικές δεξιότητες ενώ ο όρος επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού σχετίζεται με προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων που διαθέτουν κάποιο μορφωτικό υπόβαθρο και επαγγελματική εμπειρία .

6.2 Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης

Μέσα από την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μιας τράπεζας αναπτύσσουν τις υπάρχουσες επαγγελματικές δεξιότητες , ώστε να αποδώσουν σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας που έχουν αναλάβει. Επίσης , αναπτύσσουν νέες δεξιότητες , ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα ενώ τέλος μειώνεται ο χρόνος μάθησης , όταν αναλάβουν νέα καθήκοντα ή μετατεθούν σε μία νέα θέση εργασίας. Ένας εργαζόμενος με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις του (Knowledge) , τις ικανότητές του (Skills), τις στάσεις του σε συγκεκριμένα θέματα που ανακύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον και έχουν να κάνουν τόσο με συμπεριφορές απέναντι στους πελάτες όσο και απέναντι στους συναδέλφους και τέλος τις επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies).

6.3 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι τα εξής : αυξημένη παραγωγικότητα , ανύψωση ηθικού , μειωμένη επίβλεψη , μείωση ατυχημάτων ,

αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία , αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη , αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων , ανάπτυξη της κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.

6.4 Φιλοσοφία της εκπαίδευσης προσωπικού

Αυτή φανερώνει πώς η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την εκπαίδευση , αν δηλαδή την αντιμετωπίζει ως αναγκαία , επιβεβλημένη και πραγματική επένδυση ή αν θεωρεί πως οι εργαζόμενοι πρέπει μόνοι τους να ανακαλύψουν τι πρέπει να κάνουν. Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να βασίζεται στις ακόλουθες αρχές : η εκπαίδευση είναι καλό να σχετίζεται με την απόδοση και με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αναγκών της επιχείρησης και να μην γίνεται εκπαίδευση μόνο για την ιδέα της εκπαίδευσης. Επίσης , η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία ενώ ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχουν κάποιες πολιτικές που δίνουν ουσιαστικά τις κατευθυντήριες γραμμές για την ποσότητα , την ποιότητα , το ύψος δαπάνης , τον προγραμματισμό και την ευθύνη για την εκπαίδευση .

6.5 Αρχές αποτελεσματικής μάθησης

Ένα βασικό μοντέλο που εξηγεί με ποιο τρόπο μαθαίνουν οι άνθρωποι είναι το μοντέλο μάθησης του Kolb που προτάθηκε το 1976 . Λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο αυτό οι τράπεζες μπορούν να προτείνουν τον κατάλληλο τρόπο εκπαίδευσης για το προσωπικό τους. Έτσι , σύμφωνα με τον Kolb οι άνθρωποι μαθαίνουν με τους εξής τρόπους : από τις εμπειρίες τους , από την παρατήρηση-στοχασμό αυτών που συμβαίνουν , από την αφηρημένη εννοιολόγηση (δηλαδή τη μελέτη βιβλίων , άρθρων , την κατανόηση θεωριών και μοντέλων κ.α) και τέλος από τον ενεργό πειραματισμό , κάνοντας δηλαδή κάτι . Σύμφωνα , λοιπόν , με τον Kolb η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές και συχνά αντικρουόμενες ικανότητες . Για το λόγο αυτό και οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι αρκετά ικανοί , ώστε να επιλέγουν τον κατάλληλο μηχανισμό μάθησης που αρμόζει στον κάθε εκπαιδευόμενο . Παρά το γεγονός ότι ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει σύμφωνα με το χαρακτήρα του μέσα από ένα ιδιαίτερο στυλ μάθησης είναι καλό να εκπαιδεύεται με όλους τους παραπάνω τρόπους και η διαδικασία μάθησης πρέπει να περνάει και από τις τέσσερις φάσεις.

Τέλος , ο kolb κατατάσσει τη διαδικασία μάθησης σε ενεργητική και παθητική και σε συγκεκριμένη ή αφηρημένη ενώ τέλος περιγράφει τέσσερις τύπους ανθρώπων με διαφορετικά στυλ μάθησης που ταιριάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα. Έτσι , για παράδειγμα ο πρώτος

τύπος που λέγεται προσαρμοζόμενος (Accomodator) μαθαίνει μέσα από την υλοποίηση ιδεών , τη δοκιμή και το λάθος , την ανάληψη κινδύνων και την προσαρμογή στην αλλαγή. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να είναι τα στελέχη επιχειρήσεων ή οι πωλητές . Ο τύπος Συγκλίνων (Converger) είναι ο επιλυτής προβλημάτων , που δεν είναι συναισθηματικός και αρέσκεται σε τεχνικά θέματα ενώ ο τύπος αυτός ταιριάζει σε επιστήμονες και μηχανικούς . Ο τύπος Αποκλίνων (diverger) είναι παραγωγός ιδεών , ευρηματικός ενώ κυριαρχείται από συναισθήματα . Ο τύπος αυτός ταιριάζει σε καλλιτέχνες και συμβούλους . Ο τύπος Αφομοιώνων (Assimilator) συνδυάζει ιδέες , διατυπώνει θεωρίες , του αρέσει η λογική και η ανακρίβεια ενώ παράλληλα ταιριάζει σε ερευνητές και μαθηματικούς .

6.6 Οι πρακτικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης

Αρχικά , η διαδικασία μάθησης για να είναι επιτυχής πρέπει να υποκινείται από συγκεκριμένα κίνητρα που σχετίζονται τόσο με την αυτοβελτίωση του ατόμου (εσωτερικά κίνητρα) όσο και με ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές (εξωτερικά κίνητρα) . Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε και να επαινείται η πρόοδος του ως συνάρτηση της εκπαίδευσης που έλαβε. Ακόμη , η χρήση οπτικοακουστικών μέσων θα συντελέσει στο να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος πληρέστερη γνώση. Τέλος , η εξάσκηση και η επανάληψη είναι απαραίτητες για την απόκτηση νέων ικανοτήτων. Είναι σημαντικό , όταν ο εκπαιδευόμενος επιστρέψει στο εργασιακό περιβάλλον να αξιοποιήσει από τη μια όλες εκείνες τις γνώσεις που έλαβε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και από την άλλη να τις ανανεώνει και να τις επαναλαμβάνει .

6.7 Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό

Για να είναι το εκπαιδευτικό υλικό περιεκτικό σε νοήματα (meaningful) υπάρχουν έξι τρόποι : αρχικά πρέπει να παρουσιαστεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που θα παρουσιαστεί , το οποίο θα πρέπει να έχει χωριστεί σε θεματικές ενότητες , να παρουσιάζει παραδείγματα , να κάνει χρήση όρων και εννοιών που είναι οικείες στους εκπαιδευόμενους και να χρησιμοποιεί οπτικά μέσα.

6.8 Μεταφορά της μάθησης (learning transfer)

Όταν ένας εργαζόμενος εκπαιδύεται είναι καλό η εκπαίδευση να πραγματοποιηθεί σε χώρο που μοιάζει με το εργασιακό περιβάλλον , ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αληθινές οι συνθήκες της εκπαίδευσης. Παράλληλα , κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης πρέπει να γίνει

και κάποιου είδους πρακτική άσκηση και να παρουσιάζονται παραδείγματα , όταν διδάσκονται έννοιες και ικανότητες . Επίσης είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά του καθήκοντος και να διασφαλιστεί ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις βασικές αρχές.

6.9 Επαναπληροφόρηση (feedback)

Είναι απαραίτητη προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να αποδώσουν καλύτερα και να μάθουν γρηγορότερα.

6.10 Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού των τραπεζών πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης όπως είναι η γενική διοίκηση , το τμήμα προσωπικού και το τμήμα εκπαίδευσης ενώ παράλληλα η οργάνωση της εκπαίδευσης των τραπεζοϋπαλλήλων πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :

1. Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών . Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να προκύψουν σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής ενός εργαζομένου , ιδιαίτερα , όμως , χρειάζεται εκπαίδευση κατά την έναρξη της απασχόλησης , κατά την αξιολόγηση της απόδοσης και κατά την εναλλαγή των θέσεων εργασίας .Οι ανάγκες εκπαίδευσης αναλύονται σύμφωνα με τις εξής τέσσερις μεθόδους ανάλυσης :

A) Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.

B) Εκπαιδευτικοί έλεγχοι(Training audits)

Γ) Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (Performance Reviews)

Δ) Ανάλυση θέσης εργασίας (Job Analysis)

2. Ο σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης αποτελεί το επόμενο στάδιο που ακολουθεί τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης , των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών , της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση .

3. Η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης . Υπάρχουν δύο τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης : Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας . Στην πρώτη περίπτωση που αποτελεί και τον πιο αποτελεσματικό τρόπο εκπαίδευσης ο εργαζόμενος ασκεί τις δεξιότητές του πάνω στο αντικείμενο εργασίας . Η εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας είναι συνήθης και χρησιμοποιείται από πολλές τράπεζες , διότι παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα : είναι απλή με μικρό κόστος εφαρμογής , επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου και την άμεση χρήση της νέας γνώσης , επιτυγχάνει την άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου ενώ ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο εργασίας του .

Βέβαια , για να είναι εποικοδομητική η εκπαίδευση θα πρέπει να υπάρχουν ένας ή περισσότεροι εκπαιδευτές και μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία μεταφέρονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες .

Πέρα , όμως , από τα παραπάνω πλεονεκτήματα υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα , όπως είναι για παράδειγμα η απώλεια χρόνου είτε από την πλευρά του εκπαιδευτή είτε από την πλευρά του εκπαιδευόμενου , διότι καθυστερούν από τα καθημερινά τους καθήκοντα τα οποία ενδεχομένως μετατοπίζονται σε άλλους συναδέλφους.

6.11 Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης αυτής της κατηγορίας

1) Η επίδειξη (demonstration) ή η μάθηση βήμα προς βήμα , όταν πρόκειται να εκπαιδευτούν νέοι υπάλληλοι

2) Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching) , όταν ο εκπαιδευτής είναι ένας παλιότερος υπάλληλος

3) Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring) , που χρησιμοποιείται σαν συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση και είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο άτομα παρέχει καθοδήγηση και συμβουλές σε έναν εκπαιδευόμενο που θεωρείται «προστατευόμενος» του,

4) Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job Instruction Training) που αφορά κυρίως σε μετεκπαίδευση εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας

5) Πρακτική άσκηση (Internships) που χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα , ώστε οι φοιτητές να αποστήσουν εμπειρία πάνω στο αντικείμενο των σπουδών τους .

6) Συμμετοχή σε επιτροπές

7) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job Rotation) σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε διάφορες θέσεις εργασίας και έτσι με τον τρόπο αυτό καταρτίζεται επαρκώς , αποκτά σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη για τα διάφορα αντικείμενα ενώ ταυτόχρονα ετοιμάζεται να αναλάβει διοικητικές κυρίως θέσεις.

8) Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (job Enrichment) με αποτέλεσμα την αύξηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων , ώστε να αυξάνονται και παράλληλα οι δυνατότητες για απόκτηση διοικητικής θέσης.

9) Γραπτές εργασίες και Συμμετοχή σε έργα (Assignments and Projects) που έχουν τη θέση τεστ και ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών ενώ παράλληλα συνδέουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί με τη θέση εργασίας.

10) Σεμινάρια νεοπροσληφθέντων

11) Εκπαίδευση μέσω e-Learning

Τα τελευταία χρόνια της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τις εξελίξεις και ο χώρος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού. Ιδιαίτερα στον τραπεζικό χώρο ο τρόπος αυτός εκπαίδευσης είναι ευρύτατα διαδεδομένος και αντικαθιστά όλο και περισσότερο τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας .Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι το ίδιο αποτελεσματική με την παραδοσιακή , ιδιαίτερα , όταν οι νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται κατάλληλα κι όταν υπάρχει ανατροφοδότηση πληροφοριών ανάμεσα σε διδάσκοντα και διδασκόμενο.

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η ευελιξία και η παροχή γνώσεων τη στιγμή που οι εργαζόμενοι τις χρειάζονται. Επίσης , η πρόσβαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να γίνει είκοσι τέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο από το Internet είτε από το χώρο εργασίας είτε από το σπίτι.

Ακόμη , το εκπαιδευτικό υλικό δεν έχει την παραδοσιακή μορφή του κειμένου αλλά αποτελεί ένα συνδυασμό κειμένου , ήχου , εικόνας , video , animation , stimulation, ομιλίας και διαλογικής συνεργασίας συντελώντας με τον τρόπο αυτό στην ευκολότερη εκμάθηση και μετάδοση της γνώσης μια που οι σύγχρονες έρευνες αποδεικνύουν ότι όσο πιο παραστατικά προσφέρεται η γνώση τόσο πιο εύκολη είναι και η εκμάθησή της .

Το e-learning προσφέρεται γρηγορότερα στους ενδιαφερόμενους , διότι μόλις παρουσιαστεί μία εκπαιδευτική ανάγκη είναι ευκολότερο να οργανωθεί ένα e-learning παρά να κυκλοφορήσει ένα έντυπο μεταξύ των εργαζομένων.

Έχει χαμηλό κόστος , διότι δεν δαπανώνται ποσά σε μετακινήσεις και αίθουσες διδασκαλίας ενώ οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται να λείψουν από τη δουλειά τους. Επίσης , σε ένα e-learning μπορούν να συμμετέχουν πολλοί εργαζόμενοι και όχι μόνο όσοι μπορούν να παρακολουθήσουν από μία αίθουσα διδασκαλίας.

Επίσης , μέσα από το internet γενικότερα ο εργαζόμενος έχει πρόσβαση σε πλούσιο υλικό(πανεπιστήμια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και βιβλιοθήκες)και δεν περιορίζεται σε ένα μόνο σύγγραμμα.

Δεδομένης της δυνατότητας σύνδεσης πολλών εκπαιδευομένων ταυτόχρονα προωθείται η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα των τεστ είναι άμεσα και έτσι ο εκπαιδευόμενος μπορεί να παρακολουθήσει ευκολότερα την πρόοδό του ενώ μπορεί να ανατρέξει στην πλατφόρμα ενημέρωσης οπότε το επιθυμεί , μια που όλα τα e-learning είναι πάντα προσβάσιμα και διαθέσιμα .

Επίσης , κάθε e-learning καθορίζει μία συγκεκριμένη ημερομηνία μέχρι την οποία πρέπει να διεκπεραιωθεί , όμως , εντούτοις ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει το δικό του ρυθμό και τις δικές του ικανότητες αφομοίωσης και δεν πιέζεται χρονικά, όπως θα πιεζόταν σε μία αίθουσα διδασκαλίας που πρέπει να ανταποκριθεί σε μία συγκεκριμένη ύλη μία δεδομένη χρονική στιγμή.

Τέλος , τα άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να συμμετέχουν εξίσου ενεργά σε τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης.

Μειονεκτήματα

Το αρχικό κόστος δημιουργίας και αγοράς εξοπλισμού καθώς και το κόστος συντήρησης και λειτουργίας ενός τέτοιου προγράμματος αποτελεί βασικό αποτρεπτικό παράγοντα για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε πολλές επιχειρήσεις.

Επίσης , οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα χρονικά περιθώρια να ασχοληθούν και με εκπαιδευτικά προγράμματα , όπως είναι τα e-learning στο χώρο εργασίας.

Η έλλειψη διαπροσωπικής επικοινωνίας με όλα τα συνεπακόλουθα χαρακτηρίζει τη μάθηση μέσω συστημάτων e-learning με αποτέλεσμα να χάνεται η προσωπική επαφή δασκάλου-μαθητή.

Συχνά ,η πολύπλοκη χρήση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται αποτρεπτική , ιδιαίτερα , όταν πρόκειται για υπαλλήλους που δεν έχουν εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες.

Άλλοτε πάλι ,η Διοίκηση αντιστέκεται σε τέτοιου είδους αλλαγές , ιδιαίτερα , όταν και οι ίδιοι δεν ξέρουν πώς να χρησιμοποιούν τις σύγχρονες τεχνολογίες από τη μια ή επειδή πιστεύουν πως αυτή θα δημιουργήσει πρόσθετα προβλήματα στην επιχείρηση.

Πέρα από τη Διοίκηση συχνά και εργαζόμενοι αντιστέκονται σε νέες τεχνολογίες και τις αντιμετωπίζουν καχύποπτα , διότι τις θεωρούν απειλή για τη θέση τους ή για τις υπάρχουσες γνώσεις τους .

Το βασικότερο μειονέκτημα του e-learning είναι το γεγονός πως πρόκειται για μια μοναχική μορφή εκπαίδευσης που απαιτεί ωριμότητα , μια που λείπει ο ανταγωνισμός καθώς και κάποια πίεση που ασκείται , όταν γίνεται το εκπαιδευτικό μάθημα από έναν εκπαιδευτή σε μία συμβατική τάξη. (Κούτρης Κων., σελ373-390)

Πέρα από τα παραπάνω , με τη χρήση του e-learning ένας οργανισμός μπορεί να πετύχει πλήρη έλεγχο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα σε εθνικό επίπεδο, να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις γνώσεις και ικανότητες που έχουν αποκτηθεί, να εκπαιδεύει ανεξάρτητα από τοπικούς και χρονικούς περιορισμούς, να ελαχιστοποιεί το κόστος της εκπαίδευσης ,να ελαττώσει τη γραφειοκρατίας και τέλος να μετρά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης .(Κούτρης Κων., σελ373-390).

7. Αξιολόγηση Εργαζομένων

Αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ. στο βιβλίο τους Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διαδικασία αξιολόγησης –εκτίμησης εργαζομένων, ώστε να οριστεί ο βαθμός που ο κάθε εργαζόμενος φέρνει σε πέρας τη δουλειά που του ανατίθεται αποδοτικά. Αντί για τον όρο αξιολόγηση εργαζομένου χρησιμοποιείται εναλλακτικά ο όρος εκτίμηση εργαζομένου (employee evaluation), αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation), εκτίμηση απόδοσης (performance appraisal), ανασκόπηση απόδοσης (performance review), ετήσια ανασκόπηση (annual review).

Η Αξιολόγηση εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης που χρησιμοποιεί επιπλέον ως εργαλεία το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων ενώ παράλληλα η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται και με την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους. Η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση μπορούν να είναι επίσημες ή ανεπίσημες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και επίσημη (διαδικασία αξιολόγησης κατά την οποία ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα και επίσημα έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης) και ανεπίσημη αξιολόγηση ενώ οι πιο μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ανεπίσημη αξιολόγηση. (Μπουραντά –Παπαλεξανδρή)

Πέρα, όμως, από τα στενά όρια της αξιολόγησης είναι αναγκαία η διαχείριση των επιδόσεων, που δεν είναι τίποτε άλλο από μία συστηματική μέθοδο για την παρακολούθηση των ατομικών επιδόσεων και τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των δυνατοτήτων βελτίωσης σύμφωνα πάντοτε με τους συγκεκριμένους και δυνατούς στόχους του οργανισμού. Η επίσημη αξιολόγηση αποτελεί τμήμα της διαδικασίας διαχείρισης επιδόσεων, η οποία διαδικασία είναι συνεχής και δεν είναι κάτι που γίνεται μόνο μία φορά το χρόνο.

Επίσης, απαραίτητο στοιχείο για την έναρξη της διαδικασίας αυτής είναι ο καθορισμός των προσδοκιών που πρέπει να είναι σαφής, ενώ οι επιδόσεις των εργαζομένων πρέπει να παρακολουθούνται καθημερινά και η πρόοδος τους να προσδιορίζεται εύκολα. Στη συνέχεια είναι αναγκαίο να ακολουθήσουν προγραμματισμένες συναντήσεις που προσφέρουν ευκαιρίες για καθοδήγηση ενώ παράλληλα οι επιτυχημένοι διευθυντές πρέπει να καθοδηγούν συνεχώς τους υφισταμένους τους. Από την άλλη και οι πιο πετυχημένοι υπάλληλοι ζητούν

οδηγίες για καθοδήγηση. Κάποιες φορές πάλι ,οι δραστηριότητες διαχείρισης επιδόσεων περιορίζονται αποκλειστικά και μόνο στις αξιολογήσεις.

Όσον αφορά , λοιπόν, στη συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί ακριβώς τι θέλουμε να μετρήσουμε , ώστε να εντοπιστούν τα κενά στις επιδόσεις ή στις ικανότητες και να προταθούν στρατηγικές για την κάλυψή τους , να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία και τέλος να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός των ανωτέρω προσεγγίσεων. Επίσης , πρέπει να αποφασιστεί αν η αξιολόγηση θα συνδεθεί με την αμοιβή και πώς θα γίνει αυτό.

Αναφορικά με τη συχνότητα της αξιολόγησης είναι καλό να χρησιμοποιηθεί ένα οργανόγραμμα αξιολόγησης , όπου ο καθορισμός μιας καθολικής ημερομηνίας επιτρέπει την καλύτερη παρακολούθηση των αρχείων και αν συνδεθεί με τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών μπορεί να βοηθήσει και στη χάραξη του προϋπολογισμού. Επίσης , μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα τα διευθυντικά στελέχη θα μπορούν να συγκρίνουν τα μέλη των ομάδων τους.

Πέρα από τα παραπάνω ,η μορφή μιας αξιολόγησης πρέπει να είναι απλή και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα μετρηθούν οι επιδόσεις πρέπει να είναι σαφή .Ακόμη , είναι καλό να υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος βαθμολόγησης της επίδοσης των υπαλλήλων και να τους δίνεται η δυνατότητα να αποτιμήσουν την επίδοσή τους ενώ παράλληλα είναι αναγκαίο να υπάρχουν προτάσεις και συγκεκριμένες εισηγήσεις για την εξέλιξη τους .(Shawn Smith, JD-Rebecca Mazin, σελ.55-66)

Ακόμη , αναφορικά με την αξιολόγηση και την αποδοτική συμπεριφορά οι LL.Cummings και D.Schwab ξεκινούν από την παραδοχή ότι η ικανότητα και η υποκίνηση καθορίζουν την αποδοτική συμπεριφορά και προτείνουν τρόπους μέσα από τους οποίους φαίνεται η αλληλεπίδραση των διαφόρων παραγόντων στην αποδοτική συμπεριφορά.

Έτσι , αν η αξιολόγηση συνδεθεί με συγκεκριμένες συμπεριφορές , τότε αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης :

Αν συνδέσουμε, λοιπόν , την ικανότητα με την αποδοτική συμπεριφορά τότε η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφορά επηρεάζει τη σχέση αυτή είτε προσδιορίζοντας τις αναγκαίες και τις ελάχιστες ικανότητες που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση είτε συντελώντας στη συνειδητοποίηση αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού.

Αν συνδέσουμε, πάλι, την υποκίνηση με την αποδοτική συμπεριφορά τότε μια μέτρια αποδοτική συμπεριφορά μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στην υποκίνηση του εργαζομένου που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες.

Αν στη συνέχεια συνδέσουμε την αποδοτική συμπεριφορά με τις ανταμοιβές τότε η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές και όσο η επιχείρηση κατορθώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών αμοιβών, εφόσον αυτές είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο.

Αν συνδέσουμε την επίτευξη προσωπικών στόχων με τις προσωπικές επιδιώξεις τότε οι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται ενώ όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασίζεται σε τέτοια αναπτυξιακή θεώρηση και άτομα με υψηλές επιδόσεις δεν εκπληρώνουν τους προσωπικούς τους στόχους είναι πιθανόν να στραφούν σε άλλες δραστηριότητες έξω από το χώρο εργασίας για να τους πετύχουν.

Αν, τέλος, λάβουμε υπόψη την ικανοποίηση τότε η ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την επίτευξη ενός στόχου είναι σχετική και είναι ανάλογη με το επίπεδο και το είδος των κριτηρίων που καθορίζει αλλά και με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν.

7.1 Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί θετικά και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους, να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, να συντελέσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, να οδηγήσει σε σύνδεση της αμοιβής και της απόδοσης και να βελτιώσει τέλος το σύστημα προσέγκυσης και επιλογής.

7.2 Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου

Ο προϊστάμενος μαζί με τον εργαζόμενο καθορίζει τους ετήσιους στόχους του, παρακολουθεί την απόδοσή του και συμπληρώνει το ετήσιο έντυπο μία φορά το χρόνο. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης ο εργαζόμενος ουσιαστικά αναπτύσσει την προσωπικότητά του, μια που ο προϊστάμενος του που αναλαμβάνει και το ρόλο συμβούλου σε θέματα

σταδιοδρομίας (career management) ουσιαστικά τον καθοδηγεί και τον βοηθά να επιτύχει τους ετήσιους στόχους που από κοινού έχουν θέσει.

7.3 Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Η απόδοση των εργαζομένων είναι αυτή που ουσιαστικά υπαγορεύει και καθορίζει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες . Αν η απόδοση είναι χαμηλή η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη και είναι αυτή που ουσιαστικά «θα ανεβάσει » την απόδοση των εργαζομένων ενώ από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση , αυτοί δηλαδή που μπορούν να ανταποκριθούν στις θέσεις τους μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, που θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Επίσης , όταν η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει ως στόχο να ενισχύσει την απόδοση τους τότε κρίνεται απαραίτητο να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι μετά την ολοκλήρωση και την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος , διότι μέσα από την απόδοσή τους θα αξιολογηθεί ουσιαστικά και η επιτυχία του προγράμματος .

7.4 Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι βασική προϋπόθεση που πρέπει να λάβουμε υπόψη ,αν θέλουμε να συνδέσουμε το σύστημα αμοιβών με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Έτσι , οι εργαζόμενοι που αποδίδουν περισσότερο θα πρέπει να αμείβονται περισσότερο σε σχέση με τους άλλους εργαζομένους που αποδίδουν λιγότερο . Με τον τρόπο αυτό δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους τόσο οικονομικά όσο και ηθικά που δεν είναι άλλα από την αίσθηση μιας δίκαιης μεταχείρισης και εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση.

7.5 Ανατροφοδότηση –επαναπληροφόρηση εργαζομένου (feedback)

Αυτή κρίνεται απαραίτητη για την πρόοδο των εργαζομένων , διότι δίνοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδό τους (feedback) ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μία κατεύθυνση ή ακόμη να τους αποτρέψει από συμπεριφορές που δεν συνάδουν με τις αρχές της επιχείρησης. Ακόμη και όταν η αξιολόγηση είναι αρνητική είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μην ξέρει που βαδίζει , διότι ακόμη και μέσα από αυτή γνωρίζει τις αδυναμίες του και μπορεί να τις βελτιώσει.

7.6 Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση

Στην παραδοσιακή αξιολόγηση ο προϊστάμενος είναι ο κριτής που ελέγχει την υλοποίηση των στόχων και ανάλογα αμείβει ή επαινεί , ενώ ο αξιολογούμενος έχει παθητική στάση και δεν συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης . Στη σύγχρονη πάλι αξιολόγηση ο προϊστάμενος διαλέγεται με τον αξιολογούμενο , θέτουν μαζί τους στόχους και ουσιαστικά μέσα από μια διαρκή ανατροφοδότηση γίνεται προσπάθεια εντοπισμού τόσο των δυνατών όσο και των αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου με βασικό στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

7.7 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης στην πράξη

Η αποτελεσματική αξιολόγηση στην πράξη είναι μια δύσκολη διαδικασία. Στην Ελλάδα κάποιες φορές η αξιολόγηση γίνεται εντελώς τυπικά , στηρίζεται σε παραδοσιακές μεθόδους ,ενώ δεν συνδέεται με αμοιβές , προαγωγές , εκπαίδευση κ.α. Το 90 % των υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι , οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί ενώ όλοι από την άλλη παραπονιούνται για την κακή εξυπηρέτηση , την χαμηλή απόδοση και το κόστος των οργανισμών .

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται εντελώς άτυπα από τους προϊσταμένους ή τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης ενώ στις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις έγιναν προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων ως εξής : τα συστήματα αξιολόγησης στηρίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους υποκειμενικής βαθμολόγησης μιας σειράς ικανοτήτων και συμπεριφορών χωρίς να δίνεται έμφαση στη στοχοθεσία χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους , όπως είναι το σύστημα κρίσιμων δεικτών μέτρησης επιδόσεων ή το σύστημα ισορροπημένης κάρτας .Ακόμη , τα συστήματα αξιολόγησης δεν συνδέονται με τα συστήματα αμοιβών ενώ οι αξιολογητές δεν διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες καθώς και τα στοιχεία εκείνα της κουλτούρας που απαιτούνται για μια συστηματική και αποτελεσματική αξιολόγηση.

7.8 Σύστημα Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο , σαφές , ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης , αποδεκτό από τους αξιολογούμενους ,

αξιόπιστο και όσο γίνεται πιο αντικειμενικό και αποδοτικό , εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε εργασία που ανατίθεται στον εργαζόμενο προσδιορίζονται οι στόχοι και τα αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης και ανάπτυξης του.

7.9 Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει να χαρακτηρίζονται από μια ενιαία κουλτούρα και νοοτροπία με τα εξής χαρακτηριστικά : τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και λειτουργεί προς όφελος όλων ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Ακόμη , όλοι είναι αναγκαίο να στοχεύουν και να πιστεύουν στις αξίες εκείνες που αποτελούν ταυτόχρονα και τα κριτήρια της αξιολόγησης. Επίσης , η επιχείρηση πρέπει να πιστεύει στη δίκαιη ανταμοιβή που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση των εργαζομένων και όχι σε υποκειμενικές κρίσεις ή προσωπικές συμπάθειες. Τέλος , μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αποδέχονται τη συνεχή μάθηση ως απαραίτητη προϋπόθεση ανάπτυξης και βελτίωσης.

7.10 Φιλοσοφία της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι αναγκαίο να έχει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους:

- 1) Επίτευξη αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- 2) Συνεχής ανάπτυξη , βελτίωση των εργαζομένων.
- 3) Υποστήριξη των αποφάσεων που αφορούν τις αμοιβές , τα κίνητρα , την εκπαίδευση, τις προαγωγές , τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις .
- 4) Ενδυνάμωση των εργαζομένων και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
- 5) Ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- 6) Συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους.
- 7) Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Προσδιορισμός τομέων Επίδοσης και Κριτηρίων αξιολόγησης :

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και για τις δεξιότητες που όχι μόνο διαθέτουν αλλά και χρησιμοποιούν στην πράξη. Επίσης, αναφορικά με το σύστημα επίτευξης αποτελεσμάτων υπάρχει το Σύστημα Διοίκησης διά στόχων (Management by Objectives -MBO), που στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων υπαλλήλου και προϊσταμένου. Πέρα από αυτό, υπάρχουν και άλλες νεότερες μεθοδολογίες στοχοθεσίας, όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicator. Οι μέθοδοι αυτές στηρίζονται στην ανάλυση συγκεκριμένων στόχων σε σχέση με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Για παράδειγμα η Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard) χρησιμοποιεί δείκτες για τέσσερις τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως είναι τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία –μάθηση- ανταπόκριση στις αλλαγές.

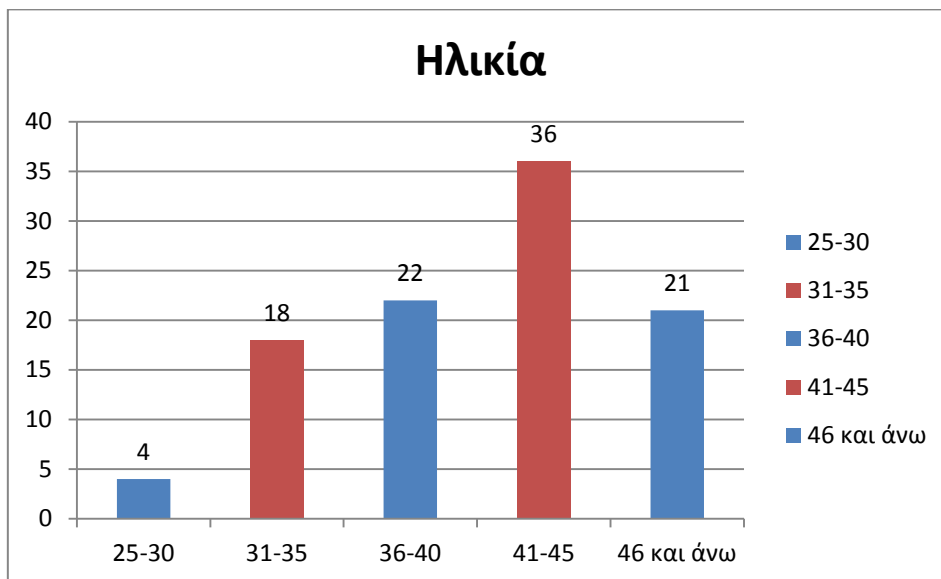
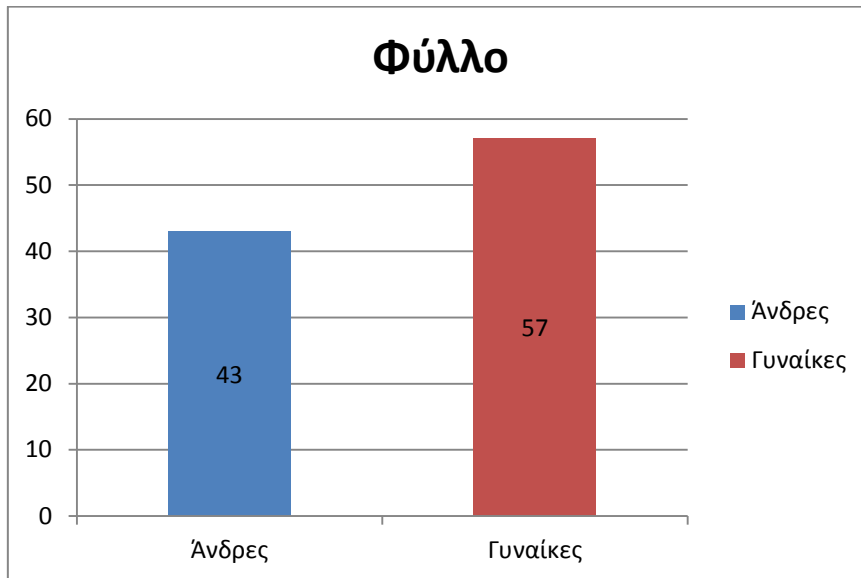
Πέρα, όμως, από τα παραπάνω αξιολογούνται οι επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν διαφορετικές ομάδες εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση. Στην πράξη συνήθως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν δύο ή τρεις κατηγορίες εργαζομένων, όπως είναι για παράδειγμα τα διοικητικά στελέχη, το επιστημονικό προσωπικό, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και καθορίζουν τις επαγγελματικές ικανότητες που πρέπει να έχουν αυτοί.

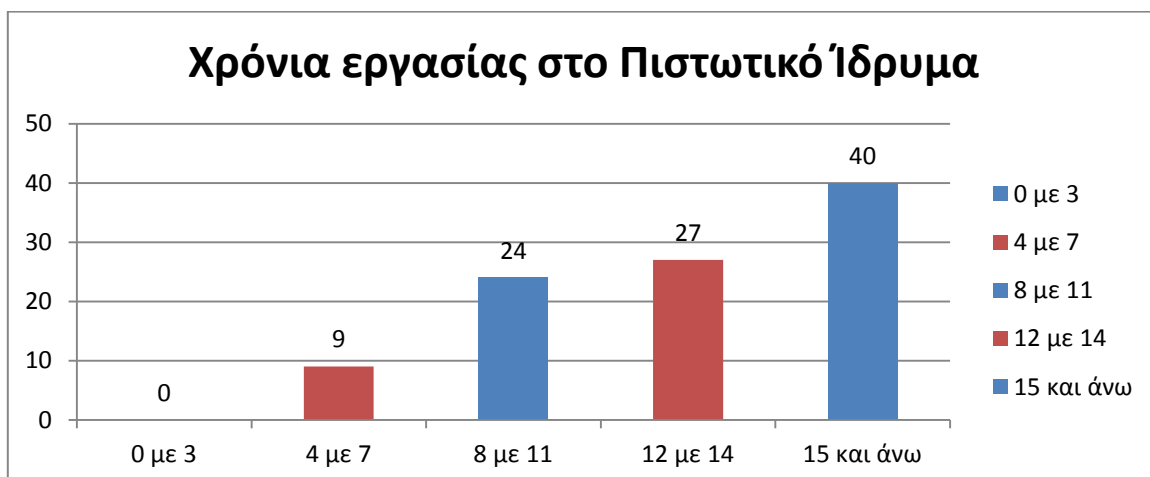
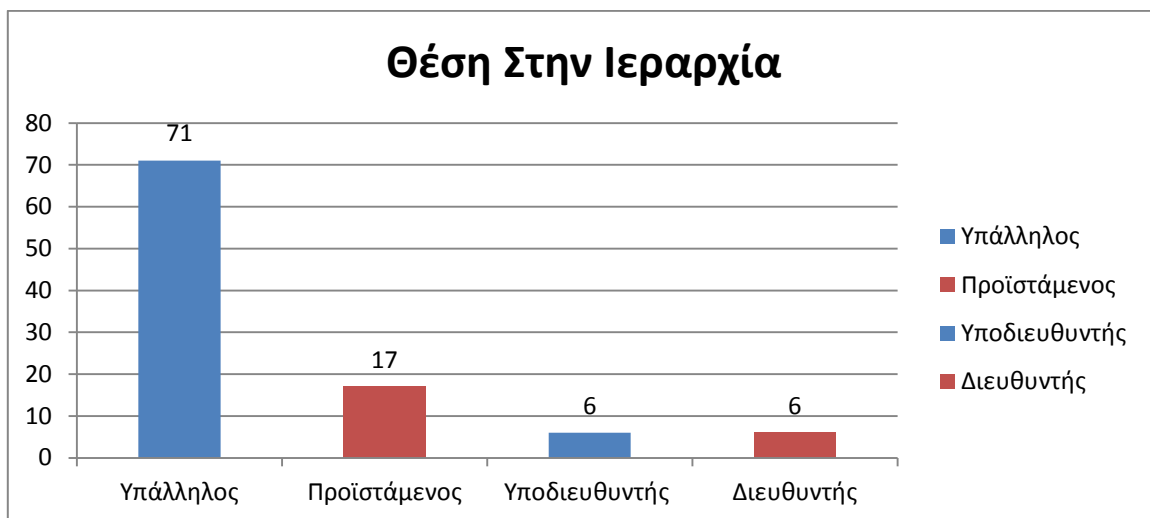
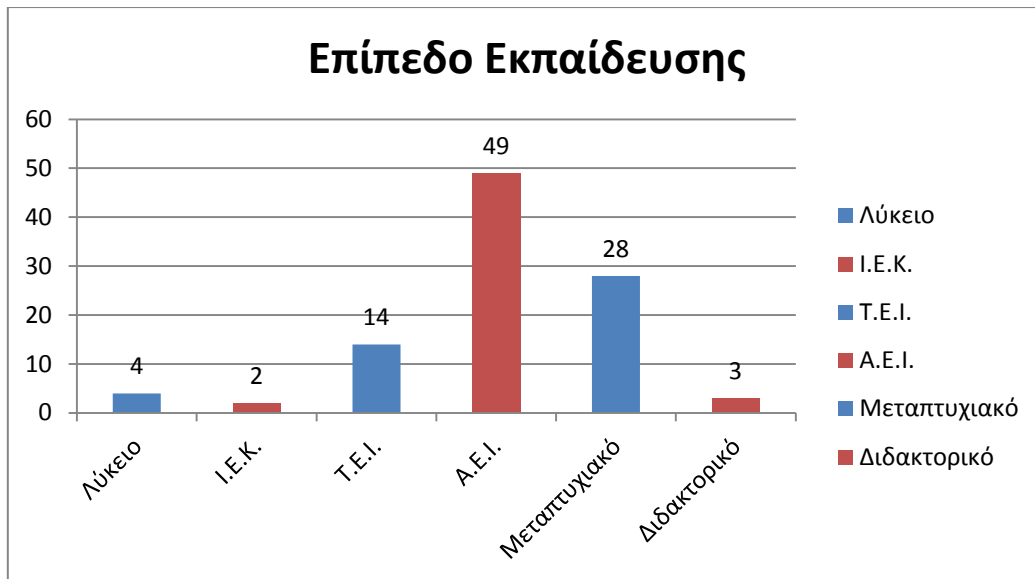
7.11 Μέτρηση της επίτευξης των στόχων

Το σύστημα αξιολόγησης παρέχει οδηγίες και αρχές για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι, οι οποίοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί, συμφωνημένοι και αποδεκτοί, εναρμονισμένοι μεταξύ τους (δηλαδή SMART : Specific, Measurable, Achievable, Relevant).

8. Έρευνα

Στοιχεία Συμμετεχόντων





Στατιστική Ανάλυση Ερωτήσεων

1. Το κεφάλαιο είναι ο σπουδαιότερος και σημαντικότερος παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης;



2. Το τραπεζικό σύστημα συμβάλλει ουσιαστικά στη στήριξη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ΜΜΕ;



3. Η εκπαίδευση συνδέεται με την οικονομική ανάπτυξη;



4. Η εκπαίδευση παρέχει οικονομικά οφέλη στην κοινωνία μεγαλύτερα απ'ότι στο σύνολο των πολιτών;



5. Μια καλοσχεδιασμένη αγγελία παρέχει πολλές και ουσιαστικές πληροφορίες για μια θέση εργασίας και μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην προσέλκυση των υποψηφίων;



6. Η υπαλληλική σύσταση γνωστή και ως στόμα-με-στόμα προσέλκυση ευθύνεται για τη δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων σε μία επιχείρηση;



7. Η εσωτερική προσέλκυση των εργαζομένων από τις ήδη υπάρχουσες θέσεις είναι μέσο υποκίνησης τους και επαγγελματικής ανάπτυξης;



8. Η εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων είναι προτιμότερη από την εσωτερική;



9. Η οργάνωση της δομής των συνεντεύξεων μπορούν να καταστήσουν τη συνέντευξη ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιλογή του προσωπικού των τραπεζών;



10. Οι συνεντεύξεις διερευνούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων και το προσωπικό στυλ;



11. Οι συνεντεύξεις διερευνούν γνώσεις και δεξιότητες των υποψηφίων;



12. Οι δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας είναι αξιόπιστες και αποτελούν έγκυρους δείκτες πρόγνωσης της εργασιακής απόδοσης;



13. Η καταγραφή χαρακτηριστικών προσωπικότητας διερευνούν πτυχές της προσωπικότητας που πολλοί εργοδότες αναζητούν στους υπαλλήλους τους;



14. Η εκπαίδευση προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη ικανοτήτων ενώ παράλληλα βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων;



15. Η εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία;



16. Η επαναπληροφόρηση –feedback είναι απαραίτητη προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να αποδώσουν καλύτερα και να μάθουν γρηγορότερα;



17. Με την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε διάφορες θέσεις εργασίας και έτσι καταρτίζεται επαρκώς;



18. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (μέσω e-learning) είναι το ίδιο αποτελεσματική με την παραδοσιακή;



19. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση;



20. Η αμοιβή είναι καλό να συνδέεται με την απόδοση;



21. Η καθοδήγηση πρέπει να προηγείται της αξιολόγησης;



8.1 Συμπεράσματα έρευνας

Στην παραπάνω έρευνα συμμετείχαν εκατό τραπεζοϋπάλληλοι και πιο συγκεκριμένα σαράντα τρεις άντρες και πενήντα επτά γυναίκες .

Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκαν σε όλες τις ηλικίες από είκοσι πέντε ετών έως σαράντα έξι και άνω.

Αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων αυτό είναι πολύ υψηλό με την πλειονότητα των εργαζομένων να είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου ΑΕΙ .

Σε σχέση με τη θέση τους στην ιεραρχία οι περισσότεροι ερωτηθέντες και πιο συγκεκριμένα εβδομήντα ένα άτομα είναι απλοί υπάλληλοι , οι δέκα επτά είναι προϊστάμενοι, οι έξι είναι υποδιευθυντές και οι έξι είναι διευθυντές .

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είναι έμπειροι υπάλληλοι.

Όσον αφορά στο **πρώτο ερώτημα** , όπου εξετάζεται η συμβολή του κεφαλαίου στην οικονομική ανάπτυξη οι περισσότεροι ερωτηθέντες και πιο συγκεκριμένα πενήντα εννέα στους εκατό θεωρούν πολύ σημαντική τη συμβολή του κεφαλαίου ενώ ελάχιστοι δεν τη θεωρούν σημαντική .

Στο δεύτερο ερώτημα όπου εξετάζεται η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στη στήριξη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ΜΜΕ, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα ποσοστό σαράντα τρία τοις εκατό θεωρεί **πολύ** σημαντική τη συμβολή ενώ πολύ ελάχιστοι ερωτηθέντες πιστεύουν πως δεν υπάρχει **καθόλου** αλληλεξάρτηση ανάμεσα στο τραπεζικό σύστημα και στην οικονομική ανάπτυξη.

Στο τρίτο ερώτημα οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν την άποψή τους για τη σχέση εκπαίδευσης και οικονομικής ανάπτυξης όπου σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες με κάποιες διαβαθμίσεις θεωρούν ότι η εκπαίδευση συνδέεται ουσιαστικά με την οικονομική ανάπτυξη.

Στο τέταρτο ερώτημα διερευνάται αν η εκπαίδευση παρέχει οικονομικά οφέλη στην κοινωνία μεγαλύτερα από ότι στο σύνολο των πολιτών όπου σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι τα οικονομικά οφέλη της εκπαίδευσης στην κοινωνία είναι μεγαλύτερα.

Στο πέμπτο ερώτημα εξετάζεται η αγγελία ως μέθοδος προσέλκυσης και διερευνάται αν μια καλοσχεδιασμένη αγγελία παρέχει πολλές και ουσιαστικές πληροφορίες για μια θέση εργασίας και αν μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην προσέλκυση των υποψηφίων. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν την καλοσχεδιασμένη αγγελία σημαντική και πιστεύουν πως αυτή μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην προσέλκυση των υποψηφίων με το πενήντα ένα τοις εκατό να θεωρεί ότι λειτουργεί **πολύ** θετικά .

Στο έκτο ερώτημα διερευνάται αν η υπαλληλική σύσταση ευθύνεται για τη δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων σε μια επιχείρηση . Οι περισσότεροι και συγκεκριμένα ποσοστό σαράντα οκτώ τοις εκατό θεωρεί ότι είναι **πολύ** υπεύθυνη ενώ ελάχιστοι και συγκεκριμένα ποσοστό δύο τοις εκατό θεωρεί ότι **καθόλου** δεν ευθύνεται .

Στο έβδομο ερώτημα οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για το αν θεωρούν την εσωτερική προσέλκυση από ήδη υπάρχουσες θέσεις μέσο υποκίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης . Η πλειοψηφία τάσσεται υπέρ της εσωτερικής προσέλκυσης και την θεωρεί **πολύ** σημαντικό μέσο υποκίνησης .

Στο όγδοο ερώτημα αναμετρώνται η εξωτερική και η εσωτερική προσέλκυση και οι εργαζόμενοι διερωτώνται για το αν προτιμούν την εξωτερική προσέλκυση περισσότερο από την εσωτερική. Οι απόψεις περίπου δίστανται με την εσωτερική προσέλκυση να έχει ένα μικρό προβάδισμα .

Στο ένατο ερώτημα εξετάζεται η συνέντευξη και οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για το αν θεωρούν τη συνέντευξη χρήσιμο εργαλείο για την επιλογή του προσωπικού των τραπεζών. Η πλειοψηφία τη θεωρεί σημαντική και συγκεκριμένα το πενήντα πέντε τοις εκατό των ερωτηθέντων τη θεωρεί **πολύ** σημαντική ενώ πολύ λίγοι δεν τη θεωρούν **καθόλου** σημαντική.

Στο δέκατο ερώτημα διερευνάται και πάλι η συνέντευξη και οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για το αν η συνέντευξη διερευνά την προσωπικότητα και το προσωπικό στυλ των υποψηφίων . Η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετικές .

Στο ενδέκατο ερώτημα οι ερωτηθέντες απαντούν για το αν οι συνεντεύξεις διερευνούν γνώσεις και δεξιότητες των υποψηφίων και οι περισσότεροι θεωρούν πως πράγματι

διερευνούν με το σαράντα τοις εκατό να θεωρεί πως **πολύ** διερευνούν γνώσεις και δεξιότητες

Στο δωδέκατο ερώτημα οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν για το αν θεωρούν ότι οι δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας είναι αξιόπιστες και για το αν θεωρούν ότι αυτές αποτελούν έγκυρους δείκτες πρόγνωσης της εργασιακής απόδοσης. Η πλειοψηφία εμπιστεύεται τις δοκιμασίες αυτές και μάλιστα τις θεωρούν έγκυρους δείκτες πρόγνωσης και απόδοσης.

Στο δέκατο τρίτο ερώτημα οι ερωτηθέντες διερευνούν αν τα τεστ ικανοτήτων μετρούν τις ικανότητες πολλών υποψηφίων κάτω από ορισμένες συνθήκες. Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες είναι σύμφωνοι πως αυτά μετρούν τις ικανότητες των υποψηφίων και συγκεκριμένα το τριάντα πέντε τοις εκατό θεωρεί το ρόλο τους **πολύ** σημαντικό και το πενήντα τρία τοις εκατό **αρκετά** σημαντικό.

Στο δέκατο τέταρτο ερώτημα που αναφέρεται στην εκπαίδευση προσωπικού οι ερωτηθέντες διερωτώνται για το αν η εκπαίδευση προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η πλειοψηφία απαντά θετικά και συγκεκριμένα το σαράντα τοις εκατό θεωρεί πως **πολύ** η εκπαίδευση βοηθά ενώ το τριάντα τρία τοις εκατό θεωρεί πως **αρκετά** η εκπαίδευση βοηθά.

Στο δέκατο πέμπτο ερώτημα που αφορά πάλι στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στον αν αυτοί θεωρούν πως η εκπαίδευσή τους πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά.

Στο δέκατο έκτο ερώτημα οι ερωτηθέντες καλούνται να πουν τη γνώμη τους για την επαναπληροφόρηση, την οποία η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τη θεωρεί σημαντική με το εξήντα τοις εκατό των ερωτηθέντων να θεωρεί την επαναπληροφόρηση **πολύ** σημαντική.

Στο δέκατο έβδομο ερώτημα οι ερωτηθέντες καλούνται να πουν τη γνώμη τους για την εναλλαγή θέσεων και για τη συμβολή της στην κατάρτιση των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν θετική τη συμβολή της και συγκεκριμένα το πενήντα εννέα τοις εκατό τη θεωρεί **πολύ** σημαντική.

Το δέκατο όγδοο ερώτημα αναφέρεται στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση που επιλέγεται συχνά για την εκπαίδευση των τραπεζοϋπαλλήλων ,την οποία όμως δυστυχώς , οι ερωτηθέντες δεν τη θεωρούν πάντα εξίσου αποτελεσματική με την παραδοσιακή εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα , δέκα οκτώ στους εκατό απαντούν **αρκετά** , τριάντα τέσσερις στους εκατό απαντούν **λίγο** και τέλος οκτώ στους εκατό απαντούν **καθόλου** .

Στο δέκατο ένατο ερώτημα ερευνάται αν η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να συμφωνεί με διάφορες διαβαθμίσεις .

Στο εικοστό ερώτημα που θέτει θέμα σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες απαντούν θετικά .

Στο εικοστό πρώτο και τελευταίο ερώτημα που αφορά στην καθοδήγηση και στο αν αυτή πρέπει να προηγείται της αξιολόγησης όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά.

9. Συμπεράσματα

Μέσα από την παραπάνω διατριβή προσπάθησα να παρουσιάσω τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα σε ένα καλά οργανωμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα και στην οικονομική ανάπτυξη. Οι χρηματοπιστωτικές, λοιπόν, αγορές αποτελούν το σύνολο όλων εκείνων των θεσμών και διαδικασιών που μετασχηματίζουν την αποταμίευση σε δανειακό κεφάλαιο και αυτές περιλαμβάνουν το τραπεζικό σύστημα και το Χρηματιστήριο. Από τις αγορές αυτές, η τραπεζική χρηματοδότηση κατείχε παραδοσιακά κυρίαρχη θέση στη συνολική χρηματοδότηση.

Επίσης, το τραπεζικό σύστημα συμβάλλει θετικά στην αξιολόγηση και στην έγκριση και στη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων ιδιαίτερα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων συντελώντας και με τον τρόπο αυτό στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται. Μέσα, λοιπόν, από τα σχέδια βελτίωσης συνδυάζονται και αξιοποιούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής και προόδου (έδαφος, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, τεχνογνωσία και επιχειρηματικότητα). Έτσι, μέσα από τη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων των ΜΜΕ από τις τράπεζες επιτυγχάνεται η οικονομική ανάπτυξη, η αξιοποίηση ανεκμετάλλευστων εγχώριων πρώτων υλών, η αύξηση της παραγωγής και της απασχόλησης και άλλα.

Πέρα από τα παραπάνω, τόσο από τη βιβλιογραφία όσο και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των τραπεζοϋπαλλήλων διαφαίνεται ότι το κεφάλαιο είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και ότι το τραπεζικό σύστημα συμβάλλει ουσιαστικά στη στήριξη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ΜΜΕ.

Η οικονομική ανάπτυξη, όμως, επιτυγχάνεται μέσα από το τραπεζικό σύστημα, όταν αυτό στελεχώνεται από κατάλληλα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και σωστά αξιολογημένο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι αναγκαίο να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των τραπεζοϋπαλλήλων, διότι τόσο από έρευνες που διεξήχθησαν παλιότερα όσο και από την έρευνα που πραγματοποίησα κατά την παρούσα διατριβή προκύπτει ότι η εκπαίδευση συνδέεται ουσιαστικά με την οικονομική ανάπτυξη.

Αναφορικά πάλι με την προσέλκυση των τραπεζοϋπαλλήλων το βασικότερο βήμα είναι να προσδιοριστεί με σαφήνεια το προφίλ που πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσης. Παρά το γεγονός ότι στη βιβλιογραφία αναφέρονται

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τόσο για την εσωτερική όσο και για την εξωτερική προσέλκυση , στην έρευνα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τάσσεται υπέρ της εσωτερικής προσέλκυσης την οποία θεωρεί μέσο υποκίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Πέρα από τις ανεπίσημες μέθοδες προσέλκυσης , όπως είναι και η υπαλληλική σύσταση υπάρχουν και οι επίσημες μέθοδες , όπως είναι η αγγελία , τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και άλλα.

Στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή προσωπικού που στοχεύει στο να επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος για την κάθε διαθέσιμη θέση εργασίας και για το λόγο αυτό ο υποψήφιος δοκιμάζεται με διάφορους τρόπους , όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα , η αίτηση , τα τεστ , οι συνεντεύξεις , ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος . Σύμφωνα πάλι με την έρευνα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τάσσεται υπέρ μιας καλοσχεδιασμένης αγγελίας , ενώ παράλληλα θεωρεί τη συνέντευξη ένα χρήσιμο εργαλείο και θεωρεί πως μια καλά οργανωμένη συνέντευξη παρέχει πληροφορίες τόσο για το προφίλ όσο και για τις ικανότητες των υποψηφίων.

Όσον αφορά πάλι στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αυτή είναι απαραίτητη και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αλλά και με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην έρευνα αυτή πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ενώ παράλληλα βελτιώνει την απόδοσή τους. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας βοηθά τους εργαζομένους στο να καταρτιστούν επαρκώς ενώ για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση παρουσιάζονται διαφορετικές απόψεις ανάμεσα στη βιβλιογραφία και στην έρευνα. Έτσι , στη βιβλιογραφία μέσα από πολλά επιχειρήματα η εξ αποστάσεως εκπαίδευση παρουσιάζεται ως ένας σύγχρονος και ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος εκπαίδευσης που τείνει να αντικαταστήσει την παραδοσιακή ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν την θεωρούν εξίσου αποτελεσματική με την παραδοσιακή .

Αναφορικά , πάλι , με την αξιολόγηση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί θετικά για να ενθαρρύνει τους εργαζομένους και να συντελέσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης . Επίσης, η αξιολόγηση είναι βασική προϋπόθεση στην περίπτωση που θέλουμε να συνδέσουμε το σύστημα αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων , που επικροτεί και η πλειοψηφία των εργαζομένων οι οποίοι τάσσονται υπέρ της αξιολόγησης τους και επιπρόσθετα υπέρ της αμοιβής που συνδέεται με την απόδοσή τους.

Τέλος , σε μία μελλοντική έρευνα από πλευρά μεθοδολογικής διεύρυνσης θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα σε εργαζόμενους τραπεζοϋπαλλήλους σε τράπεζες της Ευρώπης , ώστε να διερευνηθεί η άποψή τους .

10. Βιβλιογραφία

- **Αλεξιάκης Π.**,(1999), Τραπεζικό Περιβάλλον ,Το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα , Τόμος Β , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο , Πάτρα
- **Δούρος Α.**,(2007) , Η τραπεζική στην Πράξη ,Aspis Bank , Έκδοση 1^η ,Κόρινθος.
- **Κούτρης Κων.** ,(2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , Διαχείριση –Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Εργασιακές σχέσεις ,Αθήνα .
- **Μαγγιώρου Μ.,Τσατήρης Γ.,Χαραλαμπίδης Εμ.**,(1999), Τραπεζική Διοίκηση , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , Τόμος Β , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο , Πάτρα.
- **Δρ.Μπαλωμένου Χρυσάνθη**, (2003), Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και οι διαδικασίες αξιολόγησης και έγκρισης επενδυτικών σχεδίων , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα.
- **Noe R. –Hollenbeck. J-Gerhart B-Wright P.** ,(2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων , Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ,Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση , Εκδόσεις Παπαζήση , **Αθήνα** .
- **Πετράκης Π.**,(2007), Τραπεζική Διοίκηση , Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης ,Τόμος Γ ,Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο , Πάτρα .
- **Παπαλεξανδρή Νάνσυ- Μπουραντάς Δημήτρης** , (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,Α Έκδοση , Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα .

- **Συριόπουλος Κ.** ,(1999) ,Διεθνείς Κεφαλαιαγορές , Τόμος 1-Θεωρία και Ανάλυση ,Εκδόσεις Ανικούλα ,Θεσσαλονίκη
- **Σκούντζος Θ.**,(2003), Τραπεζική Ανάπτυξη ,Θεωρία-Πρακτική ,Τόμος 1 , Έκδοση Γ΄, Εκδόσεις Α.Σταμούλης , Αθήνα.
- **Smith Shawn & Mazin Rebecca** , (2007), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού , Όλες οι απαντήσεις ,Ένας απαραίτητος οδηγός για διευθυντικά στελέχη και επαγγελματίες του τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού , Εκδόσεις Κέρκυρα ,Αθήνα.
- **Σταματιάδη Γ.,Ζευγαρίδη Σπύρου** , (2007), Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού ,INTERBOOKS.
- **Academy of Management Journal** , (2007), «Feedback-Seeking behavior and leader-member exchange :do supervisor- attributed movies matter ?», vol .50, No 2 , p.p.348-363.
- **Schmidt Frank L, John G Berner , And John Eltunter** ,(1973), « Racial differences in validity of employment tests: reality or illusion ? », Journal of Applied Psychology, vol 58 , No1, p.p.5-9.
- **Bauer Talya N., Dolen Michael R. , Maertz Carl P., Campion Michael A.**,(1998), «Longitudinal Assesment of Applicant Reactionw to Employment Testing and Test outcome Feedback », Journal of Applied Psychology , vol 83,No6,p.p.892-903.
- **Hansushek, Eric A.**, (2009), «The economic value of education and cognitive Skill », Hoover Institution Of Stanford University.

- **Curs Brabley R., Bhandari Bornali , Steiger Christina ,** (2011), «The roles of public Higher Education on U.S. Economic Growth » , Journal of Education Finance , vol.36, p.p.424-441.
- **Campion Michael A., Pursell Elliott D.,Brown Barbara K.,** (1982), The employment interview : a summary and review of recent research- Personnel Psychology , Wiley Online Library.

