

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΦΕΤΤ****ΤΕΧΝΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Νέες Τεχνολογίες, Απασχόληση και Εργασιακές Σχέσεις

στις Σύγχρονες Συνθήκες

ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1998

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ****ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ****- ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ -**

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται εδώ και καιρό σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι στρατηγικών επιλογών, γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων.

Οι διεθνείς τάσεις, τα νέα δεδομένα και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται και επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα. Οι σημαντικότερες από αυτές σκιαγραφούνται στον **ΠΙΝΑΚΑ 1**.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1:****ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ Τ.Σ.**

<b>ΤΟΜΕΑΣ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ</b>	<b>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ</b>
Οικονομικό και τεχνικο-οργανωτικό πλαίσιο,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Όξυνση ανταγωνισμού, στη βάση και νέων στοιχείων ανταγωνιστικότητας</li> <li>- Επανεξέταση της γεωγραφικής διάταξης και του τρόπου αξιοποίησης-επέκτασης των χρηματοπιστωτικών αγορών</li> <li>- Προϊούσα <b>αποκανονικοποίηση</b> (deregulation), με εξασθένιση των κρατικών περιοριστικών ρυθμίσεων, απελευθέρωση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων, της καταναλωτικής πίστης κ.α</li> <li>- Αυξανόμενη <b>αποδιαμεσολάβηση</b> (desintermediation), με σταδιακή παράκαμψη ή συμπλήρωση του ρόλου των Τραπεζών από την κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι</li> </ul>

<p><b>στρατηγικές επιλογές</b></p>	<p>πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Στρατηγικές κατάτμησης αγορών</b>, εξειδίκευσης, επιλεκτικής διαχείρισης προϊόντων και πελατείας</li> <li>- Συνεχώς επεκτεινόμενες <b>εφαρμογές νέων τεχνολογιών</b> στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα κλπ)</li> <li>- <b>Ανασχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών</b> (reengineering), αναδιάρθρωσεις, συγχωνεύσεις, εξωτερίκευση εργασιών</li> <li>- Υιοθέτηση ολοκληρωμένων πολιτικών σε επίπεδο ομίλων</li> <li>- Προβληματισμοί σχετικά με την <b>άριστη μορφή και το κατάλληλο μέγεθος της “ευέλικτης τράπεζας”</b> στις σύγχρονες συνθήκες (μικρή και επιλεκτική ή “χρηματοοικονομικό Super-Market;”)</li> </ul>
<p><b>Σχέσεις με την πελατεία</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Έντονος ανταγωνισμός για την προσέλκυση και τη συνολική αξιοποίηση μιας πελατείας λιγότερο πιστής και τυποποιήσιμης, αλλά πιο απαιτητικής, σε σχέση με το παρελθόν</li> <li>- <b>Νέα προσέγγιση της τραπεζικής εξυπηρέτησης</b>, με άξονα τον πελάτη, με ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας και με στόχο την ανάλογα προσαρμοσμένη-προσωποποιημένη ικανοποίηση των αναγκών της</li> <li>- <b>Ανταγωνισμός καινοτομιών</b> στα προτεινόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες</li> <li>- Αλλαγή φυσιογνωμίας, επαναχωροθέτηση και γενική αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης</li> <li>- <b>Αλλαγή του εργασιακού προτύπου</b>, με έμφαση σε πιο ανεξάρτητους, καινοτόμους και δημιουργικούς εργαζόμενους-συνεργάτες-συμβούλους-πωλητές. Πρότυπο μη συμβατό με μια παραδοσιακά γραφειοκρατική, έντονα ιεραρχική, διοικητική κουλτούρα - πρακτική...</li> </ul>
<p><b>Τρόποι αξιοποίησης/ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Κατάτμηση- δημιουργία επιλεκτικών στεγανών</b> στην “εσωτερική αγορά εργασίας”</li> <li>- Δημιουργία εμποδίων στην παραδοσιακά απρόσκοπτη ανοδική εξέλιξη των εργαζομένων (συνήθως βάσει αρχαιότητας) στην υπηρεσιακή ιεραρχία</li> <li>- <b>Κατάργηση των παραδοσιακών διαδικασιών</b> και των τυποποιημένων «αυτοματισμών» στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</li> <li>- <b>Αναζήτηση νέων επιλεκτικών κινήτρων και παροχών υπο προϋποθέσεις</b> για την υποκίνηση των εργαζομένων</li> <li>- <b>Αναντιστοιχία υπάρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων</b> με τις απαιτούμενες στις νέες συνθήκες ειδικότητες, γνώσεις και ικανότητες</li> <li>- <b>Εμφάνιση νέων μορφών και σχέσεων εργασίας</b>, συνδεδεμένων με την ανάπτυξη του «κυβερνοχώρου» και των πληροφοριακών δικτύων (π.χ. εργασία από απόσταση - teletravail).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση/ εκπαίδευση</b>, που γίνονται αναπόσπαστο συστατικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.</li> <li>- <b>Διαφοροποιημένη, επομένως πιο σύνθετη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</b>, που απαιτεί νέα εργαλεία και υποδομές Διοίκησης, αλλά και διαφορετική νοοτροπία στελεχών</li> <li>- <b>Ανάγκη για σύγχρονες, πιο επίπεδες, πληροφοριακά ολοκληρωμένες ιεραρχικές δομές</b>, που να προάγουν την ομαδική επικοινωνία και εργασία</li> <li>- <b>Σύγκρουση της κατεστημένης διοικητικής νοοτροπίας και εργασιακής κουλτούρας</b> με την εξελισσόμενη κουλτούρα της συλλογικότητας και της δημιουργικής σκέψης</li> <li>- Αύξουσα σπουδαιότητα στελεχών και εργαζομένων με ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης-πληροφοριών.</li> <li>- Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί <b>βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα</b> για την Τράπεζα.</li> </ul>
<p><b>Εργασιακές σχέσεις του κλάδου</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από <b>σημαντικά κοινωνικά κεκτημένα, υψηλή θεσμική κάλυψη, αποτελεσματικότητα της συλλογικής κινητοποίησης.</b></li> <li>- Σήμερα και οι δυο πλευρές (εργοδότες - συνδικάτα) καλούνται να εκπροσωπήσουν <b>διαφοροποιημένα συμφέροντα</b> και ν' αντιμετωπίσουν:</li> <li>* <b>σύνθετα προβλήματα</b> που απαιτούν άμεσες, τεκμηριωμένες και κατα το δυνατόν κοινά αποδεκτές λύσεις, ιδιαίτερα στους τομείς της προληπτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της προστασίας της απασχόλησης, της κατάρτισης και ανακατάρτισης, της ανάπτυξης της πολυδυναμίας -ποιοτικής ευελιξίας των εργαζομένων κλπ.</li> <li>* <b>έντονη αβεβαιότητα</b> για τις εξελίξεις και τις συνέπειες των επιλογών τους</li> </ul>

Η διαρκής πρόκληση **για το είδος, την έκταση, την κατεύθυνση και τις συνέπειες των ήδη συντελούμενων ή των προβλεπόμενων στο μέλλον αλλαγών**, θέτουν τις Διοικήσεις των Τραπεζών και τη συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων του κλάδου μπροστά σε νέα και σύνθετα προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά εντάσσονται σε **δύο κεντρικούς θεματικούς άξονες**:

α) Τις σύγχρονες τεχνικο-οργανωτικές αλλαγές

β) Την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις σε συνθήκες τεχνικο-οργανωτικής αναδιάρθρωσης των Τραπεζών.

Οι παραπάνω άξονες και οι επιμέρους διαστάσεις τους, στις σύγχρονες συνθήκες της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και της μετάβασης στο Ευρώ, αποτελούν το βασικό αντικείμενο αυτού του προγράμματος και θα μας απασχολήσουν καθ' όλη τη διάρκεια των εργασιών του.

## 1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

### ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

#### 1.1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1.1.1. Απελευθέρωση - Αποκανονικοποίηση

Ετσι ονομάστηκε η υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση του ανοίγματος των αγορών, της εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων και της απελευθέρωσης του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Η κατάργηση των περιορισμών στη σύνθεση των χαρτοφυλακίων και στο αντικείμενο δραστηριοποίησης των επιμέρους χρηματοπιστωτικών οργανισμών, επέτρεψε την αλληλοδιείσδυση στις αγορές των μέχρι πρότινος ξεχωριστών οργανισμών. Παράλληλα η ανάπτυξη νέων επενδυτικών μέσων-εργαλείων και η πίεση του ανταγωνισμού οδήγησε στη διαμόρφωση νέων σημείων εξειδίκευσης στις υπό ανάπτυξη χρηματοπιστωτικές αγορές.

### 1.1.2. Αποδιαμεσολάβηση (disintermediation)

Η δυνατότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών, σε συνδυασμό με τον εκμηδενισμό των αποστάσεων, το χαμηλό κόστος μεταφοράς και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δικτύων επικοινωνίας που προσφέρουν ολοκληρωτική πρόσβαση σε όλες τις διεθνείς αγορές, δίνει τη **δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και από μη τραπεζικούς οργανισμούς** (π.χ. αλυσίδες πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων επενδύσεων κλπ).

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους στον τελικό καταναλωτή μέσω χορήγησης δανείων, στερώντας τις Τράπεζες από τους πελάτες αυτούς. Εντονη είναι ακόμη (ιδιαίτερα στις Η.Π.Α.) η τάση **τιτλοποίησης δανείων** που προχωράει πέρα από την ήδη καθιερωμένη τιτλοποίηση στεγαστικών δανείων. Επιπλέον αυξάνει η ζήτηση επενδυτικών προϊόντων που μπορούν να καλυφθούν από μη τραπεζικούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με την παροχή επενδυτικών προτάσεων υψηλής απόδοσης.

### 1.1.3. Μείωση των εσόδων από τόκους και των προμηθειών από τις παραδοσιακές εμπορικές δραστηριότητες

Οι πηγές εσόδων της Τράπεζας έχουν αρχίσει να διαφοροποιούνται, με έμφαση στη συνεισφορά των νέων προϊόντων και υπηρεσιών (underwriting, swaps, forwards, αγοραπωλησίες τίτλων κλπ) και με μείωση της συνεισφοράς των παραδοσιακών προϊόντων, τα περιθώρια των οποίων έχουν συρρικνωθεί αρκετά.

Ειδικότερα η μείωση των εσόδων από τόκους οφείλεται στη διεθνώς παρατηρούμενη τάση περιορισμού του περιθωρίου επιτοκίων (ecart) και στη διευρυνόμενη χρήση της τιτλοποίησης των χρεών, δηλαδή **της απευθείας προσφυγής των επιχειρήσεων στις αγορές χρεογράφων**, η οποία καταλήγει σε απώλεια πελατών για τις τράπεζες.

Τα έσοδα από μεσολαβητικές εργασίες χωρίζονται σε τρεις υποκατηγορίες. Η **πρώτη** αφορά τις **κλασσικές παράλληλες εργασίες** (εγγυητικές επιστολές, εργασίες εξωτερικού κλπ), όπου ισχύει ότι προαναφέρθηκε. Η **δεύτερη** αντιπροσωπεύει τα έσοδα από την **παροχή υπηρεσιών πληρωμών**, τα οποία διαγράφουν επίσης πτωτική πορεία, εξαιτίας της προόδου που σημειώνεται στην αυτοματοποίηση των εθνικών συστημάτων πληρωμών. Η **τρίτη** υποκατηγορία είναι η **διαχείριση περιουσίας και χαρτοφυλακίου**, γνωστή με το γενικό όρο asset management. Πρόκειται για κλάδο που παράγει σημαντικά έσοδα και εμφανίζει ψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Ενας άλλος τομέας σημαντικών εσόδων, που όμως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, είναι τα **αποτελέσματα των πράξεων market making και trading σε συνάλλαγμα, τίτλους και επιτόκια**. Η κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών και η διεθνοποίηση των συναλλαγών ευνοεί την αύξηση των αντίστοιχων εργασιών. Όμως αυτή η ανάπτυξη εμπεριέχει και υψηλούς κινδύνους λόγω της μεταβλητότητας των εσόδων, με αποτέλεσμα οι τράπεζες που έχουν ριψοκίνδυνη πολιτική αλλά όχι και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων (risk management), να κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε περιπέτειες που μπορεί να φθάσουν έως τη χρεοκοπία.

### 1.1.4. Ανάπτυξη πολυεθνικών Τραπεζών

Η τάση αυτή συναρτάται με την καλύτερη εξυπηρέτηση “πολυεθνικών πελατών”, καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν πάψει να περιορίζονται στα γεωγραφικά σύνορα μιας και μόνο χώρας. Αντίθετα επεκτείνονται με ταχείς ρυθμούς σε όσες χώρες και οικονομίες προσφέρουν τις κατάλληλα απελευθερωμένες αγορές (ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά, χώρες NAFTA-North American Free Trade Agreement-, χώρες NA Ασίας και Ιαπωνία).

Παράλληλα αναπτύσσεται στρατηγική διεθνούς παρουσίας (“global banking”), δηλαδή διεκπεραίωση τραπεζικών συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την τεχνολογία οι αποστάσεις δεν είναι εμπόδιο και καθώς οι τραπεζικές αγορές απελευθερώνονται οι τράπεζες κτίζουν το πολυεθνικό τους προφίλ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πολιτική της Citibank που στοχεύει να μετατρέψει την τράπεζα σε ένα παγκόσμιο καταναλωτικό προϊόν (consumer brand) δηλαδή να γίνει το όνομα της Citibank αντίστοιχο της Coca Cola και των Mc Donald's στις χρηματο-οικονομικές υπηρεσίες (δηλώσεις προέδρου Citibank John Reed - Fortune 29/4/96). Για την πρόωθηση αυτού του στόχου πέραν της υιοθέτησης τεχνικών marketing και slogans όπως “ The Blue Wave” , “ The Citi never sleeps ” σημαντικό ρόλο παίζει η υλοποίηση ενός φιλόδοξου έργου κόστους \$700 εκατ. για την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας σχεσιακής βάσης πελατείας.

Ανάλογη πολιτική παγκόσμιας επέκτασης ακολουθούν και αρκετές Ευρωπαϊκές Τράπεζες με κύριους εκφραστές τις Αγγλικές, Ελβετικές και Ολλανδικές. Οι τελευταίες (ING, ABN-AMRO) έχουν και το πιο πολυεθνικό προφίλ καθώς η εσωτερική αγορά είναι σχετικά μικρή και η ανάπτυξη μετά τις εσωτερικές συγχωνεύσεις περνάει μόνο μέσα από τη διεθνή επέκταση

### 1.1.5. Ο οξύτατος ανταγωνισμός εντός και εκτός των συνόρων

Ανταγωνισμός και τεχνολογία σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, καθώς μια Τράπεζα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά εντός και εκτός των συνόρων χωρίς να έχει στη διάθεσή της όλη τη σύγχρονη τεχνολογία.

Μέσω της τεχνολογίας γίνεται εφικτή η διεύρυνση και η βελτίωση των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα η ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων να προκαλεί έκρηξη και όξυνση του ανταγωνισμού.

### 1.1.6. Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Πρόκειται για ένα φαινόμενο που τα τελευταία χρόνια έχει πάρει διαστάσεις επιδημίας και αφορά όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ο τραπεζικός τομέας κατέχει την πρώτη θέση κατα τη δεκαετία 1985 -95, (στοιχεία Securities Data Company) τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο όσο και στις ΗΠΑ, με δεύτερο στην κατάταξη τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως :

- Στον ανταγωνισμό, τη μείωση των εσόδων και στην ανάγκη ανάλογης περικοπής των εξόδων.
- Στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- Στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και στην προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων.

Στην Ευρώπη, με την προοπτική της πλήρους Οικονομικής και Νομισματικής ένωσης και τη δημιουργία Ενιαίου Νομίσματος αναμένεται ότι οι τράπεζες του 2000 θα είναι ακόμα μεγαλύτερες, περνώντας κατ'αρχήν από συγχωνεύσεις μέσα στις ίδιες τους τις χώρες και αργότερα σε διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Οι τελευταίες αναμένονται ν' αλλάξουν δραστικά το τοπίο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Αναμένεται δηλαδή **δημιουργία μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων** που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τη γεωγραφική διασπορά του δικτύου των καταστημάτων τους και το πλεονάζον - λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας-προσωπικό τους, μετασχηματίζοντας κάθε τραπεζικό κατάστημα σε **χρηματοπιστωτικό πολυκατάστημα**. Αυτό θ' απαιτήσει και αλλαγές στις οργανωτικές δομές με βάση τις αγορές - στόχους, ώστε να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα του μεγάλου μεγέθους με αυτά της ευέλικτης εξειδίκευσης.

### 1.1.7. Οι δημογραφικές εξελίξεις

Η μεγάλη αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων που επιφέρει και την αύξηση του ποσοστού των συνταξιούχων ως προς το σύνολο των εργαζομένων έχει δύο σημαντικές επιπτώσεις για τις Τράπεζες :

- Θα ενταθεί η ανάγκη δημιουργίας συνταξιοδοτικών οργανισμών (pension funds) και θα αναβαθμιστεί ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιριών ζωής με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεων που παραδοσιακά τηρούντο στις τράπεζες να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.
- Οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί και οι ασφαλιστικές εταιρίες είναι εξειδικευμένοι θεσμικοί επενδυτές, που μπορούν να επενδύουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.
- Επομένως αναμένεται αύξηση των κεφαλαίων που διακινούνται στις αγορές αυτές και μείωση των αντίστοιχων τραπεζικών.

### 1.1.8. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών επηρέασε εκτός από την εσωτερική λειτουργία και τα προϊόντα και τις αγορές των Τραπεζών. Από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας οι Τράπεζες ανέπτυξαν αξιόπιστη τεχνική υποδομή και το προβάδισμα στην τεχνολογία κατέστη προϋπόθεση για την κατάκτηση πρωτοποριακής θέσης στο διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των χρηματοπιστωτικών κέντρων.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει τον τραπεζικό κλάδο σε όλες του τις διαστάσεις: λιγότερη διακίνηση χαρτιού, νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, απούλοποίηση των χρογράφων, εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις γεωγραφικές αποστάσεις, γενικά απλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της διαχείρισης των πληροφοριών, μέσω της πληροφοριακής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης.

**Η διεθνής εμπειρία αλλά και οι τάσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα δείχνουν ότι**

**η Τράπεζα της επόμενης δεκαετίας θα είναι και μεγάλη και εξειδικευμένη.**

**Μεγάλη, ώστε να μπορεί:**

- να εκμεταλλευτεί συνέργειες, αφού θ' απευθύνεται σε όλες τις αγορές και θ' αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (cross selling).
- ν' ανταγωνισθεί διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σ' ένα περιβάλλον που δεν γνωρίζει πλέον σύνορα και περιορισμούς.

**Αλλά και εξειδικευμένη, ώστε**

να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα του όγκου της Τράπεζας και μέσα από μια ευέλικτη και αποκεντρωμένη παραγωγική δομή να δίνεται ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση στις αγορές που απευθύνεται.

Η διάσταση του μεγέθους συναρτάται και με την τάση

**δημιουργίας ομίλου θυγατρικών εταιριών των τραπεζών για:**

- την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των δυνητικών συνεργειών,
- την παροχή όλων των δυνητικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (universal bank - financial supermarket)

## 1.2. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συστηματική προσπάθεια αναδιοργάνωσης των Τραπεζικών Ιδρυμάτων, είτε με δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων. Ο όρος δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά περισσότερο στη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία αυτών των αλλαγών.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση,

- ο γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μιάς Τράπεζας,
- ο μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς προς το 2000, στρατηγικοί παράγοντες όπως το Πρόγραμμα Σύγκλισης, η ONE, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του Ευρώ κ.α., έτσι ώστε στην πορεία να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις.

**Στις άμεσες παρεμβάσεις ανασχεδιασμού περιλαμβάνονται:**

- ο **Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές**, λ.χ δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων στην καταναλωτική πίστη, το private banking κλπ ή το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε αναπτυσσόμενες αστικές/ημιαστικές περιοχές
- ο **Η ενίσχυση των υπηρεσιών διαμεσολάβησης** λ.χ κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό και σε διεθνές επίπεδο, αγοραπωλησία και εκκαθάριση τίτλων του δημοσίου, μαζικές εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό επιχειρήσεων, οργανισμών και του ίδιου του Δημοσίου.
- ο **Η δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων**, των στόχων εργασιών και κερδών, κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.
- ο **Η τυποποίηση-απλοποίηση των συναλλακτικών εργασιών και διαδικασιών** Η προσπάθεια αυτή αφορά τα

σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες.

- **Η προσαρμογή σε πιά ευέλικτα οργανωτικά σχήματα**, υιοθετώντας “παράλληλες” πρακτικές διοίκησης
- **Η ενίσχυση της τάσης απούλοποίησης των χρεωγράφων**. Αυτή η τομή δημιουργεί επενδυτικά προιόντα στους τίτλους, βασισμένα κυρίως σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

Οι Τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης, σ’ ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα.

Σύμφωνα με μελέτη της Ernst & Young στις ΗΠΑ (Managing the virtual bank, 1995) πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ’ αυτών αφορά έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα, το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπαρχουσών διαδικασιών και 20% αφορά ολοκληρωτικό ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών.

Παρα τη συχνή αποτυχία του ανασχεδιασμού, αλλά και τους κινδύνους που δημιουργούν για τη μακροχρόνια δυναμική της επιχείρησης τυχόν ακραίες εφαρμογές του (ιδίως εαν αυτές στηρίζονται σε αποσπασματικές λογικές άμεσης ελαχιστοποίησης κόστους), οι Τράπεζες δεν φαίνεται να εγκαταλείπουν τις προσπάθειες. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

### 1.3. ΤΡΑΠΕΖΟΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BANCASSURANCE)

Η τάση σύζευξης τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσανατολισμό των τραπεζών. Η ανάπτυξη πολύπλοκων και μικτών μορφών προϊόντων, όπως αποταμιευτικά προιόντα με ασφαλιστικές καλύψεις ή επενδυτικά προιόντα με συνταξιοδοτικά προγράμματα, υπήρξε προιόν του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Ήδη οι περισσότεροι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που κυριαρχούνται από μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, υιοθετούν “στρατηγικές ομίλων” και δυναμικής επέκτασης σε διαφορετικές αγορές.

Στις αναπτυσσόμενες κεφαλαιαγορές της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναπτύσσεται ταχύτατα η **τάση αλληλοδιείσδυσης μεταξύ των τραπεζικών και ασφαλιστικών δικτύων καταστημάτων και πωλήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος με:**

- Συνεκμετάλλευση των ήδη υπαρχόντων σημείων πωλήσεων
- Δημιουργία κοινών πελατολογίων
- Πώληση ολοκληρωμένων πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων
- Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι ότι ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας (στοιχεία του 1995).

Σήμερα δεν υπάρχουν περιορισμοί, επομένως οι τράπεζες που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικούνται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση ασφαλιστικών προϊόντων των συνδεδεμένων μ’ αυτές εταιριών. Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν ν’ απασχολήσουν συμπληρωματικά το δικό τους δίκτυο με τραπεζικά προιόντα.

Οι μορφές συνεκμετάλλευσης δικτύων και προϊόντων είναι:

- Πώληση ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια ζωής, πυρός κλπ μέσω των καταστημάτων των τραπεζών.
- Πώληση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια κλπ., μέσω των καταστημάτων, πρακτορείων και ασφαλιστών που ανήκουν στα δίκτυα πωλήσεων των ασφαλιστικών εταιριών.
- Δημιουργία μικτών προϊόντων, όπως Α/Κ και ασφαλιστικά προγράμματα, που εντάσσονται σε ειδικά επενδυτικά προγράμματα επιλογής των πελατών (unit linked).

Συνήθως η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής συνοδεύεται από την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, που λειτουργούν ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι μέσα στα τραπεζικά καταστήματα, από αλληλοεκπαίδευση των δικτύων στα προιόντα και από την παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή των προμηθειών επί των πωλήσεων.

### 1.5. ΝΕΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING

- **Μορφές “πωλήσεων” τραπεζικών λογαριασμών με bonus.**

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού έκαναν την εμφάνισή τους μορφές πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που στο παρελθόν αφορούσαν άλλα καταναλωτικά αγαθά, (πχ καλλυντικά, μερίδια διακοπών-timesharing κλπ), όπου οι πωλητές είναι οι ίδιοι οι πελάτες της τράπεζας.

Αυτή η μορφή πώλησης δίνει στους πελάτες που “συνιστούν” στην Τράπεζα νέους πελάτες ειδικά δώρα, συμμετοχή σε κληρώσεις, ταξείδια αναψυχής κλπ

- **Πωλήσεις σε χώρους συγκέντρωσης των καταναλωτών.**

Περίπτερα σε supermarkets, πολυκαταστήματα, χώρους εκθέσεων, συνεδριακά κέντρα κλπ, όπου παράλληλα με την προβολή των προϊόντων του retail banking της κάθε τράπεζας γίνεται και πώλησή τους πχ. Εγγραφή για πιστωτικές κάρτες, άνοιγμα λογαριασμών και ταυτόχρονη χορήγηση μπλόκ επιταγών κ.α.

- **Ειδικά προγράμματα προώθησης των προϊόντων των τραπεζών στο σπίτι του πελάτη του τύπου “πόρτα-πόρτα”.**

Η ενημέρωση των υποψήφιων πελατών γίνεται είτε από επιλεγμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της τράπεζας, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

- **Κίνητρα πωλήσεων σε πιστωτικές κάρτες**

Τα εφαρμόζουν όλες σχεδόν οι τράπεζες και οι φορείς τους που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πιστωτικών καρτών. Τα κίνητρα αφορούν δώρα για τα νέα μέλη, συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων ανάλογα με τον τζίρο της κάρτας κα.

**Οι παραπάνω μορφές πωλήσεων δίνουν νέα διάσταση στο θέμα της απασχόλησης στον τομέα του marketing. Οι τράπεζες απασχολούν προς το παρόν μικρό αριθμό υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας και δημιουργούν ένα ευρύ κύκλο εξηρημένης εργασίας με τη μορφή της ανάθεσης εργολαβίας (“φασόν”), στο νευραλγικό τομέα της προβολής των τραπεζικών υπηρεσιών.**

## 1.5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Οι οργανωτικές δομές των πιστωτικών ιδρυμάτων υφίστανται τα τελευταία χρόνια συνεχείς αλλαγές. Έχει ωριμάσει η ιδέα ότι **οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία** γιατί :

- Το δίκτυο των καταστημάτων είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας.
- Κάθε μονάδα είναι κέντρο κόστους/κέρδους για την επιχείρηση και τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μία συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης, όσο και της μορφής λειτουργίας τους.
- Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και των συνεργασιών της Τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή με τις θυγατρικές εταιρίες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε σχέδια των Διοικήσεων.
- Επικρατεί το επιχείρημα “της ανταπόκρισης - προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς και της πελατείας”

**Η επιβίωση των τραπεζών κάτω από το σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται, εξαρτάται και από τη δυνατότητα ευέλικτης οργανωτικής τους προσαρμογής στις εκάστοτε νέες συνθήκες. Άλλωστε η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας.**

**Οι σύγχρονες εφαρμογές οργανωτικής αναδιάταξης -“αποκέντρωσης” στον τραπεζικό χώρο προσανατολίζονται σε :**

- **Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχειριών** (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων.
- **Αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας**, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων** (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων** σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων.
- **Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους** (Internal Auditing), από τους



πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνότητων.

- **Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες** που τους αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις “νησίδες εξουσίας” μέσα σε μία τράπεζα.
- **Πιο πολύπλοκες ροές επικοινωνίας** και σχέσεων από αυτές της “παραδοσιακής ιεραρχικής δομής”. Ευέλικτα σχήματα όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο (“εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον Τραπεζικό του βαθμό” και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας, που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος “εφ’όλης της ύλης”).
- **Λειτουργία ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή**, παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κλπ

## 1.6. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Οι τράπεζες έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα ανάληψης σημαντικών επενδύσεων και πρωτοβουλιών, προκειμένου να τονώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε μία ολοένα πιο απαιτητική αγορά.

Η τάση που κυριαρχεί στις επενδύσεις Πληροφορικής όσον αφορά το Υλικό (hardware), το Λογισμικό (software) και τις Επικοινωνίες, οδηγεί στον **προσανατολισμό σε νέα, καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους** που αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών, **σε αντιδιαστολή με τις δαπάνες συντήρησης ή αντικατάστασης εξοπλισμού.**

**Αναμένεται ότι η ανάπτυξη, διάθεση και διανομή τραπεζικών υπηρεσιών στον χώρο του retail banking θα βασίζεται στο μέλλον, με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, κυρίως σε δύο άξονες :**

- **Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking).**
- **Στις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές - EDI (Electronic Data Interchange).**

### 1.6.1. Ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking).

Οι Τράπεζες, στηριζόμενες στην τεχνολογία, παρέχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κάτι που προτιμάται από όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και ιδιαίτερα από τα άτομα των νεαρότερων ηλικιών. Αυτό θα είναι και το πιο “δημοφιλές” κανάλι διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στο άμεσο μέλλον.

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι

- Τα ΑΤΜς, οι αυτόματες ταμιολογιστικές μηχανές.
- Τα ΕFT/POS, οι συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.
- Το Remote banking - η εξ αποστάσεως διενέργεια συναλλαγών, το Home Banking - οι συναλλαγές μέσω προσωπικών / οικιακών υπολογιστών, το Phone Banking - οι συναλλαγές των πελατών με επικοινωνία μέσω τηλεφώνου.

Σύμφωνα με πρόσφατη διεθνή έρευνα των Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995) , στην οποία υπήρξαν απαντήσεις των μεγαλύτερων τραπεζών διεθνώς, **διαφαίνεται σαφής επιβράδυνση της διανομής τραπεζικών προϊόντων μέσω των δικτύων των υποκαταστημάτων.** Οι Τράπεζες στην Ισπανία και την Πορτογαλία αναμένουν, ως το 1997, ότι περίπου 20% λιγότεροι πελάτες τους θα διενεργούν συναλλαγές εντός των υποκαταστημάτων. Η αγορά της Μ. Βρετανίας αναμένει αύξηση της τάξεως του 15% στις συναλλαγές μέσω τηλεφώνου, ΑΤΜς και Remote Banking για την ίδια περίοδο.

### 1.6.2. Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές EDI (Electronic Data Interchange).

Με τον όρο αυτό εννοούμε μαζικές και προγραμματισμένες αυτόματες συναλλαγές που παράγονται ή μεταφέρονται από τα μηχανογραφικά συστήματα των τραπεζών ή των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται ηλεκτρονικά μαζί τους.

Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες, περιορίζουν περαιτέρω μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό (clearing, λογιστικές συμφωνίες κλπ) και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε τομείς εργασιών που παλαιότερα δεν ήταν εφικτές από τεχνολογική άποψη, απαιτώντας λιγότερο αλλά μεγαλύτερης ειδίκευσης προσωπικό.

### 1.6.3. Virtual Banking- “Εικονική Τράπεζα”

Η στρατηγική ενός εικονικού μοντέλου τράπεζας, που συνηθίζεται να ονομάζεται “εικονική τράπεζα” [Ernst & Young και

American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995)], βρίσκεται στο στόχαστρο των επιτελείων των σύγχρονων τραπεζών.

Η εικονική τραπεζική στηρίζεται στη διασύνδεση πολλών χρηματοοικονομικών προϊόντων, που προσφέρονται σαν μία ενιαία ενότητα υπηρεσιών στον πελάτη. Η πρόσβασή του σ' αυτές γίνεται από ένα και μόνο σημείο επαφής με την τράπεζα (single point of contact). Αυτό το ιδεατό πρότυπο, καθίσταται εφικτό μόνον με τη χρήση και ανάπτυξη της τεχνολογίας.

**Με βάση το παραπάνω πρότυπο, διαφαίνεται μία τάση που ωθεί τις τράπεζες :**

- Να συνάπτουν **στρατηγικές συμμαχίες** με άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρίες παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Value Added Networks -VANs) και με ειδικευμένες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας **συμπληρωματική τεχνογνωσία**.
- Να εκχωρούν εργασίες τους σε τρίτους (outsourcing), λ.χ. σε εξειδικευμένες θυγατρικές τους επιχειρήσεις, σε συμβούλους κλπ

Οι τάσεις αυτές περιπλέκουν τις εργασιακές σχέσεις στις τράπεζες και αμφισβητούν ευθέως τα θεσμικά πλαίσια που τις διέπουν σήμερα.

## 1.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

**Η Πληροφορική δεν μεταβάλλει από μόνη της τον καταμερισμό εργασίας.** Αυτός προσδιορίζεται με τη μεσολάβηση της οργάνωσης της εργασίας, στην οποία ενσωματώνεται η τεχνολογία. Έτσι, η ύπαρξη συγκεκριμένων τεχνολογικών καινοτομιών δεν οδηγεί απαραίτητα και σε ομοιόμορφη αξιοποίηση - εφαρμογή τους. Για παράδειγμα:

- Στην Ιαπωνία, η αποφυγή αμφισβήτησης των ιεραρχικών δομών οργάνωσης οδήγησε στην συνύπαρξη αυτοματοποιημένων συστημάτων με παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας.

- Στη Γερμανία έδωσαν κύριο βάρος στην ομαδοποιημένη οργάνωση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις διαφορετικές κατηγορίες πελατείας, χωρίς να επιμείνουν ιδιαίτερα στην αυτοματοποίηση

- Σε άλλες χώρες, δόθηκε προτεραιότητα στην αυτοματοποίηση του front office και στην πώληση-συμβουλή, με εγκατάσταση συστημάτων που τροφοδοτούν τους υπαλλήλους με τα απαραίτητα στοιχεία.

- Στη Γαλλία επιχειρήθηκε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του ρόλου του Teller, ως πωλητή και συμβούλου.

- Στις Η.Π.Α., διατηρήθηκε η διαφορά μεταξύ tellers και υπαλλήλων, όμως περιορίστηκε η σημασία των πρώτων, αφού οι αρμοδιότητες τους περιορίστηκαν στην εκτέλεση εργασιών ρουτίνας. Αντίθετα διευρύνθηκε το περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων, αφού αποτέλεσαν τη βάση της υποδοχής και της συμβουλευτικής υποστήριξης της πελατείας.

**Επομένως, ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό χώρο καθορίστηκε από τις στρατηγικές επιλογές των Τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών. Το επίπεδο ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των επιλογών, όμως και οι αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από την ποιότητα των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.**

**Θέματα που συνδέονται με τους τεχνολογικούς παράγοντες, τα οποία θα βρίσκονται στην προσοχή μας στο μέλλον και που αφορούν την απασχόληση αλλά και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων είναι :**

- η αναβάθμιση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, σαν μία από τις πιό κρίσιμες προϋποθέσεις για την υλοποίηση και την επιτυχία κάθε έργου που στηρίζεται στην τεχνολογία.
- η ύπαρξη προσωπικού με μειωμένες δυνατότητες αφομοίωσης των νέων απαιτήσεων και αντίστοιχα μειωμένες ικανότητες παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων.
- οι τραπεζικές ειδικότητες που αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγχρονη τραπεζική λειτουργία. Τέτοιες ειδικότητες είναι οι διαχειριστές διαθεσίμων, οι διαπραγματευτές χρηματαγορών-κεφαλαιαγορών (dealers), κοστολόγοι τραπεζικών υπηρεσιών, αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές Η/Υ, τεχνικοί επικοινωνιών, ειδικοί οικονομολόγοι-μελετητές κλπ.

## 2. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ .

## 2.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2:

#### ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΛΑΔΟΥ (1995)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥ-ΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ (1995)	% εξέλιξη απασχόλησης 1990-1995
<b>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</b>	300 εμπορικές  3.500 ταμειυτήρια & συνεταιριστικές	760.000  (235.000 εμπορ. 340.000 ταμειυτ. 185.000 συνετ.)	+11,78%  (περιλ. Σύνολο χώρας)
<b>ΓΑΛΛΙΑ</b>	611	385.000	-6,28%  (1990-94)
<b>ΣΟΥΗΔΙΑ</b>	92	45.000	-20%
<b>ΙΡΛΑΝΔΙΑ</b>	6 (εμπορικές)	23.000	+7,94%
<b>Η.Β.</b>	300	N.A.	-9,6%  (στοιχ. ΟΟΣΑ)
<b>ΒΕΛΓΙΟ</b>	145	76.133	-3,42%  (1990-93)
<b>ΙΣΠΑΝΙΑ</b>	307	145.250 (1996)	-12%
<b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	86	105.500	-9,33%
<b>ΕΛΒΕΤΙΑ</b>	410	110.000	-4,04 (1990-94)
<b>ΑΥΣΤΡΙΑ</b>	1041	72.963	+3,69%
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	1501	348.100	+4,21% (1990-94)
<b>ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ</b>	46	59.065	-1,01% (1990-94)
<b>ΝΟΡΒΗΓΙΑ</b>	153	24.000	-25%
<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>	11	1.000	N.A.
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	67 (με τις 18 συνεταιριστικές)	55.000  (χωρίς τις συνεταιριστικές)	άνω του 12%, κατ' εκτίμηση
<b>ΔΑΝΙΑ</b>	202	54.000	-14,8%
<b>ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ</b>	223	15.756	+12,27%

## Σύμφωνα με τις εξελίξεις στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η αναδιοργάνωση των Τραπεζών δημιουργεί τάσεις:

- **μείωσης της απασχόλησης στις υποστηρικτικές εργασίες και στα back-offices των Τραπεζών** και αύξησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη (front-office). Αυτό ενισχύει την ανάγκη σε πολυδύναμο-ευέλικτο δυναμικό, το οποίο όμως πρέπει να διαθέτει υψηλή χρονική διαθεσιμότητα, ποιοτική και γεωγραφική ευελιξία.
- **εκχώρησης - εξωτερίκευσης** σε τρίτες επιχειρήσεις εργασιών συντήρησης, ασφάλειας, καθαριότητας, διακίνησης τίτλων, υλικού και χρημάτων, αλλά και ανάπτυξης νέων μορφών εργασίας απο απόσταση (telebanking, phone banking), που θέτουν σοβαρά προβλήματα συνθηκών εργασίας και θεσμικής κάλυψης- προστασίας των εργασιακών δικαιωμάτων των απασχολούμενων σ' αυτές.
- **αύξησης του αριθμού των μεσαίων στελεχών και των εξειδικευμένων** (ειδίκοι Πληροφορικής, Διοίκησης Προσωπικού, Χρηματοοικονομικής διαχείρισης, μελετητές επιχειρήσεων κλπ), παράλληλα με την προσπάθεια των Τραπεζών να βελτιώσουν τη μηχανοργάνωση και τις οργανωτικές δομές τους, να στηριχθούν σε νέα και κατάλληλα διαφοροποιημένα - προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες.
- **αύξησης της απασχόλησης σε συναφείς με τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των Τραπεζών**, ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Αμοιβαία κεφάλαια, επενδύσεις χαρτοφυλακίου, ασφάλειες, leasing, factoring κλπ). Η αύξηση προκύπτει εν μέρει απο εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και απο μετακίνηση - απόσπαση προσωπικού, ιδίως στελεχών, της Τράπεζας - επικεφαλής του Ομίλου, αλλά και απο νέες προσλήψεις. Η τάση αυτή θέτει επι τάπητος την ανάγκη **αποτελεσματικής και ενιαίας συλλογικής εργασιακής κάλυψης** και των εργαζόμενων αυτών.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι, πέραν των αναγκών ποσοτικής διασφάλισης των θέσεων εργασίας, το πρόβλημα της προστασίας της απασχόλησης στον κλάδο τίθεται κύρια σε ποιοτικούς όρους. Τίθεται δηλαδή σε σχέση με :

- ο την καταλληλότητα των γνώσεων, των εργασιακών δεξιοτήτων και εμπειριών τις συνεχώς εξελισσόμενες τραπεζικές εργασίες και ειδικότητες,
- ο τις απαιτήσεις των σύγχρονων τραπεζικών θέσεων εργασίας σε γνώσεις, επιθυμητές επαγγελματικές αντιλήψεις, πρωτοβουλίες και συμπεριφορές.
- ο το γενικότερο καθεστώς, τις θεσμικές διασφαλίσεις και τη σταθερότητα της απασχόλησης αυτής, ενόψει των νέων μορφών "ευέλικτης απασχόλησης" που χαρακτηρίζουν τη διεθνή εμπειρία του κλάδου (τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, προσωρινή απασχόληση, απασχόληση σε δορυφορικές επιχειρήσεις κλπ).

Οι βασικοί παράγοντες εξέλιξης της τραπεζικής απασχόλησης και ο ρόλος τους μέχρι σήμερα παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΡΟΛΟΣ - ΣΗΜΑΣΙΑ
Θεσμική απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Θετική</b> για την απασχόληση, όσο η αγορά αναπτύσσεται. Όμως, σε συνθήκες θεσμικής απελευθέρωσης των Τραπεζών, η απασχοληση γίνεται ιδιαίτερα ευάλωτη σε κερδοσκοπικές επιθέσεις, κρίσεις εμπιστοσύνης και αστάθεια του Τ.Σ.</li> <li>• Μακροχρόνια η απελευθέρωση παίζει <b>αρνητικό ρόλο</b>, ιδίως στις εμπορικές &amp; στεγαστικές Τράπεζες.</li> </ul>
Παγκοσμιοποίηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε χώρες με ανεπτυγμένο Τ.Σ. και ανοδική αναπτυξιακή πορεία, <b>θετικός ρόλος</b></li> <li>• Στις λοιπές χώρες μικρή επίπτωση, ιδίως στις εμπορικές Τράπεζες, για τις οποίες παραμένει <b>σημαντικότερος ο ρόλος των εθνικών παραγόντων &amp; συνθηκών</b>.</li> </ul>
Νέες Τεχνολογίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ισχυρή αρνητική επίδραση</b> (υποκατάσταση Κεφαλαίου σε εργασία) στις περισσότερες χώρες.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Αρνητική, όχι όμως στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση</b>.</li> </ul>

Κόστος Εργασίας	
Αύξηση κερδοφορίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Θετική, όχι όμως στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση</b> . Η εργασία εμφανίζεται ως σχετικά σταθερός συντελεστής, σε σχέση με την ισχυρή μεταβλητότητα της κερδοφορίας των Τραπεζών</li> </ul>
Παραγωγή (Προστιθ. Αξία σε σταθερές τιμές)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Θετική και στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση</b></li> </ul>
Παραγωγικότητα (Προστιθ. Αξία ανα εργαζόμενο)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση</b>. Ο σημαντικότερος ίσως αρνητικός παράγων για την εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης στις σύγχρονες συνθήκες.</li> </ul>

**Η ανάλυση που προηγήθηκε καθιστά σαφές ότι επίκεινται, στο άμεσο μέλλον, σοβαρές πιέσεις για περιορισμό και του ήδη απασχολούμενου δυναμικού, λόγω:**

- αναδιάταξης δραστηριοτήτων, αναδιαρθρώσεων - συγχωνεύσεων, περιορισμού του λειτουργικού κόστους αλλά και της επιταχυνόμενης εφαρμογής αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής ολοκλήρωσης, που αυξάνουν την υποκατάσταση κεφαλαίου σε εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα στο χώρο των Τραπεζών.
- της ONE που αναμένεται να έχει, ειδικά στο Χ/Π τομέα, σημαντικές (και άμεσα τις μεγαλύτερες) επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων.

**Η επιδιωκόμενη ένταξη στην ONE και η συνακόλουθη εφαρμογή του Ευρώ αναμένεται ότι:**

- **θα έχει σημαντικές επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων.** Παρα τη μείωση του κόστους συναλλαγών και τα δυνητικά πλεονεκτήματα που η ONE παρουσιάζει για τις Τράπεζες, τους δημιουργεί απώλεια εισοδήματος από τις υφιστάμενες διεθνείς τους δραστηριότητες και συναλλαγές της τάξης των 5 δις \$ ετήσια. Επιβαρύνει σημαντικά το κόστος προσαρμογής των συστημάτων τους (συμβάσεις, λογιστικά, λογισμικά, συναλλαγές, ATMs) στο ευρώ, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους μέσα και έξω από τα όρια της Ε.Ε, δημιουργεί νέες, ακόμα ισχυρότερες πιέσεις για αναδιοργάνωση, συγχωνεύσεις, διεθνοποίηση λειτουργιών, για τεχνικο-οργανωτικές αλλαγές αλλά και για σημαντικές περικοπές λειτουργικού κόστους, μισθών και παροχών στους εργαζόμενους. Τέλος, δημιουργεί κινδύνους μετακύλισης μέρους του κόστους εφαρμογής του Ευρώ στα επιτόκια και στις προμήθειες, ιδίως απέναντι στους διαπραγματευτικά ασθενέστερους πελάτες (μικροκαταθέτες, ΜΜΕ κλπ).
- **θα οδηγήσει σε σοβαρές αναταράξεις για τους εργαζόμενους και τις εργασιακές σχέσεις στον χρηματοπιστωτικό τομέα:**

α) λόγω της πρόσκαιρης, κατά τη μεταβατική περίοδο, αύξησης των εργασιακών αναγκών για την προσαρμογή των διοικητικών - συναλλακτικών συστημάτων των τραπεζών. Οι τράπεζες θα επιχειρήσουν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες κυρίως με πρόσκαιρο-μερικά απασχολούμενο προσωπικό, δημιουργώντας ρήγματα και πολλαπλές ταχύτητες στο προσωπικό.

β) λόγω του αναμενόμενου περιορισμού των αναγκών σε προσωπικό (κύρια στους τομείς συναλλάγματος- διαχείρισης χαρτοφυλακίων, επενδύσεων και συναλλαγών εξωτερικού) κατά την επόμενη φάση εφαρμογής του Ευρώ, αλλά και του προσωπικού στις περιορισμένης πλέον αρμοδιότητας εθνικές Κεντρικές Τράπεζες.

γ) τέλος, η αναμενόμενη εντατικοποίηση των αναδιαρθρώσεων, της

αποδιαμεσολάβησης, των προσπαθειών περικοπής του μισθολογικού κόστους και ευελικτοποίησης- απορρύθμισης των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων στο χώρο των Τραπεζών, σε συνδυασμό με τη μείωση των περιθωρίων παρέμβασης από το εθνικό κράτος για τη στήριξη / διάσωση των προβληματικών τραπεζών και των εργαζόμενων σε αυτές, αναμένεται να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και τριβές στις εργασιακές σχέσεις.

Το σ.κ. του κλάδου οφείλει να επεξεργασθεί **τρόπους αποτελεσματικής παρέμβασης** για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, έτσι ώστε τα κόστη της προσαρμογής στην ONE να μην εκτονωθούν άκριτα και μονομερώς στους εργαζόμενους, υπονομιούντας σε τελευταία ανάλυση τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα, την αξιοπιστία και την κοινωνική αποδοχή των ίδιων των Τραπεζών.

Ένας από τους τρόπους αυτούς, που τα τελευταία χρόνια έχει επανέλθει στο προσκήνιο των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων, είναι τα θέματα Αναδιοργάνωσης και κυρίως μείωσης του Χρόνου Εργασίας, προκειμένου να προστατευθούν ή και να αυξηθούν οι θέσεις απασχόλησης στον κλάδο.

## 2.2. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΜΕΙΩΣΗ

### ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Μ.Χ.Ε.).

#### ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.

##### 2.2.1. 'Αξονες Προσέγγισης.

Από τη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και με βάση τα επιχειρήματα των ενεχόμενων στις σχετικές συζητήσεις/διαπραγματεύσεις μερών, η Μ.Χ.Ε. αντιμετωπίζεται, ανάλογα με τη συγκυρία, τον εκφραστή, τη φύση και τον αποδέκτη του αιτήματος ως:

- **μέσο βελτίωσης** της ατομικής ευημερίας, της ποιότητας ζωής και εργασίας των εργαζομένων και των οικογενειών τους.
- **μέσο “αναδιανομής της διαθέσιμης απασχόλησης”** ( και του αντίστοιχου εισοδήματος) ανάμεσα σε εργαζόμενους και ανέργους, όταν η ΜΧΕ συνοδεύεται από ανάλογη ή μερική μείωση αποδοχών.

Όμως, με τη λογική της “αναδιανομής” :

- i. η ευθύνη για τη χρηματοδότηση του κόστους αντιμετώπισης της ανεργίας μοιάζει να μετατίθεται αποκλειστικά στους εργαζόμενους, που ασφαλώς δεν είναι οι κύριοι υπευθυνοί για τη συνεχή υποκατάσταση κεφαλαίου σε εργασία, για τη δημιουργία και τη διεύρυνση της ανεργίας στις σύγχρονες κοινωνίες,
  - ii. παραβλέπεται το γεγονός ότι οι μισθοί δεν αποτελούν μόνο κόστος για τις επιχειρήσεις, αλλά και υπόβαθρο παραγωγικότητας, κοινωνικής συνοχής, αγοραστική και επομένως κινητήρια δύναμη για την οικονομία. Η αναδιανομή και μόνον της υπάρχουσας απασχόλησης, του αντίστοιχου εισοδήματος και της υπάρχουσας ανεργίας μεταξύ περισσότερων ατόμων δεν συνιστά εισοδηματική και αναπτυξιακή τόνωση για την οικονομία, ιδίως όταν μιλάμε για χώρες στις οποίες το κατά κεφαλήν εισόδημα, πολύ περισσότερο εκείνο των μισθωτών, υπολείπεται σοβαρά του αντίστοιχου κοινοτικού μέσου όρου.
- **φυσιολογική ανέλιξη του χρόνου εργασίας**, σχετιζόμενη με τη συμβολή των εργαζομένων στη συνολική αύξηση της παραγωγικότητας, στην οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη.

Η μείωση του χρόνου εργασίας έχει προβληθεί από τα συνδικάτα ως **εύλογο αντάλλαγμα** για τη συμβολή των εργαζομένων στη συνολική αύξηση της παραγωγικότητας, στην οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη είτε του συνόλου της οικονομίας ή/και μεμονωμένων κλάδων ή επιχειρήσεων. Όταν έχει προηγηθεί συσσωρευμένη αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, αύξηση που δεν καλύφθηκε στο παρελθόν με ανάλογη βελτίωση των πραγματικών μισθών, δεν δικαιολογούνται μειώσεις αποδοχών των εργαζομένων, ως αντάλλαγμα της ΜΧΕ.

- **μέσο συγκράτησης - περιορισμού της αρνητικής επίπτωσης των παραγωγικών αναδιαρθρώσεων ή/και νέων τεχνολογιών στην απασχόληση.** Η ΜΧΕ εφαρμόζεται είτε προληπτικά (αποφυγή μελλοντικών απολύσεων) είτε εκ των υστέρων (διάσωση θέσεων- αποφυγή άμεσα επικείμενων απολύσεων).

- **σημείο διαπραγμάτευσης για την υιοθέτηση πιο ευέλικτης διαχείρισης του χρόνου εργασίας.**

Η ΜΧΕ μπορεί εν μέρει να υιοθετηθεί και από τους εργοδότες, με αντάλλαγμα το δικαίωμα για πιο ευέλικτη οργάνωση - διαχείριση του χρόνου εργασίας του προσωπικού, με την ανοχή ή (συνήθως) τη ρητή συμφωνία των συνδικάτων, με βάση συγκεκριμένες αρχές και ρυθμίσεις. Κατά κανόνα, η ανταλλαγή δεν περιλαμβάνει μείωση αποδοχών, μπορεί δε να προβλέπει και μισθολογικά κίνητρα ή προσαυξήσεις (μισθού, ελεύθερου χρόνου) για την απασχόληση σε ορισμένες ημέρες ή ώρες, εκτός των ορίων του κανονικού/συνήθους ωραρίου.

Οι πολλαπλές χρήσεις, οι διαφοροποιημένες (αναλογα με τη συγκυρία, τη χώρα, τον κλάδο, το φορέα και τον αποδέκτη του αιτήματος) επιδιώξεις ή ακόμα και ορισμένες ανεπιθύμητες παρενέργειες της μείωσης του χρόνου εργασίας (στις δαπάνες και στην οργάνωση των επιχειρήσεων, στις αμοιβές, στην “απορρύθμιση” των ατομικών χρόνων εργασίας), ο βαθμός συνειδητοποίησης και αποδοχής της σημασίας της διεκδίκησης από την ηγεσία και τη βάση των κοινωνικών συνομιλητών, ο διαφορετικός συνθήκες που ισχύουν σε κάθε χώρα, χώρο, κλάδο, επίπεδο ή συγκυρία της διαπραγμάτευσης, οδηγούν στην πράξη σε **πολλαπλά επιχειρήματα** (υπερ ή κατα), σε **ποικίλους τρόπους θεωρητικής ή πρακτικής προσέγγισης** του θέματος και, φυσικά, σε **έντονα διαφοροποιημένες εφαρμογές και συνέπειες** της ΜΧΕ.

**Γι’ αυτό πρέπει σε κάθε περίπτωση να εξετάζονται και να λαμβάνουν κατάλληλη απάντηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα εξής βασικά ερωτήματα:**

- Σε ποιά **διάρκεια εργασίας** αναφερόμαστε ;
- Ποιά η σχέση ανάμεσα στη μείωση της διάρκειας εργασίας και στην **προστασία ή/και δημιουργία πρόσθετης απασχόλησης;**
- Υπάρχουν **περιοριστικοί παράγοντες** στην αποτελεσματικότητα αυτής της σχέσης, ποιοί είναι, πώς επιδρούν και πώς μπορούν να ελεγχθούν ;
- Ποιά είναι, τέλος, η **βασική οικονομική διάσταση** (κόστος- οφέλη) της μείωσης του χρόνου εργασίας ;

Θεωρητικά, κάθε μείωση του χρόνου εργασίας θα μπορούσε να δημιουργήσει πρόσθετες ανάγκες σε απασχόληση, οι οποίες θα διασώσουν ήδη απειλούμενες θέσεις εργασίας (αμυντική εφαρμογή του μέτρου) ή θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας (επιθετική εφαρμογή του μέτρου)

**Τα συνδικάτα** που προωθούν το αίτημα του 35ωρου στην Ευρώπη εκτιμούν ότι η μείωση της εβδομαδιαίας διάρκειας της εργασίας είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές μορφές μείωσης του χρόνου εργασίας, όταν το ζητούμενο είναι η προστασία της υπάρχουσας απασχόλησης ή/και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

**Οι εργοδοτικές οργανώσεις** απορρίπτουν ή σχετικοποιούν αυτή την άποψη, στην περίπτωση που η ΜΧΕ δεν συνοδεύεται και από ανάλογη (ή έστω μερική) μείωση/ πάγωμα αποδοχών, ή ακόμα και από διεύρυνση των περιθωρίων ευέλικτης διαχείρισης του Α.Δ. στις επιχειρήσεις.

**Σε κάθε περίπτωση, εκτιμούμε ότι η επίπτωση της μείωσης της εβδομαδιαίας διάρκειας της εργασίας στην απασχόληση πρέπει να εξετάζεται :**

- **στο επίπεδο του συγκεκριμένου κλάδου ή ακόμα και της κάθε επιχείρησης**, όταν οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν έντονες παραγωγικές και τεχνικο-οργανωτικές διαφοροποιήσεις ή ιδιαιτερότητες
- **με μια δυναμική προσέγγιση τουλάχιστον 5ετίας**. Η εμπειρία έχει δείξει ότι δεν αρκεί μια απλή συγκριτική στατική μέτρηση της απασχόλησης πριν και αμέσως μετά την εφαρμογή της μείωσης.

### **2.2.2. Παράγοντες που επιδρούν στη σχέση ΜΧΕ - Απασχόλησης.**

**Οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στη σχέση ΜΧΕ - Απασχόλησης, διαφοροποιώντας κατά περίπτωση το κόστος και τα οφέλη από τη ΜΧΕ είναι, σύμφωνα με τις ενδείξεις και τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας:**

**ι ) Η εξέλιξη της παραγωγικότητας της εργασίας** . Εκτιμάται ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, που κατά κανόνα συνοδεύει μια ΜΧΕ, απορροφά κάποιο (και συχνά σημαντικότερο) μέρος της θετικής επίπτωσης της Μ.Χ.Ε. στην απασχόληση, αλλά και του κόστους εφαρμογής της από την επιχείρηση. Η αύξηση της παραγωγικότητας ωφελεί την επιχείρηση, ιδίως όταν αυτή βρίσκεται σε φάση έντονου εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης-επέκτασης δραστηριοτήτων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, που μπορεί ν’ απορροφήσει πάνω από το 50% των πρόσθετων εργασιακών αναγκών που δημιουργεί μια ΜΧΕ, απορροφά μέρος της θετικής επίπτωσης της ΜΧΕ στην απασχόληση και

περιορίζει ανάλογα (και σε σημαντικό βαθμό) το κόστος εφαρμογής της ΜΧΕ απο την επιχείρηση. Συνολικά, η ΜΧΕ επιδρά καταλυτικά και θετικά για την αναδιάρθρωση, την ποιότητα της παραγωγής-εξυπηρέτησης, επομένως και για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αποδυναμώνοντας αιτιάσεις για δήθεν αναγκαία μείωση αποδοχών των εργαζομένων, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΜΧΕ.

**ii) Η εντατικοποίηση της εργασίας.** Στην πράξη, εξομοιούται με αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (αύξηση του δείκτη της φαινομένης παραγωγικότητας εργασίας), λόγω περιορισμού των νεκρών χρόνων, του απουσιασμού του προσωπικού κλπ. Η ΜΧΕ δεν πρέπει να εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να νομιμοποιεί εξοντωτικούς για τον εργαζόμενο ρυθμούς και συνθήκες εργασίας, παραβιάσεις των προδιαγραφών υγιεινής και ασφάλειας, ούτε βέβαια να υποβαθμίζει, προς χάριν του ποσοτικού, το ποιοτικό αποτέλεσμα και τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση.

**iii ) Η φύση της παραγωγής και της εργασίας.** Οι επιπτώσεις της ΜΧΕ διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν αυτή αφορά παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάγκες σε εξειδικευμένη ή ανειδίκευτη εργασία, μεγαλύτερη ή μικρότερη εξάρτηση του αποτελέσματος απο τη διάρκεια παρουσίας του εργαζόμενου, δυνατότητα αναδιοργάνωσης της εργασίας με αναπροσδιορισμό, επέκταση ή νέο καταμερισμό των εργασιακών καθηκόντων. Απο τη διεθνή βιβλιογραφία έχει δειχθεί ότι η θετική επίπτωση της ΜΧΕ στην απασχόληση είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο εγγύτερα βρισκόμαστε στη σφαίρα της υλικής παραγωγής (βιομηχανία) και της ανειδίκευτης εργασίας.

Αντίθετα, η επίπτωση της ΜΧΕ αναμένεται να είναι σημαντικά μικρότερη (μέχρι και 1/3 της προηγούμενης) στις υπηρεσίες, σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας και σε χώρους ευρείας εφαρμογής της Πληροφορικής, κάτι που σχετίζεται άμεσα με τον κλάδο των Τραπεζών. Ανάλογος είναι και ο περιορισμός του κόστους εφαρμογής της ΜΧΕ στους κλάδους αυτούς, ενώ η τελική ωφέλεια, σε όρους συνολικής ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και υποκίνησης των εργαζομένων, παραμένει σημαντική. Επίσης ότι σε πολλές σύγχρονες, στελεχιακές και εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, το παραγωγικό αποτέλεσμα και η αμοιβή των εργαζομένων δεν εξαρτώνται μόνο ή κυρίως απο την τυπική διάρκεια της εργασίας τους, αλλά απο την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, την πρωτοβουλία, την εμπειρία, την υποκίνηση, το εργασιακό κλίμα, την αξιοποίηση γνώσεων, πληροφοριών κλπ.

**iv) Οι δυνατότητες εναλλακτικών συνδυασμών και ο τρόπος οργάνωσης των συγκεκριμένων παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, εργασία, υποδομές, εξειδικευμένη γνώση κλπ) που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.** Εκτιμάται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αδιαιρετότητα αυτών των παραγωγικών συντελεστών. (επομένως και η πρόσθετη αύξηση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης), τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι και η τάση εκτόνωσης της μείωσης του χρόνου εργασίας με υπερωρίες του υπάρχοντος προσωπικού ή με εξωτερίκευση των νέων παραγωγικών αναγκών σε τρίτες επιχειρήσεις. Είναι επομένως αναγκαίο να προσδιορίζονται εγκαίρως και να συμφωνούνται τα απαιτούμενα μέτρα αναδιοργάνωσης της εργασίας καθώς και ειδικά μέτρα περιορισμού της υπερωριακής απασχόλησης και της εξωτερίκευσης εργασιών.

**v) Η υφιστάμενη κατάσταση της απασχόλησης στη φάση εφαρμογής της μείωσης του χρόνου εργασίας. (πτωτική ή αυξητική τάση της απασχόλησης).**

Η σχετική βιβλιογραφία αλλά και ορισμένες ενδείξεις της εμπειρίας υποστηρίζουν ότι η θετική επίπτωση της μείωσης του χρόνου εργασίας είναι σημαντικότερη όταν αφορά στη **διάσωση** απειλούμενων θέσεων εργασίας, παρα για τη δημιουργία **πρόσθετης απασχόλησης** και νέων, σχετικά σταθερών, θέσεων εργασίας.

**vi) Η έκταση, το εύρος (εαν αφορά στο σύνολο ή σε μέρος του προσωπικού) και η χρονική κλιμάκωση της μείωσης** (απότομη - σταδιακή). Κατα κανόνα, η εκτεταμένη και απότομη μείωση του χρόνου εργασίας, εαν είναι ανεκτή στην επιχείρηση απο άποψη κόστους, οργάνωσης και ανταγωνιστικότητας, έχει μεγαλύτερο θετικό αποτέλεσμα στην απασχόληση, συγκρινόμενη με μια περιορισμένη ή και σταδιακή μείωση, που η επιχείρηση μπορεί να την απορροφήσει πιο ανώδυνα, εκ των ενόντων.

**vii) Η συμπληρωματικότητα ανάμεσα στον παραγωγικό εξοπλισμό, την υποδομή παραγωγής και τις θέσεις εργασίας.** Απο αυτήν εξαρτάται η δημιουργία πρόσθετων αναγκών επένδυσης σε νέο εξοπλισμό και χώρους παραγωγής (πρόσθετο "εκσυγχρονιστικό" κόστος-αλλά και ωφέλεια- της μείωσης του χρόνου εργασίας) ή η επιλογή της εντατικότερης χρήσης (αλλά και της ταχύτερης απαξίωσης) του υφιστάμενου εξοπλισμού της επιχείρησης, λ.χ. με βάρδιες, χωρίς νέες επενδύσεις ή εκσυγχρονισμό της στο άμεσο μέλλον.

Και οι δύο μορφές εκτιμάται ότι περιορίζουν τη δημιουργία απασχόλησης, λόγω της περαιτέρω αύξησης της παραγωγικότητας (αυτή τη φορά του κεφαλαίου), αλλά και μέσα απο την εντεινόμενη υποκατάσταση κεφαλαίου σε εργασία, ως συνέπεια των επενδύσεων σε σύγχρονο εξοπλισμό.

**viii) Η επίπτωση της μείωσης στο μεταβλητό κόστος ( ωριαίο κόστος εργασίας, προσαυξήσεις υπερωριών) και στο πάγιο κόστος της εργασίας (έξοδα πρόσληψης, εκπαίδευσης, διαχείρισης πρόσθετου προσωπικού),** ανάλογα και με την εξέλιξη των συνολικών αποδοχών των εργαζομένων (μείωση χρόνου εργασίας με περικοπή ή χωρίς περικοπή αποδοχών).



ix) Η αγοραστική δύναμη και οι επιλογές των ήδη απασχολούμενων εργαζομένων ανάμεσα σε υψηλότερο εισόδημα (διατήρηση μισθού, μελλοντικών αυξήσεων, προσαυξήσεων, αμοιβών απο υπερωρίες ή/και απο δεύτερη απασχόληση) και σε περισσότερο ελεύθερο χρόνο.

Όσο ισχυρότερη η προτίμηση του υπάρχοντος προσωπικού για μεγαλύτερο εισόδημα (οφειλόμενη, ενδεχομένως, σε ανεπάρκεια των υφιστάμενων αποδοχών να καλύψουν τις ατομικές/οικονομικές/κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου), τόσο μικρότερη αναμένεται να είναι και η θετική επίπτωση της μείωσης του χρόνου εργασίας στην απασχόληση.

Μια πιθανή **παρενέργεια της ΜΧΕ με μείωση αποδοχών** είναι, σε τέτοιες περιπτώσεις, η αναζήτηση πρόσθετης, συμπληρωματικής (και συνήθως αδήλωτης) απασχόλησης και εισοδήματος απο τον εργαζόμενο, για ν' αξιοποιήσει τον πρόσθετο ελεύθερο χρόνο του. Η ανάπτυξη τέτοιων μορφών διπλής ή και πολλαπλής απασχόλησης μπορεί τελικά να οδηγήσει σε σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ανεργίας, φοροδιαφυγής, εισφοροδιαφυγής, στο σύνολο της οικονομίας, καθώς και σε σοβαρά αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου και στο ενδιαφέρον του για την κύρια (;) απασχόληση και την απόδοσή του στην επιχείρηση (**δημιουργία φαύλου κύκλου ανεπαρκών μισθών- πολλαπλής απασχόλησης- χαμηλής παραγωγικότητας**, που εντοπίστηκε εμπειρικά απο έρευνες της δεκαετίας του 1970 -80 στον ιταλικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ).

x) Η εφαρμοζόμενη κρατική πολιτική, η ύπαρξη άμεσων ή έμμεσων επιδοτήσεων και άλλων εργαλείων άσκησης πολιτικής για την κάλυψη μέρους του κόστους, τον έλεγχο και την ενίσχυση των θετικών αποτελεσμάτων της μείωσης του χρόνου εργασίας στην απασχόληση. Στην παρούσα συγκυρία οι ενισχύσεις του Κράτους εναι εκ των πραγμάτων περιορισμένες, λόγω των προσπαθειών δημοσιονομικής εξυγίανσης. Απευθύνονται δε σχεδόν αποκλειστικά στη δημιουργία και όχι στη διάσωση θέσεων εργασίας (παρα τα προφανή δημοσιονομικά-ασφαλιστικά οφέλη του Κράτους και απο αυτήν), αλλά και σε τομείς-περιοχές σε έντονη κρίση.

Εφόσον το κράτος έχει άμεσα και απτά δημοσιονομικά, ασφαλιστικά και κοινωνικά οφέλη απο την εφαρμογή της ΜΧΕ, θα πρέπει να συμμετέχει έστω και μερικώς στη χρηματοδότησή της. Δεν είναι άλλωστε άγνωστα, στην πρόσφατη ευρωπαϊκή εμπειρία και στις αντίστοιχες συζητήσεις των ειδικών, τα κρατικά κίνητρα και οι ενισχύσεις για την εφαρμογή της ΜΧΕ, με δέσμευση των εργοδοτών για συγκεκριμένες προσλήψεις, αλλά και προτάσεις για επιβολή ειδικής "συνεισφοράς αλληλεγγύης" φυσικών και νομικών προσώπων ή, (σύμφωνα με τα συνδικάτα) για επιβάρυνση ειδικά των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εντατικά τεχνολογίες αυτοματοποίησης-κατάργησης θέσεων εργασίας, ώστε να χρηματοδοτηθεί μέρος του κόστους εφαρμογής της ΜΧΕ.

### 2.2.3. Ειδικές επισημάνσεις.

- Η ΜΧΕ μπορεί να μην είναι πανάκεια για την επίλυση τυχόν άμεσων ή επικείμενων προβλημάτων απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο. Όμως, το όποιο κόστος της δεν αρκεί να επισημαίνεται και να προτάσσεται ως κάτι το παράδοξο. **Δεν υπάρχουν δωρεάν λύσεις για την αντιμετώπιση της ανεργίας και την ενίσχυση της απασχόλησης, εν τελικά θέλουμε οι αρχές και οι διακηρύξεις της Συνθήκης του Άμστερνταμ να μην μείνουν κενό γράμμα, προθέσεις χωρίς αντίκρουσμα.**
- Το κόστος εφαρμογής της ΜΧΕ οφείλει να εξετάζεται σε σύγκριση με τα οφέλη που τη συνοδεύουν, οφέλη παραγωγικότητας, ποιότητας, αναδιοργάνωσης και ταχύτερου εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων, οφέλη απο την ικανοποίηση και θετική υποκίνηση των εργαζομένων, οφέλη εμπέδωσης θετικού κλίματος στις εργασιακές σχέσεις, γενικότερα οφέλη για την οικονομία και την κοινωνική συνοχή.
- Η ανάλυση του μεριδίου του κόστους εργασίας στο σύνολο του κόστους παραγωγής (και όχι μόνο στα λειτουργικά έξοδα) εμπορικών Τραπεζών που καλύφθηκαν απο ειδική μελέτη της ΟΤΟΕ, με βάση δεδομένα ισολογισμών 1995, δείχνει ότι **οι δαπάνες προσωπικού δεν είναι το σημαντικότερο στοιχείο του κόστους παραγωγής τους (λ.χ. στην Ελλάδα οι δαπάνες προσωπικού ανέρχονται κατα μέσο όρο στο 16,24% του συνολικού κόστους παραγωγής, τα λοιπά λειτουργικά έξοδα σε 5,67%, ενώ το μεγαλύτερο μερίδιο δαπανών αναλογεί σε τόκους και εξομοιούμενα έξοδα (77,5%), ενώ οι καταβαλλόμενες προμήθειες αντιστοιχούν σε 0.6%)** Με αυτά τα δεδομένα, η επιβάρυνση του συνολικού κόστους των Τραπεζών απο την αύξηση των δαπανών προσωπικού που συνεπάγεται η εφαρμογή μιας ΜΧΕ χωρίς μείωση αποδοχών (35ωρου, 32ωρου κλπ) είναι πολύ χαμηλότερη απο αυτήν που παρουσιάζεται με βάση το (εξ ορισμού υψηλό) μερίδιο αυτών των δαπανών, όταν υπολογίζεται μόνο σε σχέση με τις λειτουργικές δαπάνες της κάθε Τράπεζας.
- Το τοπίο του κλάδου, η παραγωγικότητα και οι απαιτήσεις της εργασίας, οι μέθοδοι οργάνωσης, επεξεργασίας δεδομένων και εξυπηρέτησης ενός συνεχώς αυξανόμενου όγκου συναλλαγών έχουν αλλάξει δραματικά, με αποτέλεσμα **κάθε ώρα εργασίας του τραπεζοϋπάλληλου σήμερα να είναι σημαντικά πιο παραγωγική απο την αντίστοιχη ώρα της δεκαετίας του 1980.** Οι αυξήσεις της παραγωγικότητας είχαν σημαντική αντανάκλαση στα οικονομικά μεγέθη και στις αποδόσεις των Τραπεζών, δεν είχαν ωστόσο ανάλογο αντίκρουσμα σε όρους αύξησης των πραγματικών αποδοχών, πολύ δε λιγότερο στη μείωση του χρόνου εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, με αύξηση του ελεύθερου χρόνου τους. Τα παραπάνω αποδυναμώνουν επιχειρήματα για ΜΧΕ με μείωση ή σταθεροποίηση αποδοχών.
- Με βάση τις ενδείξεις ειδικής έρευνας σε ευρωπαϊκές εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις του κλάδου, **ο βαθμός ανάπτυξης ευελιξιών στην οργάνωση του χρόνου εργασίας** απεικονίζεται ως ακολούθως:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.

Βαθμός ανάπτυξης Ευέλικτων μορφών απασχόλησης  
& χρόνου εργασίας στον τραπεζικό κλάδο

ΧΩΡΑ	ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗ- ΣΗ (% συν.)	ΒΑΡΔΙΕΣ (% συν.)	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΩΡΑΡΙΩΝ, ΑΠΟΓΕΥΜΑ- ΤΑ κλπ.	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΥΠΕΡΩΡΙΩΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ. ΜΕ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	12% περίπου	2% περίπου	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΓΑΛΛΙΑ	10,3%  12% (συνδικάτα)	N.A.	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΣΟΥΗΔΙΑ	27%  (23% για τα συνδικάτα)	N.A.  (κάτω του 5% για τα συνδικάτα)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	6,25%  (και 10-15% έκτακτοι)  (7,5% για τα συνδικάτα)	N.A.	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Η.Β.	N.A, γενικά αυξητική τάση	N.A.  Είναι πάντως διαδεδομένες	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΒΕΛΓΙΟ	14,5%	(5-10% για τα συνδικάτα)	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΛΛΑΔΑ	οριακό	οριακό	ΟΧΙ, μόνο κατ' εξαίρεση και με υπερωρίες	ΟΧΙ
ΚΥΠΡΟΣ	0	μεμονωμένα	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΙΣΠΑΝΙΑ	0	(1% για τα συνδικάτα)	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	25%  (40% για τα συνδικάτα)	3%  (κατ' εκτίμηση)  12% για τα συνδικάτα	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΒΕΤΙΑ	16%	1%	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΑΥΣΤΡΙΑ	8%	N.A.	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΙΤΑΛΙΑ	3,7%	N.A.	ΝΑΙ	ΟΧΙ

	(5-7% για τα συνδικάτα)	(1% για τα συνδικάτα)		
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	1,5% περίπου  (2% για τα συνδικάτα)	N.A.  (4% για τα συνδικάτα)	OXI	OXI
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	23%	4-6%	OXI	NAI
ΔΑΝΙΑ	13%	N.A.	NAI	NAI
ΛΟΥΞΕΜ-ΒΟΥΡΓΟ	αμελητέο	αμελητέο	NAI	NAI

**ΠΗΓΗ: ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Συγκριτική Παρουσίαση των απαντήσεων εργοδοτικών & συνδικαλιστικών οργανώσεων του τραπεζικού τομέα στη διεθνή έρευνα ΕΕΤ-ΟΤΟΕ για την αναδιοργάνωση και τη μείωση του χρόνου εργασίας”, ΟΤΟΕ, 1997, 40 σελ.**

- **Με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 4, παρατηρούμε ότι:**

- Στις περισσότερες χώρες υπάρχει δυνατότητα ανταλλαγής των υπερωριών με ανάλογο ή προσαυξημένο ελεύθερο χρόνο, κάτι που παρέχει περισσότερο ελεύθερο χρόνο (αντι για υψηλότερο εισόδημα) στον εργαζόμενο και μεγαλύτερη ευελιξία για την Τράπεζα.

- Κατα κανόνα, στις χώρες που υπάρχει αυτή η δυνατότητα έχουν παράλληλα αναπτυχθεί (και πιθανώς διευκολυνθεί από αυτήν) ευέλικτα ή έντονα διαφοροποιημένα ωράρια εργασίας-λειτουργίας των Τραπεζών, τα οποία φαίνεται να επικρατούν σε 12 από τις 17 χώρες που εξετάστηκαν.

- Παράλληλα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι:

- οι πάσης φύσεως ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι κατά πρώτο λόγο ανεπτυγμένες στις αγγλοσαξωνικές χώρες (Η.Β, Ιρλανδία), παρ' ότι δεν παρατέθηκαν από τα μέρη συγκεκριμένα στοιχεία, αλλά και στις σκανδιναυϊκές χώρες (Σουηδία, Νορβηγία, Δανία) και στην Ολλανδία, δηλαδή σε χώρες όπου η μερική απασχόληση, ιδίως των γυναικών, είναι εδώ και πολλά χρόνια σημαντική και έχει ευρύτερη εφαρμογή και έξω από τον τραπεζικό κλάδο.
- επίσης αυτές οι μορφές εμφανίζονται ανεπτυγμένες στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο) αλλά και στην Ελβετία, ενώ στο Λουξεμβούργο και στις χώρες της Ν. Ευρώπης (Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ελλάδα, Κύπρος) η σημασία τους είναι αισθητά μικρότερη, έως οριακή, γεγονός που πιθανώς αντανακλά διαφορετικά συναλλακτικά ήθη ή/και ειδικές κλιματολογικές συνθήκες που δυσκολεύουν τις συναλλαγές κατά τις απογευματινές ώρες, ιδίως το καλοκαίρι.
- σε γενικές γραμμές, τα συνδικάτα έχουν την τάση να δίνουν συγκεκριμένα και συνήθως υψηλότερα ποσοστά από την εργοδοτική πλευρά σχετικά με την έκταση χρήσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Ωστόσο δεν διαφοροποιείται η γενική εικόνα του κλάδου, σύμφωνα με την οποία στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες **οι τράπεζες χρησιμοποιούν σε σημαντικό και αυξανόμενο βαθμό τις βασικές μορφές ευέλικτης απασχόλησης.**

- **Γενικά, ο βαθμός ανάπτυξης ευελιξιών στην οργάνωση του χρόνου εργασίας, φαίνεται να συνδέεται:**

- με την ύπαρξη περιορισμών ή/και σημαντικών προσαυξήσεων κόστους για τη χρήση υπερωριακής απασχόλησης, κάτι που ισχύει στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης
- με τη δυνατότητα συμφωνίας με τα συνδικάτα για την εφαρμογή κατάλληλα διαφοροποιημένων **ωραρίων συναλλαγών**, που να αντιστοιχούν στις ισχύουσες συναλλακτικές συνήθειες της πελατείας, στις προτιμήσεις και ανάγκες των εργαζομένων, στις κλιματολογικές συνθήκες ή/και στις έντονα διαφοροποιημένες εθνικές συνήθειες και πρακτικές,
- πολύ δε λιγότερο (ή και καθόλου) με τις μέχρι σήμερα μειώσεις του χρόνου εργασίας στον κλάδο.

- Η ιδιαίτερη φύση των τραπεζικών εργασιών, η απαραίτητη σχέση εμπιστοσύνης-εχεμύθειας στο χειρισμό υποθέσεων του πελάτη που αντικειμενικά τις διέπει, δεν επιτρέπει να γίνουν οι Τράπεζες “κέντρα περιστασιακώς ή μερικώς απασχολούμενων - διερχομένων”, μέσα από ακραίες εφαρμογές “ευέλικτης Μείωσης-Αναδιοργάνωσης του Χρόνου Εργασίας”.

### 2.3. ΟΡΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

Σε συνθήκες έντονης τεχνικο-οργανωτικής και διαρθρωτικής αναδιπλώσης του Τ.Σ., υπάρχει ισχυρή τάση μετάβασης από ένα παραδοσιακά δομημένο, θεσμικά προστατευμένο, συλλογικά ελεγχόμενο και σχετικά σταθεροποιημένο μοντέλο εργασιακών σχέσεων

- σε μια κατάσταση συνεχούς μεταβολής, επιλεκτικής διαφοροποίησης, εξατομίκευσης ή ακόμα και ανατροπής όλων των βασικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων
- σ’ ένα καθεστώς αυξημένης ρευστότητας και αβεβαιότητας στους όρους απασχόλησης και στις εργασιακές σχέσεις, που αμφισβητεί τη σταθερή απασχόληση, την ομαλή και απρόσκοπτη υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη, διασπώντας την παραδοσιακά υψηλή, στον κλάδο μας, εργασιακή, θεσμική, κοινωνική και επαγγελματική συνοχή
- σε πρακτικές προβολής των ατομικών λύσεων και του καριερισμού, με παράλληλες προσπάθειες αποδυνάμωσης των συλλογικών ρυθμίσεων, της συλλογικής έκφρασης και κινητοποίησης των εργαζομένων

**Οι θεσμικά προνομιούχες και προστατευμένες**

**Εσωτερικές Αγορές εργασίας των Τραπεζών :**

- **περιορίζονται στο απολύτως αναγκαίο προσωπικό,**
- **καταργούν ή εξωτερικεύουν τις άλλες λειτουργίες τους**
- **εισάγουν νέες διακρίσεις, ακόμα και φραγμούς εξέλιξης στο εσωτερικό τους**

**Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται πιο επιλεκτική, πιο σύνθετη,**

**μια διαχείριση “πολλών ταχυτήτων” στις αμοιβές, στην εξέλιξη,**

**στις παροχές, στους όρους εργασίας,**

**στο βαθμό συλλογικής κάλυψης και θεσμικής προστασίας.**

Αυτό έχει ως συνέπεια:

- τη **δημιουργία εμποδίων στην παραδοσιακά απρόσκοπτη ανοδική εξέλιξη** των εργαζομένων (συνήθως βάσει αρχαιότητας) στην υπηρεσιακή ιεραρχία
- την **κατάργηση των παραδοσιακών διαδικασιών** και των τυποποιημένων «αυτοματισμών» στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- την **εφαρμογή νέων επιλεκτικών κινήτρων και παροχών υπο προϋποθέσεις** για την υποκίνηση των εργαζομένων
- τη **διαφοροποιημένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**, που απαιτεί νέα εργαλεία και υποδομές Διοίκησης, αλλά (κυρίως) διαφορετική νοοτροπία στελεχών
- την **ανάγκη για σύγχρονες, πιο επίπεδες, πληροφοριακά ολοκληρωμένες ιεραρχικές δομές,**

που να προάγουν την ομαδική επικοινωνία και εργασία

- την **αύξουσα σπουδαιότητα στελεχών και εργαζομένων με ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης-πληροφοριών**. Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα** για την Τράπεζα.

**Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αλλάζει, βαθμιαία αλλά σταθερά, το μέχρι σήμερα κυρίαρχο “κλασικό εργασιακό πρότυπο” στις Τράπεζες.**

**Αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην πολυδυναμία, τη συνεχή ενημέρωση, την ανανέωση των γνώσεων, στην εργασιακή αυτονομία και πρωτοβουλία, στην υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και την προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και εργασίας.**

**Σήμερα αναζητώνται καινοτόμοι, δημιουργικοί και ανεξάρτητοι συνεργάτες/ σύμβουλοι / ταλαντούχοι πωλητές σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών , παρά υπάκουοι, υπηρέσιακά τυπικοί, αλλά “περιορισμένης ευθύνης και πρωτοβουλίας” διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη.**

Αυτό το νέο εργασιακό πρότυπο :

- **τροφοδοτεί** νέες ανισότητες ή πολώσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων στις Τράπεζες,
- **δημιουργεί** αντιθέσεις ανάμεσα στα κλασικά εξελισσόμενα, βάσει αρχαιότητας και εμπειρίας, τραπεζικά στελέχη και στους νέους διπλωματούχους- εξειδικευμένους και ανυπόμονους να εξελιχθούν συναδέλφους τους.
- **εντείνει** την αναντιστοιχία των κλασικών συγκεντρωτικών, γραφειοκρατικών - ιεραρχικών δομών των παλαιότερων Τραπεζών με τις απαιτήσεις του εκσυγχρονισμού και με τα χαρακτηριστικά του νέου εργασιακού προτύπου που αυτές οι ίδιες δηλώνουν ότι χρειάζονται,
- **οδηγεί** σε νέες συγκρούσεις με κατεστημένα συμφέροντα και απαρχαιωμένες πρακτικές, που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να επιτευχθεί η αναγκαία επιχειρησιακή και διοικητική ευελιξία, αποκέντρωση, οριζόντια συνεργασία, συλλογικότητα, υποκίνηση και συμμετοχή
- **προσδίδει** ιδιαίτερη σημασία σε σύγχρονα συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, επιμόρφωσης, υποκίνησης, εμπλουτισμού εργασίας, συστηματικού σχεδιασμού της επαγγελματικής κινητικότητας και της καριέρας.

Οι πιέσεις από τις τεχνικο-οργανωτικές αλλαγές αναμένεται να ενταθούν στο άμεσο μέλλον. Θα δημιουργήσουν **σημαντικά ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά προβλήματα ανακατατάξεων και προστασίας της τραπεζικής απασχόλησης**. Επομένως επιβάλλουν την έγκαιρη διαμόρφωση και τη διαπραγμάτευση τεκμηριωμένων πολιτικών για όλες τις διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων.

Μεταξύ αυτών, η **προστασία της απασχόλησης και η εφαρμογή σύγχρονων πολιτικών διοίκησης - αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού** αποτελούν ήδη και θα συνεχίσει ν' αποτελούν και στο μέλλον **θέματα ιδιαίτερης σημασίας και άμεσης προτεραιότητας για τους κοινωνικούς συνομιλητές**, ώστε ν' αντιμετωπισθούν τεκμηριωμένα και μεθοδικά οι εργασιακές εξελίξεις, στην ποσοτική και στην ποιοτική τους διάσταση.

## 2.4. ΑΞΟΝΕΣ ΜΙΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ

### ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ

### ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης δεν είναι ένα απλό συνονθύλευμα επιθυμιών, διακηρύξεων και σοσδηποτε καλών προθέσεων της Διοίκησης.

Για να θεωρηθεί ότι υπάρχει σαφής και συγκεκριμένη Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση πρέπει :

- η πολιτική αυτή να είναι κατα το δυνατόν ρητή, καταγεγραμμένη σε συμφωνίες, οδηγίες ή/και κανονιστικά κείμενα, ώστε να είναι γνωστή και κατανοητή απο το σύνολο των παραγόντων της επιχείρησης
- να καταλαμβάνει κάθε πτυχή της λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού
- να διαθέτει την απαραίτητη στελέχωση, πόρους, εργαλεία και υποδομή
- να είναι συμβατή με τις επίσημες θεσμικές προδιαγραφές και ρυθμίσεις, αλλά και με πολιτικές συγκρίσιμων επιχειρήσεων
- να συμμορφώνεται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και με τις αρχές που η ίδια διακηρύσσει αλλά και με τις αρχές που ο νόμος, τα ήθη, τα έθιμα και η κρατούσα πρακτική της επιβάλλουν
- να υπάρχει συμβατότητα, αλληλοϋποστήριξη και συμπληρωματικότητα ανάμεσα στις επιμέρους διαδικασίες και προδιαγραφές της (λ.χ. σύστημα προσλήψεων, σχεδιασμού καριέρας, αξιολόγησης απόδοσης, επιλογής-ανάδειξης στελεχών)
- να προκύπτει απο διαβουλεύσεις με τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους σε πολλαπλά επίπεδα της επιχείρησης,

**ε γενικές γραμμές, μια επιτυχημένη και δημοκρατική ΔΑΔ στις σύγχρονες Τράπεζες προϋποθέτει:**

α) μια **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.

β) 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.

γ) 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.

δ) την ανάπτυξη επαρκών **υποδομών πληροφόρησης-ποσοτικής και ποιοτικής τεκμηρίωσης** σχετικά με

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

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

στ) 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.

ζ) 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.

**Σήμερα χρειάζεται περισσότερο από άλλοτε πρωτοβουλία, δημιουργική σκέψη, ικανότητα ουσιαστικής επικοινωνίας και διαλόγου με τους εργαζόμενους, εξοικείωση με τη σύγχρονη τεχνολογία, με τις σύγχρονες τεχνικές πληροφόρησης και διοίκησης.**

**Με αυτά τα δεδομένα, οι κοινωνικοί συνομιλητές (εργοδότες - συνδικάτα) καλούνται :**

- να παίξουν ουσιαστικό ρόλο στη διαχείριση των αλλαγών
- να συμπράξουν στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων και εναλλακτικών πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
- να εντάξουν δημιουργικά τον “ανθρώπινο παράγοντα” στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό των Τραπεζών, στους θεσμούς και στις πρακτικές για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις σ' επίοεδο κλάδου και επιχείρησης.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΑΛΕΞΑΚΗ Π., ΠΕΤΡΑΚΗ Π. “Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”, Εκδόσεις Παπαζήση - Αθήνα 1990
- ΑΛΕΞΑΚΗ Π. “Οι εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα” - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94
- ΑΛΕΞΑΚΗ Π. “Ευρωπαϊκή Οικονομική και Νομισματική Ένωση” - Εκδόσεις Σάκκουλα - Ε.Ε.Τ. Αθήνα 1994
- ΑΡΧΟΝΤΑΚΗ Α. “Η εξέλιξη των αγορών εργασίας στο χρηματοπιστωτικό τομέα” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - INE - ΟΤΟΕ 1995
- ΑΡΧΟΝΤΑΚΗ Α.,ΠΑΠΑΔΙΑ Δ.,ΤΣΑΝΤΙΛΑ Π.. “Οι τεχνολογίες πληροφορικής στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα” - Εκδόσεις Ελληνικής Εταιρίας Επιστημόνων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής (Ε.Π.Υ.) - Αθήνα 1994
- ΞΑΝΘΑΚΗ Μ. & ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. “Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου” Εκδόσεις Σάκκουλα & Ε.Ε.Τ., Αθήνα 1990
- RAJAN Amin “Ο Ευρωπαϊκός τραπεζικός κλάδος” - Κέντρο έρευνας για την απασχόληση και την τεχνολογία στην Ευρώπη (CREATE) - Έκδοση INE-ΟΤΟΕ 1995
- MERLE Vincent “Εξέλιξη και προσαρμογή των προσόντων και ικανοτήτων στις Ευρωπαϊκές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες” - Κέντρο μελετών και έρευνας για τα επαγγελματικά προσόντα (CEREQ) - Έκδοση INE-ΟΤΟΕ 1995
- MIAMI Stefano “Διεθνές και Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - INE - ΟΤΟΕ 1995
- STORUP Jens Otto “Η εξέλιξη των απαιτούμενων προσόντων για τον τραπεζικό κλάδο στις Ευρωπαϊκές χώρες” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - INE - ΟΤΟΕ 1995
- ΓΑΛΙΑΤΣΟΥ Κ. “ Διεθνείς κεφαλαιαγορές και Ελληνικό χρηματιστήριο “ - Εκδόσεις Α.Σάκκουλα - Κομοτηνή 1994
- ΓΕΩΡΓΙΟΥ Κ. “Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.Προληπτικά μέτρα για την προστασία της απασχόλησης και την απόκτηση των απαιτούμενων ειδικοτήτων “ - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - INE - ΟΤΟΕ 1995
- ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης στη σύγχρονη Τράπεζα. Χρησιμότητα και προϋποθέσεις εφαρμογής” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFETT (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - INE - ΟΤΟΕ 1995
- ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Αγορά εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις “ - INE / ΟΤΟΕ , 1995
- ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Σύγχρονες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης” Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ), Δ' τριμηνία 1996, σελ. 66-71.
- ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Εργασιακές σχέσεις στη σύγχρονη Τράπεζα” INE/ΟΤΟΕ 1996

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “ Έννοια και βασικές διαστάσεις της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού” ΠΙΕΚΑ - ΕΕΔΕ 1996

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Ευελιξίες της Επιχείρησης και της Εργασίας”, Μελέτες ΙΝΕ/ΓΣΕΕ νο 5, Αθήνα 1996

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Μισθοί και Παραγωγικότητα” Δελτίο ΙΝΕ/ΓΣΕΕ 5/91

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β.- ΚΟΥΖΗ Γ. “Σύνδεση Αμοιβής - Παραγωγικότητας ” ΙΝΕ/ΓΣΕΕ 1995

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Μείωση χρόνου εργασίας και Απασχόληση - Παρουσίαση και βασικές διαστάσεις του ζητήματος στις σύγχρονες συνθήκες”, Αθήνα 1997

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Συγκριτική παρουσίαση -σχολιασμός των απαντήσεων εργοδοτικών και συνδικαλιστικών οργανώσεων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ΟΤΟΕ-ΕΕΤ για την αναδιοργάνωση και μείωση του χρόνου εργασίας”, Αθήνα 1997

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. “Διεκδικήσεις και θέσεις για τη μείωση του χρόνου εργασίας. Πρόσφατες εμπειρίες του γαλλικού τραπεζικού τομέα και οι θέσεις των συνδικάτων”, Αθήνα 1997.

ΙΩΑΚΕΙΜΟΓΛΟΥ Η. (με συμμετοχή και παρατηρήσεις των Χ. ΓΟΛΕΜΗ, Δ. ΚΡΑΝΑ, Ξ. ΖΕΡΒΑ και ΣΤ. ΜΑΘΙΟΥΔΑΚΗ). “Οι επιπτώσεις στις εμπορικές Τράπεζες της μείωσης του εργάσιμου χρόνου στις 35 ώρες, χωρίς μείωση αποδοχών” , Αθήνα 1997

ΒΛΑΣΣΟΠΟΥΛΟΥ Μ. “Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

KPMG Peat Marwick Kyriacou - KPMG Ottawa,Canada “Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών - Business Process Re-engineering” - Σεμινάριο ΑΘΗΝΑ 10/95

ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (διάφοροι συγγραφείς) “Τεχνικο-οργανωτικός εκσυγχρονισμός του Τραπεζικού Συστήματος. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές σχέσεις”, Αθήνα 1996

HAMMER M.,CHAMPY J. “Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης” - Εκδόσεις ΓΑΛΛΙΟΣ - 1995

ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΥ Γ. “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995

ΠΑΠΑΔΑΚΗ Μ..“Πιστωτική μεταρρύθμιση και δημοσιονομική εξυγίανση” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΠΑΠΑΔΑΚΗ Μ. “Πιστωτική μεταρρύθμιση και δημοσιονομική εξυγίανση” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΒΟΡΙΔΗ Η. “Η ειδική φύση των τραπεζών στην Ελλάδα και αλλού” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΜΟΣΧΟΥ Δ. “Στόχοι και δείκτες νομισματικής πολιτικής στην Ελλάδα” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΓΕΩΡΓΟΥΤΣΟΥ Δ. - ΚΑΡΑΜΟΥΖΗ Ν. “Η νομισματική πολιτική στην Ελλάδα και τα διατραπεζικά επιτόκια κατά το 1994”- Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΝΙΑΡΧΟΥ Ν. “Η Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά : Τρέχουσες εξελίξεις και προοπτικές” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ Γ. - ΤΡΑΥΛΟΥ Ν. “Εισαγωγές εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών: Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

ΜΟΣΧΟΥ Δ. - ΞΑΝΘΑΚΗ Μ. “Η εγχώρια κεφαλαιαγορά και ο βαθμός συμπόρευσής της με τις αναπτυγμένες” - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών σπουδών. Διαλέξεις: - “Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα: Προβλήματα και Προοπτικές εν όψει της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης”. - 7/92



ΔΟΥΚΙΔΗ Γ, SMITHSON Steve, NAOYM Γ."Η Διαχείριση και Εκμετάλλευση των Συστημάτων Πληροφορικής στην Ελλάδα". - AMTECH - 1993

ICAP - Η Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών μέσα από αριθμούς.

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων - 12/1991 - "Πρώτη έκθεση σχετικά με την εφαρμογή του κοινοτικού χάρτη των Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των εργαζομένων".

"Νέες τεχνολογίες. Η επίδραση στα επαγγέλματα και στην απασχόληση στον Τραπεζικό τομέα. Εκτιμήσεις από την BNP και την Credit Lyonnais" - Προγράμματος FORCE 1992.

PHILIPPE MORISSE - CCF INSIG - E.E.T."Οι μισθωτοί εκφράζονται: Μια συμμετοχική Διαδικασία για έναν καλύτερο έλεγχο των τεχνολογικών εξελίξεων"

RAYMONT LAMBERT - BNP INSIG - E.E.T."Η ένταξη της δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού στην Στρατηγική της Τράπεζας"

LENNARD LOCKNE - SKADINAVISKA ENSKILDA BANKEN INSIG - E.E.T."Ποσοτικές και ποιοτικές επιπτώσεις της εισαγωγής της νέας τεχνολογίας επί του προσωπικού"

H.L. FICHTER - BANK BRED INSIG - E.E.T."Οι κεντρικές υπηρεσίες στην υπηρεσία του δικτύου"

HENRY MUNZ - UNION DES BANQUES SWESSES INSIG - E.E.T."Οι επιπτώσεις της εξέλιξης της πληροφορικής στην Τράπεζα"

D.W. LONDSDALE - BARCLAY'S BANK INSIG - E.E.T."Η εξέλιξη του ρόλου της Πληροφορικής στην Τράπεζα"

ARTHUR DENNIS SCOTT - MELLON BANK INSIG - E.E.T."Ο ρόλος των κύκλων ποιοτικού ελέγχου στα πλαίσια μιας σφαιρικής στρατηγικής για την βελτίωση της ποιότητας"

Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας."Τρόποι που οδηγούν στη συμμετοχή των εργαζομένων στην τεχνολογική μεταβολή. Στάσεις και Εμπειρίες"

ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. "Διεθνείς τάσεις και μετασχηματισμοί στο Τραπεζικό Σύστημα" - Κέντρο Χρηματοοικονομικών Μελετών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών - 1992

MIPKOY Γ. "Ο εκσυγχρονισμός της τραπεζικής αγοράς και ο ρόλος της ΕΕΤ" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. "Οι τράπεζες, η απελευθέρωση αγορών και η ανάπτυξη" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

KAPAMOYZH N. "Προβληματισμοί από την πρόσφατη απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

KANEΛΛΟΠΟΥΛΟΥ Κ. "Εξελίξεις και προοπτικές της τραπεζικής απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες " Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Νο 8, Δ' τριμηνία 1996.

ΞΑΝΘΑΚΗ Μ. "Προβλήματα και προοπτικές της Ελληνικής κεφαλαιαγοράς" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΥ Γ. "Ο Εκσυγχρονισμός του συστήματος διακίνησης τίτλων Δημοσίου" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

KATΣΑΝΗ Χ. "Η Οδηγία για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες" Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών", Τεύχος 20

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Ι. "Αναδυόμενες αγορές και η περίπτωση της Ελλάδος" - Δελτίο Οικονομικό και Στατιστικό Ε.Τ.Ε. Τεύχος 4 /1995

ΔΑΜΑΣΚΟΠΟΥΛΟΥ Π. "Η νομισματική πολιτική μετά την απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών και της κίνησης κεφαλαίων" - ΕΠΙΛΟΓΗ - ΑΘΗΝΑ 1/1994

ΜΕΓΑΛΟΥ Χ., ΚΑΤΣΟΥΛΑ Π. "Αναδυόμενες αγορές και Ελληνικό Χρηματιστήριο" - ΕΠΙΛΟΓΗ - ΑΘΗΝΑ 1/94

ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ - "Ελληνικά κρατικά χρεώγραφα και οι αποδόσεις τους συγκριτικά με άλλες τοποθετήσεις " - Οικονομικό δελτίο 5/95

KAPAMOYZH N. - "Αγορές ομολόγων και τίτλων σταθερού εισοδήματος" - Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96

- ΚΑΣΚΑΡΕΛΗ Γ. "Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση και η Εισαγωγή του Ενιαίου Νομίσματος", ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1997
- ΞΑΝΘΑΚΗ Μ. - "Απουλοποίηση αξιογράφων .Αυλες μετοχές"- Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96
- ΦΩΣΚΟΛΟΥ Α. - "Συναλλαγές επί τίτλων με άυλη μορφή", - Δελτίο ΕΕΤ 7/95
- ΧΑΡΔΟΥΒΕΛΗ Γ. - "Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα" - Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96
- ΟΡΑΤΗ Μ. - "Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τις χρηματαγορές"- Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ Δ.,ΜΑΝΤΕ Γ. "Το management των πωλήσεων" - Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ - Αθήνα 1995
- ΚΕΧΑΓΙΑ Ι. "Διοίκηση πωλήσεων" - Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ - Αθήνα 1994

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ERNST & YOUNG LLP - AMERICAN BANKERS ASSOCIATION "Special Report on Technology in Banking - Managing the virtual bank 1995"
- COOPERS & LYBRAND "Improving the effectiveness of Information Technology" - 1990
- Business Issues for financial services. "The changing Role of Technology" - A DRT International Survey - June 91
- P.HIRSH ,Retail Banking Reasearch Ltd "ATM AND POS TRENDS" - 1992
- Applied Network Research "Financial E.D.I. & Electronic Banking in the European Community ( E.C. ) and the European Free Trade Association ( E.F.T.A.)" - 5/1993 -
- W.Gerstenberger , R.Golinelli, K.Vogler-Ludwig "Impact of information technologies on future employment in the European community" - 1991 -
- DONNELLY Noelle "The effects of technological and structural changes on employment on major Irish Banks" - International Labor Office - 1993
- Banking, Insurance and Finance Union (BIFU) "VDU Grudelines. A guide for BIFU members". - 1992.
- LEVEQUE Jean-Maxime "Banking is changing. But what about men?" - Institute International d' Etudes Bancaires 5/88
- ANDERSEN CONSULTING "The transformation Of Banking - Vision 2000", Chicago 1990
- GIBSON R. (ed) "Rethinking the Future - business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets & the world", Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
- ECONOMIST, 26/10/1996 " Turning Digits into Dollars"
- HARRIS P. "The Lean Bank: Changes in the structure and organization of Banks", FIET World Bank Conference, Geneva 1996.
- BIFU "NEW TECHNOLOGY IN BANKING, INSURANCE AND FINANCE," - 1993
- Directorate - General for Employment, Industrial elations and Social Affairs "Employment in EUROPE" - 1992 et s.
- BROKER, G. "Competition in Banking". - Organisation for Economic Co-Operation and Development,1989.
- BRYAN, L.L. "A Blueprint for Financial Reconstruction". - Harvard Business Review, May - June 1991: 73-86.
- CARMOY, Herve de. "Global Banking Strategy". - Basil Blackwell 1990.
- DASSESE, Marc. "Banking in Europe - Restrictions and Freedoms". International Banking Law. January 1991: 385-392.
- DONOVAN, J.F. "Information Technology and Banking in the 1990's" - Banking Ireland, Summer 1990: 12-14

FEO Josepg D. "The texhnology imperative". - Banking World, December 1990: 20-22.

MOLYNEUX P. "Banking: An introductory text". MacMillan 1990.

MURPGY N. "The Future of Financial Systems and Services". - Edited by Gardener E. MacMillan, 1990.

PINTADO Xavier. "Worldwide trends in banking". - Fourth European Summer School for Advanced Management, 1991.

SANTOMERO Anthony M. "European Banking Post - 1992:

DERMINE Jean (ed) "European Banking in the 1990's - Lessons from the United States". Basil Blackwell, 1990.

AHWESH, P.C. "Who pays for Risk in worlkwide EFT Networks?". - Information Strategy: The Executives Journal. - Spring 1991

KERSHNER, J. "Managing technology in a community bank". - ABA Banking Journal, November 1990

McFarlan, F. Warren. "Information Technology Changes the Way You Compete". Harvard Business Review. May-June 1984

McNees, D. "Global strategies of US Banks: Can the succeed". - Bank Management, May 1991

Bank Management. "Major Interchange Gains Foreseen for National ATM Networks". August 1990

Battelle Institute. "ATM's and Cash Dispensers: An International Survey and Analysis - 1990".

Channon, D. "Global Banking Strategy". - John Wiley & Sons, 1988

Credit Union Magazine. "CU ATM use booms". - January 1991

Landis K. "Will ATM networks Dispense Golden profits?". - Bankers Monthly, December 1988

"The Future of Financial Systems and Services". - Edited by Gardener E. MacMillan, 1990.

OECD. "Electronic Funds Transfer: Plastic cards and the consumer". Paris 1989.

Riffelmacher, D. "Self-Service banking at the crossroads". - Bank Management, May 1991

National Westminster Bank PLC. "Technology and Natwest". - Edition 3.

GUNTHER BROKER "Government Dept Managment and Government Securities Markets- Organisation for Economic Co-operation and Development- 11/9.1992

FEDERAL RESERVE BANK OF ATLANTA " Financial instruments and there uses" - 1989

FRANCO MODIGLIANI, FRANK FABOZZI "Capital Markets : Institutions and Instruments" - Prentice Hall International Editions - 1992

GREENSTED RICHARD "The Custody Atlas " - EUROMONEY BOOKS in association with Chase Manhattan Bank N.A.,Deutse Bank A.G.,French Bank of Southern Africa Limited,The Long-term Credit Bank of Japan Ltd, MeesPierson N.V., S.G. Warburg & Co Ltd. - LONDON 1993

N.NIARCHOS "The stock market in Greece.A statistical analysis" - Athens Stock Exchange, Athens 1972

BPP Financial Publishing"Overview of the Markets" - DEBT AND EQUITY MARKETS - (Series 5 ) - London 1992

BPP Financial Publishing

BRENNER M "Financial innovation and capital market ". Ημερίδα Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς 12/5/1995