

## 6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ PREMEQ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όπως έδειξε η ευρωπαϊκή εμπειρία εφαρμογής ανάλογων μεθόδων στο χώρο των Τραπεζών, η αποτελεσματική (και αμοιβαία επωφελής, για την Τράπεζα και τους εργαζόμενους) εφαρμογή του PREMEQ προϋποθέτει:

α) Την ενεργή συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα και την ευρεία συναίνεση όλων των ενεχόμενων μερών: των οργάνων στρατηγικού σχεδιασμού της Τράπεζας, της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, των εξειδικευμένων λειτουργικών μονάδων της Διοίκησης και του Δικτύου, της συλλογικής εκπροσώπησης, αλλά και των μεμονωμένων εργαζόμενων στις περιπτώσεις που αυτοί ενέχονται άμεσα.

β) Μια συνολικότερη φιλοσοφία της Τράπεζας που θα δίνει στον 'ανθρώπινο παράγοντα' τη θέση και τη σημασία που του αξίζει και που θα τηρεί τις αρχές της ουσιαστικής συμμετοχής και πληροφόρησης, του καλόπιστου διαλόγου, της διαφάνειας, της συστηματικότητας και των ίσων ευκαιριών υπηρεσιακής εξέλιξης για όλους.

γ) Την ύπαρξη μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικής εκσυγχρονισμού - ανάπτυξης της Τράπεζας, που δεν θα αφήνουν περιθώρια για αποσπασματική - ευκαιριακή αντιμετώπιση των αναγκών. Επίσης, την ύπαρξη συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων-ορίζοντα προγραμματισμού, αποφάσεων και επιλογών που θα συνδυάζουν τους άμεσους με τους μεσο - μακροπρόθεσμους στόχους.

δ) Την ανάπτυξη επαρκών υποδομών πληροφόρησης-ποσοτικής και ποιοτικής τεκμηρίωσης σχετικά με:

- τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας,
- την κατάσταση, τις δυνατότητες και τις προοπτικές του ανθρώπινου δυναμικού της,
- τις προδιαγραφές καθηκόντων και προσόντων ανά θέση ή κατηγορία ομοειδών θέσεων,
- τις εισροές και εκροές προσωπικού σήμερα και στο μέλλον,
- την κατάσταση της αγοράς εργασίας,
- την εξέλιξη των τραπεζικών εργασιακών αντικειμένων και ειδικοτήτων,
- το υφιστάμενο επίπεδο και τις μελλοντικές ανάγκες σε εκπαίδευση, εξειδίκευση, διοικητικές ικανότητες κλπ.

ε) Το σαφή καθορισμό του πληθυσμού αναφοράς της εφαρμογής, ομαδοποιημένου σε κατάλληλα προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες της Τράπεζας ειδικότητες και εργασιακές κατηγορίες.

στ) Τη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών περιγραφής- κατάταξης των υφιστάμενων και των προβλεπόμενων θέσεων εργασίας, με βάση τα καθήκοντα, τα απαραίτητα προσόντα ή τις βασικές δραστηριότητες στις οποίες εντάσσονται.

Συνολικά, απαιτείται λεπτομερής ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας και των ειδικοτήτων, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση της υφιστάμενης με την επιθυμητή ή αναγκαία μελλοντική εργασιακή διάρθρωση και να εντοπίζονται οι συγκεκριμένες ανάγκες και τα απαιτούμενα μέτρα.

ζ) τη διασφάλιση συστηματικής σύνδεσης και συνοχής των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας με τις πολιτικές κατάρτισης - αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένος στρατηγικός σχεδιασμός στα πλαίσια του οποίου δεν θα περιθωριοποιείται η κοινωνική-εργασιακή συνιστώσα.

η) Την ύπαρξη σύγχρονης κοινωνικής δεοντολογίας, ειλικρινούς βούλησης για ουσιαστική προστασία και αναβάθμιση της εργασίας, για ανάπτυξη ουσιαστικού διαλόγου, πληροφόρησης και συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα στάδια και τις εφαρμογές της διαδικασίας προγραμματισμού.

θ) Τέλος, την επαρκή πληροφόρηση των εργαζομένων. Η αποδοχή των σύγχρονων μεθόδων αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού από τους εργαζόμενους είναι συνάρτηση αφ' ενός του θετικού κλίματος επικοινωνίας και εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις, αφ' ετέρου της ειλικρινούς βούλησης της Διοίκησης για την ανάπτυξη πραγματικά συμμετοχικών διαδικασιών προστασίας και αναβάθμισης της απασχόλησης.

Φυσικά δεν πρέπει να υποτιμώνται οι δυσκολίες, το σημαντικό επενδυτικό κόστος και τα προβλήματα που συνδέονται με την επιλογή και εφαρμογή κάθε ολοκληρωμένου, αμοιβαία αποδεκτού, λειτουργικού και ευέλικτου συστήματος

προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμού των αντίστοιχων αναγκών κατάρτισης - συνεχούς επιμόρφωσής του.

Όμως οι προκλήσεις των καιρών είναι τέτοιες, που επιβάλλουν τον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό και της πολιτικής Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών, με τις κατάλληλες υποδομές, τα κατάλληλα εργαλεία και με βάση μια νέα, συμμετοχική φιλοσοφία διοίκησης.

Η πρόκληση του εκσυγχρονισμού μιας Τράπεζας δεν τίθεται μόνο σε όρους ποσοτικών δεικτών, μεριδίων αγοράς, λειτουργικού κόστους και προσέλευσης της πελατείας με κατάλληλα προϊόντα και αξιόπιστη, ποιοτική εξυπηρέτηση. Τίθεται και σε όρους έγκαιρης και συστηματικής υποστήριξης, αναγνώρισης και ικανοποίησης του "εσωτερικού πελάτη" της, ενός από τους καθοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας, της φήμης και της αξιοπιστίας κάθε σύγχρονης Τράπεζας στην εσωτερική και τη διεθνή αγορά: του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1 Για περισσότερες πληροφορίες στο θέμα αυτό βλέπε στο Ανάπτυξη Συμβασιακής Πολιτικής για την Επαγγελματική Κατάρτιση στις Τράπεζες - Συγκριτική μελέτη Ελλάδας, Βελγίου, Γαλλίας, Λουξεμβούργου, (διάφοροι συγγραφείς, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1996, 182 σελ.). Επίσης, στο ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗ Μ. «Εκσυγχρονισμός των Τραπεζών και οι επιπτώσεις στην ειδίκευση και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού», Δελτίο ΕΕΤ, Αθήνα 1995.

2 Για τις εξελίξεις αυτές και για τη σχετική βιβλιογραφία βλέπε, μεταξύ άλλων, τα ευρήματα της μελέτης του ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (διάφοροι συγγραφείς) Τεχνικο-οργανωτικός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1996. Επίσης, στο REYNOLDS K. and B. (in association with Andersen Consulting) Profitability for European Banks: The key to survival and success, Financial Times Management Report, London 1995, HARRIS P. The Lean Bank: Changes in the Structure and Organisation of Banks FIET World Bank Conference, Geneva 1996, τις ειδικές μελέτες του ILO (D' ALANCON J. 1993, BLAUSTEIN-DRESSEN 1993, DONNELLY N. 1993) και τα υλικά του προγράμματος AFETT τραπεζικού τομέα Κοινωνικός Διάλογος και Νέες Τεχνολογίες, έκδοση ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995, 205 σελ. Επίσης ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Σύγχρονες εξελίξεις στο ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και ο ρόλος του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης» Δελτίο ΕΕΤ, Δ' τριμηνία 1996, σελ. 66-71.

3 Το επίκεντρο του ανταγωνισμού φαίνεται να μετατοπίζεται από τα πιο «παραδοσιακά» στοιχεία (κόστος εργασίας, λειτουργικό κόστος, τιμές παρεχόμενων υπηρεσιών) προς την κατεύθυνση της ταχύτητας και της καταλληλότητας εφαρμογής τεχνολογικών, οργανωτικών αλλά και κοινωνικών καινοτομιών, της διαφοροποίησης και της εισαγωγής νέων προϊόντων, της ταχύτητας και πληρότητας εξυπηρέτησης του πελάτη, της ταχύτητας/αξιοπιστίας της πληροφόρησης και των συναλλαγών κλπ. Για μια συνολικότερη εξέταση του θέματος, βλέπε, μεταξύ άλλων, R. GIBSON (Ed) Rethinking the Future - business principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey Publishing, London 1997, 256 p.p

4 Για μια πρόσφατη εκτίμηση του ρόλου των τεχνολογικών καινοτομιών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα διεθνώς, καθώς και των προοπτικών περαιτέρω αξιοποίησής τους στο μέλλον βλέπε και το ειδικό αφιέρωμα του περιοδικού Economist, 26/10/1996 με τίτλο «Turning Digits into Dollars».

5 Ο ανασχεδιασμός οδηγεί σε γρήγορες αλλαγές και εξορθολογισμό των στρατηγικών διαδικασιών της Τράπεζας, των συστημάτων, των τρόπων δράσης και των οργανωτικών δομών που τις στηρίζουν. Στόχος του είναι η αριστοποίηση των ροών εργασίας και παραγωγικότητας στο εσωτερικό μιας μονάδας, με περιορισμό του κόστους λειτουργίας και σοβαρές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα. Ειδικά για τις εμπορικές Τράπεζες και τα αποταμειευτικά ιδρύματα, η Εταιρεία Andersen Consulting («Vision 2000 - The Transformation of Banking», Chicago 1990), εκτιμούσε ότι μέχρι και το 1997 ο ανασχεδιασμός θα οδηγούσε στην απώλεια του 30-40% των θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις αυτές. Η πρόβλεψη αυτή οφείλει, φυσικά, να σχετικοποιηθεί σε χώρες με σημαντικά περιθώρια και ρυθμούς διεύρυνσης της Τραπεζικής αγοράς, όπως η Ελλάδα.

6 Σύμφωνα με τους DOERINGER & PIORE, η εσωτερική αγορά εργασίας είναι μια διοικητική ενότητα, στο εσωτερικό της οποίας η αμοιβή και η ανάθεση των εργασιών προσδιορίζονται από ένα συγκεκριμένο σύνολο κανόνων και διοικητικών διαδικασιών. Για περισσότερα στο θέμα των εσωτερικών - εξωτερικών αγορών εργασίας και για τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία βλέπε και ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. Αγορά Εργασίας και σύγχρονες Εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995, 228 σελ., ιδ. σελ. 20-28.

7 Η ποιοτική ή λειτουργική ευελιξία είναι «η ικανότητα των επιχειρήσεων να αναδιοργανώνουν τις εργασιακές ειδικότητες, στα όρια ενός ευρύτερου πλαισίου καθηκόντων. Η αναδιοργάνωση αυτή μπορεί να βασίζεται στη χρήση επανειδικευμένου πλεονάζοντος προσωπικού ή στην παράλληλη χρήση παλαιών και νέων ειδικοτήτων» (βλέπε στο ATKINSON J, «Flexibility of Fragmentation? The U.K. Labour Market in the 80s» Labour & Society, vol. 12, no1, January 1987). Είναι μια μόνιμη ή περιστασιακή στρατηγική επιχειρησιακής προσαρμογής που βασίζεται στην ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς εργασίας της επιχείρησης (εσωτερική κινητικότητα, αναδιάρθρωση ειδικοτήτων, αλλαγή περιεχομένου-αναδιοργάνωση ή και εμπλουτισμός της εργασίας, εκπαίδευση, επιμόρφωση κλπ), σε αντιδιαστολή με την εξωτερική ποσοτική ευελιξία, που έχει σαν άξονα την εξωτερική αγορά εργασίας, με προσλήψεις, απολύσεις κ.λπ. (βλέπε και OECD Flexibility in the Labour Market, the current debate, Paris 1986). Κεντρικό της στοιχείο, η πραγματοποίηση άυλων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Στόχος της ποιοτικής ευελιξίας είναι η

πληρέστερη ποιοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η επιχείρηση ή ενός κομματιού του, που κρίνεται σκόπιμο να συγκρατηθεί και ν' αναπτυχθεί μέσα στην επιχείρηση. Οι επιπτώσεις της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στην οργάνωση της εργασίας και στο περιεχόμενο των κατάλληλων ειδικοτήτων, τροφοδοτούν, μέσα από σύνθετες διαδικασίες απο-ειδίκευσης-αναειδίκευσης, την ανάγκη της ποιοτικής εργασιακής ευελιξίας. Η λέξη-κλειδί της ποιοτικής εργασιακής ευελιξίας είναι η πολυδυναμία (polyvalence) του εργαζόμενου, δηλαδή η ικανότητά του να εκτελεί νέα καθήκοντα, συνθετότερες εργασίες, ν' αλλάζει συχνά (αν όχι συνεχώς) αντικείμενο εργασίας, να επανειδικεύεται και να επιμορφώνεται, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ανυπερβλητό κόστος για την επιχείρηση, ούτε συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση. Για περισσότερο στο θέμα αυτό βλέπε και ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. Ευελιξίες της Επιχείρησης και της Εργασίας Μελέτες ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Νο 5, Αθήνα 1996, 168 σελ.

8 Σύμφωνα με δεδομένα των Ενώσεων Τραπεζών, σε ειδική έρευνα της ΕΕΤ, βλέπε σχετικά Κ.Ν. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ (1996), «Ευελιξίες και προοπτικές της τραπεζικής απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες», Δελτίο ΕΕΤ, Νο 8, Δ' τριμηνία 1996, ειδ. σελ. 57.

9 Για περισσότερα στο θέμα αυτό βλέπε ΚΑΣΚΑΡΕΛΗ Γ. Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση και η Εισαγωγή του Ενιαίου Νομίσματος, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1997, 230 σελ.

10 Αυτή η παρουσίαση περιορίζεται στα ελληνικά θεσμικά δεδομένα (Ν. 1876/90) και τις πρακτικές των συλλογικών διαπραγματεύσεων στον τραπεζικό κλάδο. Όμως ανάλογα δεδομένα ισχύουν στις περισσότερες χώρες που συμμετέχουν στην επεξεργασία του PREMEO, προϋποθέτοντας, σε κάθε περίπτωση, την τεκμηριωμένη διαπραγμάτευση και το σωστό συνδυασμό επιχειρησιακών και κλαδικής ΣΣΕ για τη συλλογική διευθέτηση των αλλαγών στο Χ/Π τομέα.

11 Η ανάλυση βασίζεται κατά κύριο λόγο σε δεδομένα για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, με βασικές πηγές το Ανάπτυξη συμβασιακής πολιτικής για την επαγγελματική κατάρτιση στις Τράπεζες - ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1996, Τεχνικο-οργανωτικός εκσυγχρονισμός του Τ.Σ. - επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1996, ιδ. σελ. 235-237.

12 Για περισσότερες λεπτομέρειες και ανάλυση των διεθνών πρακτικών στον τραπεζικό κλάδο για το θέμα αυτό βλέπε και ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες συνθήκες» στο (της ιδίας) Αγορά Εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1995.