

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Στρατηγικές εκσυγχρονισμού και οι επιπτώσεις τους

στην απασχόληση και την εκπαίδευση

Κ. Γεωργίου - Κερασιά Ξούρη

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πρόκληση της εποχής μας για την χώρα μας είναι ότι στα επόμενα χρόνια πρέπει να επιχειρήσουμε ένα όσο το δυνατόν ταχύτερο εκσυγχρονισμό, τόσο των κοινωνικοοικονομικών μας δομών όσο και της οργάνωσης των επιχειρήσεων που πρέπει να ακολουθηθεί και από μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας.

Οι προηγμένες οικονομικά χώρες έχουν εξασφαλίσει ένα ορισμένο βιοτικό επίπεδο για τους κατοίκους τους, σαν αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης διαδικασίας αιώνων που ξεκίνησε από την βιομηχανική επανάσταση.

Οι σημερινές διαφορές στο κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των οικονομικά αναπτυγμένων και των υπο ανάπτυξη και των υποανάπτυκτων χωρών αντανακλούν το υπάρχον χάσμα στο επίπεδο εφαρμογής της επιστημονικής προόδου.

Το χάσμα αυτό δεν μπορεί να ξεπεραστεί με την εισαγωγή της τεχνολογίας. Η τεχνολογική υποδομή και ανάπτυξη πρέπει να συνδυάζεται και με ανάλογη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Το πρόβλημα της οικονομικής ανάπτυξης κάθε λιγότερο ανεπτυγμένης χώρας δεν είναι μόνο πρόβλημα χρηματοδότησης των επενδύσεων σε προηγμένες τεχνολογικά παραγωγικές μεθόδους, αλλά και πρόβλημα εξειδικευμένου τεχνικού και διοικητικού προσωπικού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Σύμφωνα με τον Πήτερ Ντράκερ¹ το είδος των αλλαγών που θα υποστεί η μέση επιχείρηση εστιάζεται κυρίως γύρω από την αλματώδη αύξηση της τεχνολογικής προόδου και την τάση για συνεχή εξειδίκευση της γνώσης. Οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στην πληροφόρηση. Ο συγγραφέας ισχυρίζεται "ότι η αποδοτική επιχείρηση του μέλλοντος θα μοιάζει περισσότερο με συντεχνία εμπειρογνομόνων".

Οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή παρά να στηριχθούν στην πληροφορία.

Το κέντρο βάρους στο χώρο της απασχόλησης μετατοπίζεται με ταχείς ρυθμούς από την χειρωνακτική στην γνωσιοκεντρική.

Τον παλαιό τύπο επιχείρησης απορρίπτει τελικά και η εξέλιξη της ίδιας της τεχνολογίας. Τα νέα τεχνικά συστήματα δεν ταιριάζουν με τις παλιές προσεγγίσεις στην δουλειά, ούτε με τις παλιές μεθόδους διοίκησης.

Στα γενικά πλαίσια της παραπάνω περιγραφής θα γίνει προσπάθεια να προσδιορισθούν οι επιπτώσεις των παραγόντων εκσυγχρονισμού στην απασχόληση, τις νέες ειδικότητες και την εκπαίδευση στον Τραπεζικό Τομέα.

2. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ -ΤΑΣΕΙΣ

Το τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη περνάει από ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές δημιουργούνται από μία ιδιαίτερα σύνθετη αλληλοεπίδραση διαφόρων δυνάμεων όπως απελευθέρωση, ταχύτατος τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η επίδραση των νέων ανταγωνιστών στις παροδοσιακές τραπεζικές αγορές.

Η συμπεριφορά και το είδος των εργασιών στις Ευρωπαϊκές Τράπεζες τα τελευταία 5-10 χρόνια έχουν επηρεασθεί σε σημαντικό βαθμό από τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές.

Υπάρχουν 4 σημαντικοί και αλληλοσυνδεόμενοι παράγοντες οι οποίοι έχουν επηρεάσει τις ειδικότητες στο τραπεζικό σύστημα:

- Αλλαγές στην αγορά και στη συμπεριφορά των καταναλωτών
- Η είσοδος των νέων τεχνολογιών
- Αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών των τραπεζών
- Νέο στυλ διοίκησης.

Η επίδραση είναι δραματική. Ποτέ στο παρελθόν δεν υπήρξε παρόμοια ανάγκη για υψηλού επιπέδου διοίκηση με έμφαση στον στρατηγικό προγραμματισμό.

2α. Η δεκαετία του 1980

Βασικά Χαρακτηριστικά

- Απελευθέρωση
- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Προσπάθεια ελέγχου των εξόδων

- Τεχνολογία.

Οι επικεφαλές των Ευρωπαϊκών Τραπεζών πίστεψαν ότι ήταν αρκετά επαρκείς και ισχυροί στην αγορά.

Σε κάθε περίπτωση η τεχνολογία αποτέλεσε την καρδιά των αλλαγών.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας διευκόλυνε ιδιαίτερα την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την αύξηση της παραγωγικότητας, την αυξημένη κερδοφορία και την ταχύτητα της πληροφόρησης.

Ενώ η τεχνολογία βρισκόταν στο κέντρο του ενδιαφέροντος, οι διάφορες κανονιστικές διατάξεις δεν αποτελούσαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ο ανταγωνισμός προήλθε από νεοεισερχόμενους στην αγορά, με αποτέλεσμα τη μείωση των περιθωρίων κέρδους. Ήταν το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του 1980 που οι Τραπεζίτες άρχισαν να υπολογίζουν τις ασφαλιστικές εταιρείες κατ' αρχήν σαν ισχυρούς ανταγωνιστές.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός ήταν η απάντηση και το κρίσιμο σημείο από την μεριά των Τραπεζών. Το μάρκετινγκ αποτέλεσε το κεντρικό εργαλείο στα στρατηγικά σχέδια.

Οι επιπτώσεις στο προσωπικό και τις ειδικότητες

Η ανάπτυξη, κυρίως προς το τέλος της δεκαετίας, νέων καινοτομικών εργαλείων και τεχνικών ανάγκασε τις Τράπεζες να προσλάβουν αλλά και να διατηρήσουν προσωπικό με αυξημένες απαιτήσεις. Η προσφορά στην αγορά τέτοιου εξειδικευμένου προσωπικού ήταν μικρή.

Δεν υπήρξε ιδιαίτερη μεταβολή του προσωπικού σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, επιπλέον προσλήψεις έγιναν στους τομείς του Μάρκετινγκ και των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτές οι επιπλέον προσλήψεις δεν αύξησαν τον αριθμό των υπαλλήλων, δεδομένου ότι συνδυάστηκαν με παράλληλη μείωση του προσωπικού στα καταστήματα και στην διοίκηση στα τμήματα λογιστηρίων και εργασιών, λόγω κυρίως της μηχανογράφησης τους.

Η εκπαίδευση και η χρήση της τεχνολογίας αποτέλεσαν τα δύο βασικά εργαλεία για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Νέες δομές και συστήματα λήψης αποφάσεων άρχισαν να εφαρμόζονται σε επίπεδο μεσαίων και ανώτερων στελεχών.

Σε ανώτατο επίπεδο οι απαιτήσεις ήταν κυρίως για στελέχη με γενικότερες γνώσεις και ικανότητες παρά εξειδικευμένα, στελέχη δηλαδή τα οποία θα μπορούσαν να εντοπίζουν ευακρίες στην αγορά, να σχεδιάζουν νέα προϊόντα, να συμβουλευούν τους πελάτες και να ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες και να είναι ευέλικτοι.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1980

- Τη δεκαετία του ,80 παρουσιάζεται αύξηση του προσωπικού στις στελεχιακές θέσεις εργασίας
- σημαντική αύξηση παρατηρήθηκε επίσης στην απασχόληση των γυναικών στον κλάδο
- η μερική απασχόληση ακολούθησε αυξητική πορεία
- η ένταση του ανταγωνισμού αυξήθηκε με αποτέλεσμα την έναρξη αναδιαρθρώσεων για τη μείωση του κόστους και τη διαφοροποίηση στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών
- η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον σαν στοιχείο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές.

2β. Η δεκαετία του ,90

Βασικά Χαρακτηριστικά

- Κατάργηση των συναλλαγματικών ελέγχων
- Δημιουργία ομοιόμορφων κανόνων
- Σταδιακή υποχώρηση του κράτους από την αγορά
- Μεγαλύτερη φορολογική ομοιομορφία
- Επέκταση της χρήσης νέας τεχνολογίας
- Ενίσχυση της παρακολούθησης της εργασιακής απόδοσης του προσωπικού
- Περιορισμός της επέκτασης καταστημάτων με βάση τα τοπικά κριτήρια και συγκέντρωση σε αγορές - στόχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Αναμενόμενη μείωση του προσωπικού στις Ευρωπαϊκές Τράπεζες

(Ποσοστό ερωτηθέντων στελεχών που προβλέπουν μείωση)

Πηγή: Arthur Andersen 1993, από την πανευρωπαϊκή έρευνα με τίτλο "European banking and capital markets- A

strategic forecast”.

Οι προοπτικές απασχόλησης στον κλάδο είναι απαισιόδοξες. Στα επόμενα χρόνια προβλέπεται να υπάρξει μία συνεχής μείωση του προσωπικού των Τραπεζών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η μείωση αυτή θα επηρεάσει όλα τα επίπεδα και τις περιοχές. Θα αφορά δε τόσο τα καταστήματα όσο και τις διοικητικές υπηρεσίες.

Εκτιμάται ότι πάνω από 250.000 θέσεις εργασίας στον κλάδο θα χαθούν στα επόμενα 5-7 χρόνια, σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο.

Ο αριθμός αυτός αναμένεται να διπλασιασθεί με την εφαρμογή του Ενιαίου Νομισματικού συστήματος.

Στον παραπάνω Πίνακα 1 παρουσιάζεται κατά χώρα το ποσοστό των ερωτηθέντων (ανώτατα και ανώτερα στελέχη Τραπεζικών οργανισμών της κάθε χώρας) που απάντησαν ΝΑΙ σε σχετικό ερώτημα, αν δηλαδή στα επόμενα χρόνια ο αριθμός των απασχολούμενων στον Τραπεζικό κλάδο της χώρας τους θα “μειωθεί σημαντικά”.

Χώρες όπως η Πορτογαλία, Ιρλανδία, Φιλανδία, Γαλλία, Μ.Βρετανία και Δανία θα έχουν τις μεγαλύτερες απώλειες σε θέσεις εργασίας, κυρίως λόγω κορεσμού της αγοράς, αυξημένου ανταγωνισμού και ευρείας εφαρμογής της Τεχνολογίας.

Η Σουηδία, Γερμανία, Ελλάδα και Ιταλία είναι αυτές που θα επηρεαστούν λιγότερο.

3. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Στην δεκαετία του ,90 οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν την έντονη πίεση από το εξωτερικό περιβάλλον:

- α. Αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών,
- β. Αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον των Τραπεζών,
- γ. Εφαρμογή της τεχνολογίας,
- δ. Ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (Outsourcing).

A. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο πελάτης από παθητικός (retail or corporate) γίνεται ιδιαίτερα απαιτητικός με νέα ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά.

Σήμερα οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν με ταχύτερους ρυθμούς από ότι στο παρελθόν. Γίνονται περισσότερο απαιτητικοί και ακόμη περισσότερο αρχίζουν να διαπραγματεύονται.

Η ζήτηση για μη τυποποιημένα προϊόντα αυξάνεται όλο και περισσότερο.

Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων από το τραπεζικό σύστημα έχουν ξεπεράσει πλέον το σχήμα της παραδοσιακής χρηματοδότησης. Περισσότερο από όλα οι επιχειρήσεις θέλουν τραπεζικά προϊόντα που να προσαρμόζονται στις δικές τους ανάγκες.

Οι παραπάνω γενικές επισημάνσεις παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω σαν αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε το 1993 η Εταιρεία Συμβούλων Arthur Andersen και πραγματοποιήθηκε σε ευρύ δείγμα συμμετεχόντων από όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες και οι οποίοι απάντησαν στο ερώτημα “Ποιά είναι τα σημαντικότερα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγουν τη συνεργασία με κάποια Τράπεζα”.

Για τις μικρές επιχειρήσεις

Το κλειδί στην επιλογή της Τράπεζας με την οποία θα συνεργασθούν είναι η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, οι προμήθειες οι οποίες αυξήθηκαν τα τελευταία χρόνια, η καλή προηγούμενη σχέση και στάση απέναντι στους πελάτες. Ο λόγος για την αποδιδόμενη μεγάλη σπουδαιότητα στις προμήθειες είναι σύμφωνα με την άποψη των μικρών επιχειρήσεων το ότι οι Τράπεζες για να καλύψουν τα χαμένα έσοδα από τις προμήθειες των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν αυξήσει σημαντικά τις προμήθειες των μικρών επιχειρήσεων.

Για τη μαζική αγορά

Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, η εμπιστοσύνη για την εξασφάλιση της επένδυσης και η αναμενόμενη απόδοση

αποτελούν τα κύρια κριτήρια επιλογής.

Για τους πελάτες - επαγγελματίες

Η αναμενόμενη απόδοση, η ποιότητα εξυπηρέτησης και η εξασφάλιση των χρημάτων αποτελούν τα κριτήρια επιλογής των Τραπεζών με τις οποίες θα συνεργασθούν.

Για τις “Μεγάλες” & Μεσαίες” επιχειρήσεις

Τα κριτήρια επιλογής μιας Τράπεζας για τις Μεγάλες και Μεσαίες επιχειρήσεις είναι η αφοσίωση στην ποιότητα εξυπηρέτησης, που θα συνεχίσει να αποτελεί κύριο κριτήριο επιλογής τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Επιπλέον, η αναμενόμενη απόδοση και οι προμήθειες θα αποτελούν σημαντικά κριτήρια επιλογής.

Τα σημεία στα οποία διαφοροποιούνται οι δύο κατηγορίες πελατών είναι η σημασία που δίνουν οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις στην εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με τις Τράπεζες σε αντίθεση με την μικρή σημασία στην ύπαρξη διεθνούς δικτύου, που ενδιαφέρει περισσότερο τις μεγάλες επιχειρήσεις,

Ο πελάτης επιχειρηματίας στο μέλλον θα είναι περισσότερο “έξυπνος”, θα αναλαμβάνει ρίσκο με μεγαλύτερη δυσκολία, και θα είναι περισσότερο αφοσιωμένος στην τράπεζα με την οποία συνεργάζεται. Η τάση της προηγούμενης δεκαετίας για άντληση κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά θα συνεχισθεί σε βάρος των Τραπεζών.

Συμπερασματικά από τα παραπάνω :

Η κοινή απαίτηση από όλες τις κατηγορίες πελατών για “ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ” δείχνει ουσιαστικά και τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν οι Τράπεζες για να διαφοροποιηθούν. Ο σπουδαιότερος συντελεστής διαμόρφωσης της ποιότητας στην παροχή των Τραπεζικών υπηρεσιών είναι ο άνθρωπος που αναλαμβάνει να μεταφέρει αυτές τις υπηρεσίες στους πελάτες. Οι ικανότητες που απαιτούνται, αλλά και οι οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές που πρέπει να υποστηρίξουν τις ικανότητες αυτές. περιγράφονται στη συνέχεια.

Η ιδιαίτερα σημαντική επίσης απαίτηση για μικρό κόστος στις προμήθειες πιέζει τις Τράπεζες να προχωρούν σε ολοένα και μεγαλύτερη μείωση του λειτουργικού τους κόστους επενδύοντας σε Νέες Τεχνολογίες, πράγμα το οποίο έχει επίσης θεαματικές επιδράσεις στο περιεχόμενο τόσο της εργασίας όσο και στις νέες ικανότητες.

Αναλύοντας ακόμη τα προηγούμενα συμπεράσματα, εκείνο που ξεχωρίζει και θα αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τις Τράπεζες είναι η έμφαση στον πελάτη.

Μέχρι τώρα οι Τράπεζες επικέντρωναν την προσοχή τους στο τι μπορούσαν ή επιθυμούσαν οι ίδιες να διαθέσουν παρά αυτό που ήθελε ή επιθυμούσε ο πελάτης.

Αυτό έχει αρχίσει να αλλάζει. Η νέα πρόκληση είναι:

Διαθέτω την κατάλληλη υπηρεσία ή προϊόν στον κατάλληλο πελάτη

και όχι όλες τις υπηρεσίες ή προϊόντα σε όλους τους πελάτες.

Για να μπορέσουν οι Τράπεζες να ανταποκριθούν με επιτυχία στην παραπάνω πρόκληση, πρέπει να προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τώρα.

Ποιότητα στην εξυπηρέτηση σημαίνει ποιότητα διοίκησης -ποιότητα

του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ιδιαίτερα απαιτητικοί πελάτες σήμερα ξεχωρίζουν την ποιότητα η οποία διαφοροποιεί τις Τράπεζες μεταξύ τους κυρίως μέσω των υπαλλήλων οι οποίοι αναλαμβάνουν να διαθέσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Συνεπώς, βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης σημαίνει εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού προς αυτή τη φιλοσοφία ποιοτικής εξυπηρέτησης.

B. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι Τράπεζες διοικούνται θα είναι ουσιαστική στα επόμενα χρόνια. Η παλαιά οργανωτική διάρθρωση, όπου η ιεραρχική δομή με τον έντονο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και τη στενή εφαρμογή των διαδικασιών οι οποίες αναπτύχθηκαν κυρίως με βάση τις ανάγκες λειτουργίας της ίδιας της Τράπεζας

και όχι του πελάτη, δεν έχει εφαρμογεί σήμερα.

Η προσήλωση στην ορθή εκτέλεση των διαδικασιών αποτελούσε και το κύριο μέλημα των υπευθύνων των θέσεων αλλά και το κριτήριο στο οποίο στηριζόταν η εξέλιξη του κατόχου της θέσης.

Ο μεγάλος κατακερματισμός των εργασιών καθιστούσε το περιεχόμενο της θέσης περιορισμένο, με αποτέλεσμα ο κάτοχος σε σύντομο χρονικό διάστημα να χάνει το ενδιαφέρον και η συμπεριφορά του να χαρακτηρίζεται από παθητικότητα.

Τα τελευταία χρόνια η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αναγκάσει τις διοικήσεις των Τραπεζών να γίνουν περισσότερο ευέλικτες. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία περισσότερο ανοικτών τραπεζικών οργανισμών. Ο στόχος των Τραπεζών κάτω από την πίεση αυτή είναι η ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων.

Ενας δεύτερος στόχος είναι ο αναπροσανατολισμός των διαδικασιών και της λειτουργίας τους σε πιο αποδοτική κατεύθυνση, με εναρμονισμό των δραστηριοτήτων τους στις ανάγκες της αγοράς.

Συστήματα Ολικής Ποιότητας θα αποτελέσουν τη φιλοσοφία διοίκησης με στόχο πάντα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η έμφαση αυτή στην ποιότητα θα έχει σαν σύμμαχο και υποστηρικτή τη χρήση της τεχνολογίας. Η τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί σαν μέσο για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση, δεδομένου ότι ο χρόνος που θα εξοικονομηθεί από τη χρήση της θα διατεθεί στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί ακόμη και σαν παράγοντας ελέγχου των δαπανών του προσωπικού.

Άλλες αλλαγές οι οποίες θα επηρεάσουν την εσωτερική λειτουργία των Τραπεζών περιλαμβάνουν :

- Επιβίωση και μακροχρόνια προοπτική κερδών
- Περισσότερο επιθετική ανάπτυξη προϊόντων
- Δυναμικότερη διοίκηση με επιχειρηματική διάσταση
- Περισσότερο αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων με κύριο στοιχείο την από κάτω προς τα πάνω καινοτομία
- Περισσότερη υπευθυνότητα στο προσωπικό
- Η ανοχή στα ατομικά λάθη θα περιορίζεται συνεχώς.

Αποτέλεσμα των αλλαγών που έχουν αρχίσει και αυτών που θα επέλθουν στο στυλ διοίκησης θα είναι και η σημαντική επιρροή στις προσλήψεις, την εκπαίδευση καθώς και σε άλλες δραστηριότητες του προσωπικού που θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Οι επιπτώσεις στο προσωπικό

Πολλές Τράπεζες, ιδιαίτερα στον τομέα της πολιτικής προσλήψεων, τείνουν να υιοθετούν νέες μεθόδους. Παραδοσιακά οι Τράπεζες προσλαμβάνουν προσωπικό για μία συγκεκριμένη εργασία και σε χαμηλά κλιμάκια στον οργανισμό, με σκοπό οι υπάλληλοι να κάνουν καριέρα. Οι προαγωγές γίνονται κυρίως με βάση την αρχαιότητα. Αυτή η πολιτική προσλήψεων και υπηρεσιακής εξέλιξης διασφάλιζε το μονιμότητα σε μεγάλο βαθμό.

Σε πρόσφατη έρευνα της Arthur Andersen παρουσιάζονται οι τρόποι και οι μέθοδοι που πρέπει να ακολουθήσουν οι Τράπεζες για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις νέες τάσεις στην εσωτερική λειτουργία τους αλλά και για να μειώσουν τις τριβές και να εξασφαλίσουν την ομαλή προσαρμογή του προσωπικού στο νέο περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώσουν.

Οι οικονομικές παροχές, ξεκάθαρες στρατηγικές, εξασφάλιση της εργασίας και οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης θα αποτελέσουν τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και κινητοποίησης του προσωπικού για την ανταπόκρισή του στις νέες απαιτήσεις.

Οι μέθοδοι τις οποίες θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι Τράπεζες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες ανα κατηγορία προσωπικού: (Οι απαντήσεις αποτελούν ένα μέσο όρο των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και οι οποίοι αποτελούσαν αντιπροσωπευτικό δείγμα των αντίστοιχων κατηγοριών προσωπικού)

Για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής

(Front Office)

Οι μέθοδοι οι οποίοι θα φέρουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα είναι:

- Εκπαίδευση
- Αυτοματοποίηση
- Σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

Για τους υπαλλήλους υποστήριξης (back office):

- Αυτοματοποίηση
- Εκπαίδευση
- Ανακατανομή του προσωπικού.

Για τα στελέχη:

- Σύνδεση αμοιβής με την παραγωγικότητα
- Εκπαίδευση
- Επαναπροσδιορισμός των λειτουργιών.

Όπως προκύπτει από την παραπάνω παρουσίαση για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής η εκπαίδευση θα αποτελέσει το κύριο εργαλείο προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις. Θα αποτελέσει το μέσο για την απόκτηση των ικανοτήτων εκείνων (πώλησης, διαπραγμάτευσης, ευρείας γνώσης των Τραπεζικών Προϊόντων και υπηρεσιών) οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα σε όσους έρχονται σε επαφή με τον πελάτη να περάσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση.

Αντίθετα, για τις υπηρεσίες υποστήριξης ο “Αυτοματισμός” αποτελεί την κυριότερη μέθοδο για το προσωπικό το οποίο θα παραμείνει σ’ αυτές τις θέσεις, με σαφή όμως την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, δεδομένου ότι το πέρασμα από τη χειρωνακτική εκτέλεση των εργασιών στην ηλεκτρονική συνεπάγεται και την αλλαγή του ρόλου των υπαλλήλων σε “επικουρικό”.

Η εκπαίδευση και η μετακίνηση σε άλλες θέσεις εργασίας θα είναι επίσης το αποτέλεσμα των αλλαγών που θα προκύψουν στις υπηρεσίες αυτές.

Για τα στελέχη εκείνο το οποίο διαφαίνεται είναι η όλο και μεγαλύτερη σημασία της αμοιβής με βάση την απόδοση στην ενεργοποίησή του. Ο παραδοσιακός τρόπος αμοιβής με βάση τα τυπικά προσόντα, την αρχαιότητα και ορισμένα επιδόματα της θέσης δεν αποτελεί σήμερα κίνητρο για αυτά.

Γ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η Τεχνολογία, αφού μετέβαλε ριζικά στο παρελθόν πρώτα τις παραγωγικές διαδικασίες του πρωτογενούς τομέα και στη συνέχεια του βιομηχανικού, αυτή τη στιγμή τείνει να σημαδέψει βαθιά και τον τριτογενή.

Η τεχνολογική αλλαγή ξεκίνησε σαν αποτέλεσμα της επίδρασης δύο παραγόντων εσωτερικών και εξωτερικών.

- Εξωτερικοί —> προέρχονται κυρίως από την πίεση του ανταγωνισμού και της αγοράς.
- Εσωτερικοί —> προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους και αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας .

Συνολικά η τεχνολογία επεκτείνεται όλο και περισσότερο, λόγω της ανάγκης για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών παρά λόγω επέκτασης των τελευταίων.

Αποτελεί όλο και περισσότερο το μέσο για τη βελτίωση της πρόσβασης των πελατών στις Τραπεζικές υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρέασε και συνεχίζει να επηρεάζει όλο και πιο πολύ στην πρώτη φάση της ανάπτυξης

της τους τομείς υποστήριξης “Back Office”¹.

Οι αλλαγές αυτές δεν ήταν άμεσα ορατές στους πελάτες, δεδομένου ότι έχουν λίγη επίδραση στα προϊόντα και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Τη μεγαλύτερη συνέπεια των τεχνολογικών αλλαγών θα αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι στους τομείς αυτούς, οι οποίοι πρέπει να προσαρμοστούν ή να μετεκπαιδευτούν για να στελεχώσουν άλλους τομείς.

Στη δεύτερη φάση ανάπτυξης η τεχνολογία έχει αρχίσει να επεκτείνεται και στους τομείς που έχουν σχέση με την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Η κύρια αλλαγή σ’ αυτή τη φάση ήταν η εισαγωγή της on-line λειτουργίας, η οποία επέτρεψε την αυτόματη διασύνδεση των υποκαταστημάτων για την εξυπηρέτηση των καταθετών σε επίπεδο ταμείου, με άμεση και ορατή την επίδραση στην ταχύτητα της εξυπηρέτησης του πελάτη από οποιοδήποτε κατάστημα.

Σήμερα η ανάπτυξη της τεχνολογίας βρίσκεται στην τρίτη φάση της με την επικράτηση της “ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ”, η οποία συνοψίζεται στα παρακάτω:

“Η γνωριμία με τον πελάτη είναι μια απλή διαδικασία που επιδιώκει να κάνει απλή και εύκολη την επαφή του με την Τράπεζα. Όλες οι πληροφορίες συγκεντρώνονται μία και μόνο φορά, με το άνοιγμα του λογαριασμού και δεν ζητούνται ξανά. Στην εκπλήρωση των αναγκών του ο πελάτης δεν χάνει χρόνο και υπομονή σε άσκοπες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το προφίλ του βρίσκεται με την πληκτρολόγηση του κωδικού του και δεν απαιτείται ο συντονισμός διαφορετικών Τμημάτων για αυτό”.

Το παραπάνω σύστημα εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία από πολλές Ευρωπαϊκές Τράπεζες ιδιαίτερα όμως από την CITIBANK.

Στην Ελλάδα γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστεί και από τις Ελληνικές Τράπεζες, χωρίς όμως μέχρι σήμερα να έχει γίνει δυνατόν να παρουσιασθεί κάτι αξιόλογο.

Η “ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ” οργάνωση της Τράπεζας για να έχει πιθανότητες επιτυχίας πρέπει να βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- στην εφαρμογή φιλοσοφίας εξυπηρέτησης σε στρατηγικό επίπεδο,
- στη χρήση αποτελεσματικών μέσων. Δηλαδή το προσωπικό να διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα - πληροφόρηση, συστήματα, όργανα για την παροχή υψηλών υπηρεσιών ποιότητας,
- στην καθιέρωση του επαγγελματισμού: στο προσωπικό παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών.

Η τεχνολογική ανάπτυξη στο μέλλον θα είναι προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ (Marketing oriented).

Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις ή συνεργασίες οι μεγάλες κυρίως τράπεζες εκμεταλλεύονται τα οικονομικά κυρίως οφέλη αυτών των κινήσεων για να επιτύχουν τις καλύτερες ευκαιρίες που προσφέρει η νέα τεχνολογία.

Στην Ελλάδα η τεχνολογία των Η/Υ ήταν για τις ελληνικές τράπεζες το κύριο συστατικό για την επιτυχία, τόσο στη λειτουργική αποτελεσματικότητα όσο και στις νέες υπηρεσίες και προϊόντα.

Η διάθεση πιο πολύ χρόνου και μεγαλύτερου ενδιαφέροντος στους πελάτες τους είναι ιδιαίτερα ορατή σήμερα.

Η συμβολή της τεχνολογίας στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας εξυπηρέτησης θα αποτελέσει κρίσιμοτατο παράγοντα στο μέλλον. Και αυτό είναι σημαντικό, γιατί σε πρόσφατη έρευνα στην Αμερική αποκαλύφθηκε ότι το 93% των ερωτηθέντων στελεχών είχε την άποψη ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών θα αποτελέσει καίρια προτεραιότητα των Τραπεζών τα επόμενα χρόνια.

Η έρευνα έδειξε ακόμη ότι μία αύξηση των εσόδων κατά 2% από τους υπάρχοντες πελάτες έχει την ίδια επίδραση στα κέρδη με 10% μείωση στα λειτουργικά κέρδη. Ακόμη περισσότερο, ένας νέος πελάτης μπορεί να κοστίζει 5 φορές περισσότερο από το να διατηρηθεί ένας υπάρχων.

Σε γενικές γραμμές οι αλλαγές στην τεχνολογία τόσο στον Ευρωπαϊκό χώρο όσο και στον Ελληνικό:

- έχουν μειώσει το λειτουργικό κόστος,
- έχουν επιταχύνει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων,
- υποβοήθησαν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία οι μεγάλες Τράπεζες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο διαθέτουν το 15-20% των ετήσιων δαπανών τους για συστήματα νέων τεχνολογιών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρότερες Τράπεζες ανέρχεται σε 8-10% περίπου.

Σήμερα σε όλες τις χώρες της Ευρώπης οι Τράπεζες αναγκάζονται να κάνουν μια επώδυνη διαπίστωση:

Ότι αν δεν κινηθούν με γρήγορους ρυθμούς και δεν λάβουν μέτρα για την εξυπηρέτηση των πελατών θα χάσουν πολλούς από αυτούς.

Η αφοσίωση στο υποκατάστημα ή την Τράπεζα μειώνεται αισθητά. Ο πελάτης, κουρασμένος από τις ουρές, την τалаιπωρία, τις υψηλές προμήθειες και την γραφειοκρατία, καταφεύγει σε άλλες μορφές συναλλαγής, (ΑΤΜς, τηλεφωνικές, μέσω Η/Υ) ή ακόμη χειρότερα καταφεύγει σε άλλες μη Τραπεζικές εταιρείες μεταφέροντας τους λογαριασμούς του.

Δεν είναι τυχαίο που πρόσφατα η MIDLAND αποφάσισε να προωθήσει ένα εκτεταμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα για 50.000 υπαλλήλους σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών.

Αποτέλεσμα του παραπάνω, συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά, ήταν η καταγραφή αισθητής βελτίωσης στις κρίσεις των πελατών της συγκεκριμένης Τράπεζας, αλλά και αύξηση κατά 19% των κερδών .

Επιπτώσεις στην οργανωτική δομή

Η τεχνολογία με αργά, αλλά σταθερά, βήματα έχει αλλάξει και συνεχίζει να αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Οι Τράπεζες ήδη βρίσκονται σε μια διαδικασία σχεδιασμού για τη σταδιακή μεταμόρφωση των καταστημάτων τους σε σημεία πώλησης.

Οι εσωτερικές διαδικασίες άρχισαν να απλοποιούνται, και η πληροφόρηση για τους πελάτες γίνεται σταδιακά μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στόχος της νέας τεχνολογίας στον τραπεζικό χώρο είναι η αναδιοργάνωση των διαδικασιών και λειτουργιών με την ενοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων διαδικασιών και πληροφοριών και την ενσωμάτωσή τους στα προϊόντα.

Ο ουσιαστικός συνδυασμός του εκσυγχρονισμού, με την ποιοτική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητος, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης τραπεζικής εξυπηρέτησης μέσα από τη μεγαλύτερη υποστήριξη των πωλήσεων μέσα από το τραπεζικό κατάστημα. Αυτό σημαίνει προσπάθεια για την παροχή όσο το δυνατό μεγαλύτερης έγκαιρης και ταχείας πληροφόρησης στο ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων, προσφέροντάς τους ευελιξία και ταχύτητα εξυπηρέτησης.

Δ. ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

(OUTSOURCING)

Ένας ακόμη παράγοντας, ο οποίος αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά και την απασχόληση στον Τραπεζικό κλάδο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι η ανάθεση (outsourcing) δραστηριοτήτων των Τραπεζών σε εξωτερικούς οργανισμούς. Οι μετατόπιση των δραστηριοτήτων θα έχει σαν κύριο αποτέλεσμα την μείωση θέσεων εργασίας.

Δραστηριότητες οι οποίες θα αντιμετωπίσουν το παραπάνω είναι:

- ανάπτυξη συστημάτων πληροφορικής - οργάνωσης,
- νομικές υπηρεσίες,
- εκπαίδευση,
- φορολογικά θέματα,
- τηλεπικοινωνίες,
- λειτουργίες συστημάτων.

Στο μέλλον αναμένεται να προστεθούν στις παραπάνω δραστηριότητες:

- εργασίες των υπηρεσιών υποστήριξης (back office),
- άλλες διοικητικές υπηρεσίες.

Τα κριτήρια ανάθεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς οργανισμούς είναι:

- μείωση δαπανών,
- η στρατηγική σημασία των υπηρεσιών που πρόκειται να ανατεθούν,
- η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών από τους εξωτερικούς οργανισμούς.

4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ

ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων σε χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα και η αύξηση των θέσεων στελεχών και επαγγελματιών-εξειδικευμένων, αναμένεται να ενταθεί στο μέλλον.

Οι εργαζόμενοι με περιορισμένες ικανότητες και γνώσεις θα επηρεασθούν δυσμενώς περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία, δεδομένου ότι η προσαρμογή τους στα νέα τεχνολογικά δεδομένα θα είναι πιο δύσκολη και με βραδύτερους ρυθμούς.

Μια ακόμη σημαντική επίπτωση, όχι μόνο της τεχνολογίας αλλά και των άλλων παραγόντων εκσυγχρονισμού, είναι η σταδιακή εξάλειψη του παραδοσιακού τρόπου εξέλιξης στην ιεραρχική κλίμακα.

Πίνακας 5. Παραδοσιακός τρόπος πρόσληψης και εξέλιξης του προσωπικού

Είσοδος στο επάγγελμα

Η είσοδος στο επάγγελμα και την ιεραρχική δομή γινόταν από τα κατώτατα κλιμάκια και με βάση κυρίως τα τυπικά προσόντα (πτυχίο κλπ). Η προσλήψεις υπαλλήλων σε άλλα επίπεδα εκτός των κατωτάτων ήταν από ελάχιστες μέχρι μηδενικές. Η εξέλιξη ήταν αργή μεν (με βάση την αρχαιότητα) αλλά σταθερή και προδιαγεγραμμένη, τουλάχιστον μέχρι ένα επίπεδο.

Αυτός ο παραδοσιακός τρόπος προσλήψεων και εξέλιξης υπό την πίεση των παραγόντων εκσυγχρονισμού έχει αρχίσει να αλλάζει. Σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες τα ευέλικτα συστήματα εξέλιξης κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος.

Οι βασικές αρχές του νέου αυτού στύλ είναι η πρόσληψη κυρίως νέων, πτυχιούχων Ανωτάτης Εκπαίδευσης ή μεταπτυχιακών με εξειδικευμένα προσόντα, σε υψηλές ιεραρχικές κλίμακες και με καλές και γρήγορες προοπτικές ανόδου. Η είσοδος είναι δυνατή και σε ανώτερα επίπεδα από αυτά που ίσχυαν παλαιά.

Η παραπάνω νέα εξέλιξη έχει σαν αποτέλεσμα :

- Την αρνητική επίδραση στους “παλαιούς” υπαλλήλους, οι οποίοι ξαφνικά βρίσκονται μπροστά στην κατάσταση νέου με λίγα χρόνια υπηρεσίας να καταλαμβάνουν θέσεις που, στη δική τους περίπτωση, απαιτούντο χρόνια προϋπηρεσίας.
- Τη διαμόρφωση μιας νέας ιεραρχικής κλίμακας ταχύτερης εξέλιξης για συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού.
- Μετακίνηση του προσωπικού που υφίσταται την παραπάνω κατάσταση σε άλλες υπηρεσίες ή και την αναζήτηση εναλλακτικής απασχόλησης σε άλλη Τράπεζα.

Η εσωτερική εξέλιξη λόγω αρχαιότητας αρχίζει να τίθεται σε αμφισβήτηση και θα συνεχίσει ν’ αμφισβητείται όσο αυξάνεται η πρόσληψη στελεχών από την αγορά σε διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η παραπάνω πολιτική έχει αρχίσει να επηρεάζει και το σύστημα αμοιβών. Η αμοιβή είναι προσανατολισμένη περισσότερο στην απόδοση ή τα ουσιαστικά προσόντα παρά στην αρχαιότητα και τα τυπικά προσόντα.

Οι Τράπεζες, για να προσελκύσουν νέα στελέχη με εξειδικευμένες ικανότητες, θα αναγκασθούν να προσφέρουν ανταγωνιστικές αμοιβές, λαμβάνοντας υπόψη τα μισθολογικά δεδομένα και τις πρακτικές των ανταγωνιστών και της αγοράς.

Η ταχύτερη αυτή εξέλιξη του προσωπικού από τη μια μεριά θα λειτουργήσει σαν ιδιαίτερα παρακινητικός παράγοντας για αύξηση της απόδοσης, θα έχει όμως μεγάλες οικονομικές επιβαρύνσεις, δεδομένου ότι περισσότερα άτομα θα ανέβουν σε υψηλότερες μισθολογικές κλίμακες. Ένα μέρος της επιβάρυνσης θα αντισταθμιστεί από ανάλογη αύξηση στην αποτελεσματικότητα της απόδοσης.

Μια άλλη επίπτωση στις εργασιακές σχέσεις είναι η μερική έστω απελευθέρωση της πρόσβασης σε θέσεις ευθύνης από τον κατεχόμενο ιεραρχικό βαθμό, η σύνδεση βαθμού - θέσης ευθύνης το οποίο συμβαίνει σήμερα σε αρκετές κρατικού ενδιαφέροντος Τράπεζες στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα τη μη παρακίνηση των στελεχών.

Παρά το γεγονός ότι ο εκσυγχρονισμός είναι μονόδρομος σήμερα και απαραίτητος για την επιβίωση των τραπεζών και την αποτελεσματική διεκπεραίωση των τραπεζικών εργασιών, δεν παύει να δημιουργεί προβλήματα.

Υπάρχουν Τράπεζες, τόσο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και στην Ελλάδα, οι οποίες αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας. Μερικά από τα προβλήματα αυτά είναι και η έλλειψη ικανών στελεχών για την εισαγωγή των νέων αλλαγών. Ένας άλλος παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα είναι και η αντίσταση στην αλλαγή και στην καινοτομία από τους εργαζόμενους, κυρίως λόγω της άγνοιας και του φόβου των επιπτώσεων (εξασφάλιση της εργασίας κλπ).

5. Ο ΝΕΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι μονάδες που ασχολούνται με την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του Προσωπικού θα απασχολούν λιγότερα άτομα αλλά περισσότερο εξειδικευμένα. Τα στελέχη αυτά θα λειτουργούν ως σύμβουλοι των υπόλοιπων μονάδων.

Μερικές δραστηριότητες των Διευθύνσεων Προσωπικού θα μεταβιβασθούν στο δίκτυο. Η είσοδος της τεχνολογίας θα αυξήσει σημαντικά το διαθέσιμο χρόνο των στελεχών, με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερο χρόνο να διαθέσουν στην διοίκηση και υποστήριξη των υπαλλήλων τους.

Οι επικεφαλής των Διευθύνσεων Προσωπικού θα παίζουν σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των πολιτικών, συμμετέχοντας ενεργά και εντάσσοντας τον ανθρώπινο παράγοντα στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Με τις νέες εξελίξεις ο ρόλος των στελεχών των Διευθύνσεων Προσωπικού θα είναι να προσαρμόσουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών τους στα νέα δεδομένα με τους μικρότερους δυνατούς κλυδωνισμούς, έτσι ώστε να έχουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και προσαρμοστικότητας αλλά και ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Όταν η ποιότητα στην εξυπηρέτηση γίνεται προτεραιότητα, οι εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων αποκτούν μεγαλύτερη σημασία.

Η ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων και του εργασιακού περιβάλλοντος θα αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και θα αποτελέσουν κυρίαρχα ζητήματα των μονάδων Προσωπικού.

Η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου πρέπει να κινείται μέσα στα πλαίσια της ομαδικής συνεργασίας και αλληλοενθάρρυνσης-αλληλοπληροφόρησης και οι στόχοι απαιτείται να είναι κοινοί.

Το φορτίο της ποιότητας στην εξυπηρέτηση θα είναι βαρύτερο για τα στελέχη, διότι θα είναι επιφορτισμένα από τη μια πλευρά να αντιμετωπίσουν την εξέλιξη των μεθόδων διοίκησης και από την άλλη τη συνύπαρξη τεχνολογίας και ανθρώπου.

6. ΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν έναν αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων διοικητικών ικανοτήτων κατά πρώτο λόγο σε επίπεδο στελεχών. Αυτές οι ικανότητες είναι προσανατολισμένες στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα υπό τη στρατηγική της έννοια.

Ομαδική εργασία, αποκέντρωση και αποτελεσματική επικοινωνία θα αποτελέσουν τον κορμό των ικανοτήτων αυτών σε ανώτατα στελέχη.

Ικανότητα για στρατηγικό σχεδιασμό και ικανότητα χειρισμού των αλλαγών αποτελούν επίσης ουσιώδη μέρη της πλατφόρμας ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν τα ανώτατα στελέχη.

Η Διοίκηση του προσωπικού /ομαδική εργασία καθώς και η ικανότητα χειρισμού των αλλαγών αποτελούν τις δύο πλέον σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα ανώτατα στελέχη τους. Επίσης την ικανότητα να αναπτύσσουν τις εργασίες και τη διεθνή εμπειρία σαν ιδιαίτερα σημαντικές.

Ικανότητες όπως Οικονομική διαχείριση, Μάρκετινγκ και πωλήσεις, Διεθνής εμπειρία βρίσκονται σε χαμηλή προτεραιότητα.

Μία σημαντική ικανότητα, την οποία πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη στα ανώτατα επίπεδα και η οποία πρέπει να θεωρείται ως η βάση για τις υπόλοιπες, είναι η καλή γνώση του κλάδου.

Ο συνδυασμός της καλής γνώσης του κλάδου και των ικανοτήτων διοίκησης είναι ο ιδανικότερος για ένα ανώτατο στέλεχος και θα αποτελεί προϋπόθεση για επιτυχία στο μέλλον.

7. ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Κατανομή προσωπικού σε ένα σύγχρονο κατάστημα

ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

- Για εργασίες γκισέ 40% 20-25%
- Για εργασίες διεκπεραίωσης 45% 25%
- Για παροχή συμβουλών και προσωπική πώληση 15% 45-50%

Πηγή: Μελέτη της Ε.Π.Υ “Οι τεχνολογίες πληροφορικής στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα”, Αθήνα 1994

Απο τον παραπάνω Πίνακα προκύπτει ότι στο μέλλον το τραπεζικό κατάστημα:

- Θα λειτουργεί ως σημείο πώλησης όλων των προϊόντων,
- θα μεταφέρει πληροφορίες και συμβουλές στους πελάτες,
- θα συγκεντρώνει πληροφορίες για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό,
- θα είναι υπεύθυνο για τις δημόσιες σχέσεις στην περιοχή του.

Αυτό σημαίνει προσόντα - νέες ικανότητες στο κατάστημα και συγκεκριμένα:

- Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, διότι με βάση τα νέα δεδομένα θα υπάρχουν καταστάσεις που οι εργαζόμενοι θα χρειάζονται να αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν περιγράφονται σε συγκεκριμένα εγχειρίδια και εγκυκλίους (πρωτοβουλία, δημιουργική σκέψη κλπ.),
- καλή γνώση των χρηματοοικονομικών προϊόντων της Τράπεζας,
- υψηλό επίπεδο τεχνικών έτσι ώστε να μπορούν να αντλούν πληροφορίες από τους πελάτες και την αγορά και να τις μεταβιβάζουν στα ανώτατα κλιμάκια,
- ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας,
- ικανότητα ομαδικής εργασίας και δημιουργίας θετικού εργασιακού κλίματος,
- ικανότητα των εργαζομένων να λειτουργήσουν σαν σύμβουλοι του πελάτη,
- ικανότητα διαπραγμάτευσης και πώλησης.

8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

8.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι εξελίξεις και οι τάσεις, που έχουν περιγραφεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσης μελέτης, αρχίζουν να διαμορφώνουν νέα δεδομένα και τάσεις, στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και πολιτικές των Τραπεζών.

Στη συνέχεια γίνεται μία σκιαγράφιση των επιπτώσεων, όπως προκύπτουν τόσο από διάφορες έρευνες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο όσο και από τη σχετική βιβλιογραφία και εμπειρία.

Ερευνες¹ σε Ευρωπαϊκό κυρίως επίπεδο έχουν καταλήξει ότι:

- Ο ρόλος της Εκπαίδευσης σαν δραστηριότητας αλλάζει μορφή
- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η έμφαση και ο σκοπός της εκπαίδευσης αλλάζουν
- Η οργανωτική και διοικητική μορφή της εκπαίδευσης αλλάζει

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε ειδικότερα στις παραπάνω διαπιστώσεις αυτών των ερευνών.

A1. Ο νέος ρόλος της Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Τομέα

Με δεδομένες τις εξελίξεις και τις έντονες πιέσεις στον Τραπεζικό Τομέα και την όξυνση του ανταγωνισμού, τόσο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε Ελληνικό, δεν μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη και η εκπαιδευτική δραστηριότητα.

Η εκπαίδευση, σε αντίθεση με την παλαιότερη αντίληψη περί του ρόλου της, αρχίζει να αντιμετωπίζεται σαν στρατηγική επιλογή και να αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο κύριος στόχος επικεντρώνεται κυρίως γύρω από το κατάστημα και τον πελάτη που εξυπηρετεί. Η εκπαίδευση του προσωπικού εστιάζεται γύρω από την ανάπτυξη των ικανοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον το οποίο απαιτεί συνεχή αλλαγή και προσαρμογή των εργασιών και των ικανοτήτων.

Η έμφαση δεν δίνεται πια στην ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων για τη λειτουργία του υπαλλήλου στα πλαίσια μιας

συγκεκριμένης και σταθερής καριέρας, αλλά στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων οι οποίες αυξάνουν τη δυνατότητα απασχόλησης των ατόμων σε περισσότερους τομείς μέσα στις Τράπεζες σε μικρό χρονικό διάστημα, χωρίς να απαιτείται η μακρόχρονη εκπαίδευσή τους.

Η εκπαίδευση του Προσωπικού των Τραπεζών στο μέλλον απαιτείται να είναι ειδική και στοχευμένη. Να είναι δηλαδή αποτέλεσμα ανάλυσης των ικανοτήτων που απαιτούνται, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και παράλληλα να εξασφαλίζεται ότι είναι σύμφωνη με τις στρατηγικές απαιτήσεις της κάθε Τράπεζας.

A.2. Η έμφαση της εκπαίδευσης αλλάζει κατεύθυνση

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον εστιάζεται στα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τη συστηματική και στοχευμένη εκπαίδευση.

Η προσπάθεια περιορισμού των δαπανών στις Τράπεζες έχει οδηγήσει τις μονάδες εκπαίδευσης στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση της παραγόμενης αξίας μέσω της εκπαίδευσης (περισσότερα και πιο ορατά αποτελέσματα με λιγότερα έξοδα).

Ανάγκη για ακριβή ανάλυση και διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάγκη για περισσότερα ορατά αποτελέσματα, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συγχρόνως ελεγχόμενες δαπάνες για εκπαίδευση απαιτούν συγκεκριμένη και επαρκή ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, δηλαδή των υπάρχοντων κενών σε ικανότητες και γνώσεις.

Έμφαση στην αξιολόγηση

Ιδιαίτερη έμφαση αναμένεται να δοθεί στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με σκοπό την εξασφάλιση της μεταφοράς και χρήσης της γνώσης στην εργασία, δηλαδή με την πρακτική εφαρμογή των αποκτηθεισών γνώσεων και ικανοτήτων.

A.3. Ο τρόπος λειτουργίας της εκπαίδευσης αλλάζει

Η “αποδοτικότητα της εκπαίδευσης” θα αποτελεί το κύριο κριτήριο επιτυχίας των τμημάτων εκπαίδευσης στο μέλλον.

Η έντονη πίεση για ορατά αποτελέσματα θα οδηγήσει στην αναζήτηση τρόπων εκπαίδευσης οι οποίοι θα απαιτούν λιγότερη επένδυση:

- Ανοικτή εξ αποστάσεως εκπαίδευση
- Εκπαίδευση με τη χρήση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, η ζήτηση για εκπαίδευση σε μεγάλο βαθμό έχει επηρεασθεί και θα επηρεάζεται από τις διαδικασίες ανάπτυξης και αναδιοργάνωσης μέσα στις Τράπεζες, που είναι με τη σειρά τους αποτέλεσμα των επιπτώσεων των παραγόντων εκσυγχρονισμού.

Πίνακας 8. Επιπτώσεις των αναδιοργανώσεων που υφίσταται ο κλάδος

σε Ευρωπαϊκό επίπεδο στην εκπαίδευση

(Συγκριτική ζήτηση για εκπαίδευση από “γενικές δραστηριότητες”

& “από αναδιοργάνωση-προσαρμογή”)

Σήμερα Στο μέλλον Διαφορά

Από γενικές Από ανα- Από γενικές Από αναδιο- Από γενικές Από αναδιο-

ΧΩΡΕΣ δραστηρι- διοργάνωση δραστηρι- ργάνωση δραστηρι- ργάνωση

ότητες ότητες ότητες

Βέλγιο 80% 20% 47% 53% -41% 167%

Δανία, Νορβηγία, Σουηδία 72% 28% 60% 40% -16% 41%

Γαλλία 65% 35% 60% 40% -8% 14%

Γερμανία 70% 30% 55% 45% -22% 55%

Ελλάδα 69% 31% 53% 47% -24% 52%

Ιταλία 52% 48% 35% 65% -31% 32%

Λουξεμβούργο 80% 20% 80% 20% 0% 0%

Ολλανδία 70% 30% 60% 40% -14% 33%

Πορτογαλλία 57% 43% 51% 49% -9% 11%

Ελβετία 80% 20% 80% 20% 0% 0%

Ηνωμένο Βασίλειο 70% 30% 71% 29% 1% 22%

Σύνολο (μέσος όρος) 70% 30% 59% 41% -15% 39%

Πηγή: Third IFCEB world conference on the use of Technology for training in banking and finance, Nice December 1989

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών είναι σημαντική και απεικονίζονται τα διαφορετικά οργανωτικά συστήματα καθώς και τα διαφορετικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Τράπεζες από χώρα σε χώρα.

Στο Λουξεμβούργο, την Ελβετία και το Ηνωμένο Βασίλειο η επίδραση της αναδιοργάνωσης είναι χαμηλή. Το 80% περίπου της εκπαιδευτικής δραστηριότητας είναι σχετικό με τις υπάρχουσες γενικές δραστηριότητες της εταιρείας. Μια εξήγηση της παραπάνω διαφοροποίησης είναι η άποψη που επικρατεί στις χώρες αυτές και η οποία είναι αποτέλεσμα της υπάρχουσας παράδοσης και δομής, ότι δηλαδή δεν θεωρούν αναγκαίο να βελτιώσουν ή αλλάξουν σημαντικά την εσωτερική τους δομή για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Από τον παραπάνω πίνακα επίσης προκύπτει ότι σε όλες τις άλλες χώρες η διαδικασία της αναδιοργάνωσης των δομών και λειτουργιών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα, με αποτέλεσμα το ήμισυ της εκπαιδευτικής δραστηριότητας να επηρεάζεται από αυτό.

Η αρχική εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων στον Ευρωπαϊκό Τραπεζικό τομέα, εκτός της Γερμανίας, δεν προσφέρει κατάρτιση για συγκεκριμένες θέσεις. Η εκπαίδευση αυτή προσφέρεται κυρίως στο χώρο εργασίας.

Σε χώρες με ανεπτυγμένα τραπεζικά συστήματα όπως η Γερμανία, η Γαλλία και η Αγγλία, οι εκπαιδευτικές ανάγκες περισσότερο στο παρελθόν και λιγότερο σήμερα καλύπτονταν μέσα από διατραπεζικές δομές, οι οποίες λειτουργούσαν είτε με τη μορφή Ακαδημιών (Bank Akademie στην Γερμανία) ή Ινστιτούτων όπως το Chartered Institute of Bankers στην Αγγλία.

Η μεγάλη χρονική διάρκεια που απαιτείται για την απόκτηση των γνώσεων μέσω των διαφόρων μορφών διατραπεζικής εκπαίδευσης, οδήγησε τα τραπεζικά ιδρύματα στην ανάπτυξη εσωτερικών δομών εκπαίδευσης για την κάλυψη των αναγκών μέσω βραχυχρόνιων σεμιναρίων (διάρκειας κυρίως 2-7 ημερών).

Η εκπαίδευση ενδοεπιχειρησιακά συστηματικοποιείται όλο και περισσότερο και αρχίζει να συνδέεται με την εξέλιξη. Γίνεται δηλαδή στρατηγικό μέσο ανάπτυξης συγκεκριμένων ικανοτήτων που απαιτούνται από την θέση εργασίας και από την καριέρα του κάθε εργαζόμενου.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια, και σε μικρότερο βαθμό σήμερα, το προσωπικό των Τραπεζών μπορούσε να επιλέγει ελεύθερα από διάφορους εκπαιδευτικούς καταλόγους, τη συμμετοχή του σε σεμινάρια, ακόμη και σε αυτά τα οποία δεν αφορούσαν άμεσα την εργασία του.

Σήμερα η πρακτική αυτή μειώνεται σταδιακά και αντικαθίσταται από την στοχευμένη εκπαίδευση, δηλαδή την εκπαίδευση βάσει συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών, που έχουν να κάνουν με τη βελτίωση ή ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων για την εκτέλεση της εργασίας αλλά και παράλληλα για την εξέλιξη και ανάπτυξη του εργαζομένου.

Γενικά, τόσο στον Ευρωπαϊκό όσο και στον Ελληνικό χώρο, οι Τράπεζες αρχίζουν να αναθεωρούν τις πολιτικές των σε

θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μεγαλώνουν τόσο από πλευράς εύρους όσο και από πλευράς βάθους. Η ανάπτυξη των νέων χρηματοπιστωτικών εργασιών δημιούργησε ένα νέο δεδομένο, την ανάγκη για πρόσληψη ατόμων με ειδικές γνώσεις και ικανότητες.

Αυτό είχε σαν συνέπεια τη μετακίνηση, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, σε μεγάλο βαθμό ικανών και έμπειρων στελεχών από τράπεζα σε τράπεζα, κυρίως από τις Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος προς τις ιδιωτικές.

Η μετακίνηση αυτή είχε σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας νέας κατηγορίας υπαλλήλων (εξειδικευμένων) οι οποίοι και πρωτοστατούν στις μετακινήσεις και η οποία παράλληλα δημιούργησε και την ανάγκη για αλλαγή στην πολιτική αμοιβών, δεδομένου ότι οι μετακινήσεις αυτές συνοδεύτηκαν από αύξηση των αποδοχών.

8.2 Η ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Για τις ελληνικές Τράπεζες το περιεχόμενο της τραπεζικής εργασίας δεν είναι πλέον εκείνο που ήταν. Νέες θέσεις δημιουργούνται χωρίς σχέση με αντίστοιχες του παρελθόντος. Άλλες θέσεις συνιστούν μετεξέλιξη παλαιών, ασκούνται όμως διαφορετικά.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των Τραπεζών έχουν μεγαλώσει, τόσο από πλευράς εύρους (ποικιλία κατάλληλων προγραμμάτων για κάλυψη αναγκών) όσο και εμβάθυνσης σε γνώσεις (διάρκεια, παιδαγωγική δομή κλπ).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών εργασιών δημιούργησε για τις τράπεζες ένα νέο δεδομένο, εκείνο της πρόσληψης ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις στα επαγγέλματα της σύγχρονης Τραπεζικής.

Στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες σπουδές στη δευτεροβάθμια, μόλις πρόσφατα δε στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικές ανάγκες καλύπτονται από τις ίδιες τις Τράπεζες.

Ήδη, από τα τέλη της δεκαετίας του '50, άρχισαν να οργανώνονται στις μεγάλες Ελληνικές Τράπεζες τα πρώτα σεμινάρια και ειδικά φροντιστηριακά μαθήματα για την υποβοήθηση των υποψηφίων των διαγωνισμών μονιμοποίησης και προαγωγών στην Τράπεζα της Ελλάδος και στην Εθνική Τράπεζα.

Το 1959 ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών της Εμπορικής Τράπεζας Ζετούς φοίτησης, στο οποίο πρόσφατα η φοίτηση έγινε 4ετής.

Το 1992 η Ιονική Τράπεζα ίδρυσε το δικό της Ινστιτούτο Τραπεζικής Εκπαίδευσης.

Στο διάστημα 1982 - 1986 δημιουργήθηκαν Τμήματα ή Υποδιευθύνσεις Εκπαίδευσης & Επιμόρφωσης σε όλες σχεδόν τις Τράπεζες του Ιδιωτικού & Δημόσιου τομέα, που οργάνωσαν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοτραπεζικής εκπαίδευσης στους εξής κύκλους:

1. Επαγγελματική εκπαίδευση σε Τραπεζικά θέματα
2. Γενική Διοικητική & Οικονομική Επιμόρφωση
3. Προγράμματα Ατομικής Βελτίωσης.

Από το 1985 άρχισαν οι πρώτες προσπάθειες από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών για να καλυφθούν τα εκπαιδευτικά κενά των Τραπεζών σε διατραπεζικό επίπεδο. Στους στόχους της ΕΕΤ ήταν και η δημιουργία Σχολής Τραπεζικών Σπουδών.

Στην ανάπτυξη της ενδοτραπεζικής εκπαίδευσης συνέβαλαν αποφασιστικά οι επιχορηγήσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, οι οποίες άρχισαν για τις Τράπεζες το 1983 και παρουσιάζονται ενισχυμένες με το Β' Πακέτο Ντελόρ.

Μέχρι σήμερα το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Τραπεζών, απ' όπου και αν οργανώθηκαν, παρουσίαζε τα εξής χαρακτηριστικά:

- Μη σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών,
- Προσπάθεια απορρόφησης των πόρων από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα με αποτέλεσμα η έμφαση να είναι στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα,
- Έλλειψη ελέγχου του εκπαιδευτικού αποτελέσματος,

- Μη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη,
- Τα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια, παρά τη συνεχή επίκληση του ονόματος της εκπαίδευσης, δεν έχουν αντιμετωπίσει την εκπαίδευση σαν μέσο επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης,
- Η θεώρηση της εκπαίδευσης σαν κόστος μόνο και όχι σαν επένδυση,
- Ασυντόνιστα μεταξύ τους σεμινάρια τα οποία δεν εντάσσονταν σε μια συνολική στρατηγική ανάπτυξης στελεχών, με περιεχόμενο που δεν είχε συνδυασθεί με βάση μια συστηματική έρευνα των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών.

9. ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ/ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

(Επεξεργασία του ερωτηματολογίου - παρουσίαση των βασικών αποτελεσμάτων)

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ευέλικτο ερωτηματολόγιο με δύο βασικές θεματικές ενότητες (Απασχόληση και Εκπαίδευση) και υποενότητες που σχηματίστηκαν από ερωτήσεις με κοινά χαρακτηριστικά. Αποδέκτες του ερωτηματολογίου ήταν στελέχη Προσωπικού και Εκπαίδευσης, λόγω της σημασίας αυτών των Μονάδων στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η καταγραφή των απόψεων, παρ' όλη την ανεπαρκή ανταπόκριση των Τραπεζών στο ερωτηματολόγιο, μπορεί να οδηγήσει, με ανεκτό βαθμό αξιοπιστίας, στη γενίκευση των συμπερασμάτων, αν λάβουμε υπόψη μας την ανάλυση των στοιχείων των Τραπεζών που περιλαμβάνονται στο δείγμα σε σύγκριση με τα στοιχεία του συνόλου των Τραπεζών, όπως έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενες ενότητες.

Στόχος της έρευνας ήταν να συγκεντρώσει πρωτογενές ερευνητικό υλικό που θα καταδεικνύει το βαθμό επίδρασης του εκσυγχρονισμού στην απασχόληση και την εκπαίδευση (κατάργηση ή συρρίκνωση υφισταμένων θέσεων εργασίας, δημιουργία αναντιστοιχίας γνώσεων - ειδικοτήτων του απασχολούμενου προσωπικού με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες στις νέες συνθήκες).

Τα ερωτήματα που τέθηκαν ανά ενότητα ήταν τα εξής:

Α π α σ χ ό λ η σ η :

Αριθμός, φύλο, κατηγορία, ηλικία υπαλλήλων

Επίπεδο σπουδών, γλωσσομάθεια

Έτη υπηρεσίας του προσωπικού, αποχωρήσεις, λόγοι αποχωρήσεων

Αύξηση ή μείωση του προσωπικού στο άμεσο μέλλον και λόγοι

Ύπαρξη ή όχι συστήματος προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού και θέσεων εργασίας

Θέσεις και κατηγορίες υπαλλήλων που επηρεάζονται περισσότερο από τους παράγοντες εκσυγχρονισμού

Σε περίπτωση δημιουργίας νέων θέσεων (εξειδικεύσεων) λόγω των παραγόντων εκσυγχρονισμού ποια πολιτική ακολουθείται

Πως διαφαίνεται η εξέλιξη των μορφών απασχόλησης στο μέλλον

Εάν εφαρμόζονται ευέλικτες μορφές ωραρίου και εάν συναντώνται κατά την εφαρμογή ιδιαίτερα προβλήματα

Ε κ π α ί δ ε υ σ η :

Θέση του Τμήματος Εκπαίδευσης στην Τράπεζα

Προγραμματισμός εκπαίδευσης, μορφή του και τρόπος εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών

Ανθρωποώρες εκπαίδευσης ανά αντικείμενο την τελευταία διετία

Σχέση δαπανών εκπαίδευσης προς συνολικές δαπάνες προσωπικού

Εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σήμερα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων του ανταγωνισμού και πρόβλεψη των τομέων που θα απαιτήσουν στο άμεσο μέλλον περισσότερη εκπαίδευση.

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα της απασχόλησης

Σε αντίθεση με την τάση μείωσης του προσωπικού που επικρατεί στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, στην Ελλάδα παρουσιάζεται μία σταθεροποίηση του αριθμού των εργαζομένων την τελευταία τριετία. Υπάρχει περίπτωση στην οποία η αύξηση αυτή φθάνει και το 60% την τελευταία τριετία σε μικρή ιδιωτική Τράπεζα.

Μπορούμε να επισημάνουμε στο σημείο αυτό ότι ο εκσυγχρονισμός δεν επέφερε άμεσες αρνητικές επιδράσεις στην απασχόληση στο τραπεζικό μας σύστημα κατά την τελευταία τριετία.

Σύμφωνα με τις απόψεις των Τραπεζών του δείγματος αναμένεται: α) συρρίκνωση των παραδοσιακών τμημάτων που απασχολούνται με λογιστικές συμφωνίες, β) μείωση του προσωπικού της Διοίκησης και των κεντρικών υπηρεσιών, με μία μικρή παράλληλη αύξηση του προσωπικού που ασχολείται με τις πωλήσεις των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στα καταστήματα.

Είναι χαρακτηριστική η συνεχής αύξηση των απασχολούμενων γυναικών στον τραπεζικό τομέα κατά την τελευταία δεκαετία. Ένα ποσοστό μεταξύ 40-48% του συνόλου των εργαζομένων στις Τράπεζες που απάντησαν, είναι γυναίκες. Το ποσοστό αυτό παρουσιάζεται αυξημένο στις Κεντρικές Υπηρεσίες και μειωμένο στο Δίκτυο.

Οι βασικές κατηγορίες και τα αντίστοιχα ποσοστά κατανομής του προσωπικού έχουν ως εξής:

Κατηγορία Ποσοστό στο σύνολο του προσωπικού

Ελάχιστο Μέγιστο

- Ανώτατα στελέχη 1% - 6,5%
- Ανώτερα στελέχη 5,25% - 12,5%
- Μεσαία στελέχη 19% - 28,5%
- Υπάλληλοι 50% - 56,9%
- Βοηθητικό προσωπικό 4,5% - 20,25%

Αναλύοντας τις απαντήσεις των Τραπεζών του δείγματος μπορεί να παρατηρηθεί ότι η κατανομή του προσωπικού στις 5 κατηγορίες σε γενικές γραμμές είναι ομοιόμορφη χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις από Τράπεζα σε Τράπεζα. Μόνο στις Τράπεζες με εξειδικευμένο αντικείμενο παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένο ποσοστό ανωτέρων και μεσαίων στελεχών με αντίστοιχη μείωση των υπαλλήλων στο σύνολο των εργαζομένων (Μεσαία και ανώτερα στελέχη 72% - Υπάλληλοι 11,5%).

Ειδικά για το βοηθητικό προσωπικό η σχετικά μεγάλη απόκλιση στα ποσοστά υποδεικνύει μία νέα κίνηση που παρατηρείται: Την ανάθεση, σε άτομα ή εταιρείες εκτός των Τραπεζών, των εργασιών της καθαριότητας, της ασφάλειας και της μεταφοράς.

Η διάρθρωση του προσωπικού κατά ηλικία (δεκαετίες ηλικιών) παρουσιάζει την παρακάτω μορφή:

Ποσοστό 38% ανήκει στις ηλικίες 30-39 ετών

Ποσοστό 34% ανήκει στις ηλικίες 40-49 ετών

Ποσοστό 14% ανήκει στις ηλικίες 20-29 ετών

Ποσοστό 11% ανήκει στις ηλικίες 50-59 ετών

Ποσοστό 2% ανήκει στις ηλικίες 60 ετών και άνω

Ποσοστό 1% ανήκει στις ηλικίες κάτω των 19 ετών.

Τα παραπάνω στοιχεία μας δίνουν την ένδειξη ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στις Τράπεζες του

δείγματος, ποσοστό 72% ανήκει στις ηλικίες 30-49 ετών. Οι σχετικά μικρές ηλικίες, σε συνδυασμό με τα σημερινά δεδομένα συνταξιοδότησης, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό θα παραμείνει για αρκετά ακόμη χρόνια στην Υπηρεσία.

Είναι χαρακτηριστικό επίσης ότι στην Τράπεζα του δείγματος που παρουσιάζει εντατικές προσπάθειες οργάνωσης, ανάπτυξης και συγκρότησης του δικτύου παρουσιάζεται μεγάλο ποσοστό (38%) του προσωπικού στην κατηγορία 20-29 ετών, γεγονός που, συνδυαζόμενο με τα έτη υπηρεσίας και την αύξηση των προσλήψεων, δείχνει την τάση κάλυψης των νέων θέσεων εργασίας με εργαζόμενους νεαράς ηλικίας που παρουσιάζουν στις περισσότερες περιπτώσεις, αξιολογικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και δυνατότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες εργασίας και στις αλλαγές που δημιουργούνται από την εισαγωγή της Νέας Τεχνολογίας.

Εάν αναλυθούν οι απαντήσεις που αφορούν τις ηλικίες και κατά φύλο, παρατηρείται μία σαφής επικράτηση των γυναικών στις ηλικίες 30-40 ετών γεγονός που συνδυαζόμενο και με τα έτη υπηρεσίας και το συνταξιοδοτικό καθεστώς, επιβεβαιώνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των γυναικών αποχωρεί από τις Τράπεζες χωρίς να προχωρήσει σε ανώτερες θέσεις (καριέρα).

Τα παραπάνω ποσοστά αποτελούν το μέσο όρο των ποσοστών με τα οποία οι Τράπεζες του δείγματος απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση. Η κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας ποικίλει από Τράπεζα σε Τράπεζα και οπωσδήποτε συνδέεται με την "ηλικία" των Τραπεζών και τους ρυθμούς ανάπτυξής τους. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η μικρού μεγέθους ιδιωτική Τράπεζα, η οποία παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της στην κατηγορία 0-5 έτη υπηρεσίας

Στις Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος που απάντησαν, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εμφανίζεται στην κατηγορία 10-15 ετών υπηρεσίας. Το στοιχείο αυτό επηρεάζει σημαντικά και το μέσο ποσοστό, λόγω του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που συγκεντρώνουν οι Τράπεζες αυτής της κατηγορίας.

Πρέπει επίσης να επισημανθεί η σύγκριση των ποσοστών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το ποσοστό γυναικών με λίγα χρόνια υπηρεσίας είναι μεγαλύτερο εκείνου των ανδρών, στοιχείο που υποδεικνύει ότι τα τελευταία χρόνια προσλαμβάνονται περισσότερες γυναίκες στις Τράπεζες.

Αντίθετα, το ποσοστό των γυναικών με πολλά χρόνια υπηρεσίας μειώνεται σημαντικά σε σχέση με το ποσοστό των ανδρών. Απ' αυτό το στοιχείο συμπεραίνεται ότι οι γυναίκες αποχωρούν από τις Τράπεζες αφενός λόγω του συνταξιοδοτικού καθεστώτος και πιθανά λόγω της έλλειψης κινήτρων (καριέρας).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου - Λυκείου (μέσο ποσοστό 54%), ενώ αμέσως μετά, με μέσο ποσοστό 33%, ακολουθούν οι πτυχιούχοι Ανωτέρων και Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται και το ποσοστό των αποφοίτων του Ινστιτούτου Τραπεζικών Σπουδών της Εμπορικής Τράπεζας.

Μεταξύ των εμπορικών Τραπεζών που απάντησαν στο δείγμα, το μεγαλύτερο ποσοστό στην κατηγορία Πτυχιούχων Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι έχει η Εθνική Τράπεζα.

Το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο κυμαίνεται από 0,6% μέχρι 8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων με μεταπτυχιακό τίτλο συναντώνται στην Ιδιωτική Τράπεζα του δείγματος και στην Τράπεζα με εξειδικευμένο αντικείμενο και ερμηνεύεται για μεν την ιδιωτική Τράπεζα από τις επιλεγμένες προσλήψεις που πραγματοποιεί για κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της, για δε την Τράπεζα με εξειδικευμένο αντικείμενο (Αγροτική) από τις ιδιαίτερες κατηγορίες προσωπικού που απασχολεί για τις δραστηριότητές της (π.χ. γεωπόνου).

Όσον αφορά στη γνώση ξένων γλωσσών, τα Αγγλικά είναι η γλώσσα που συναντάται περισσότερο, με μεγάλη διαφορά από τα Γαλλικά που είναι η αμέσως επόμενη ξένη γλώσσα. Τα ποσοστά κυμαίνονται από 6% μέχρι 55%, με μεγαλύτερα εκείνα της Ιδιωτικής Τράπεζας και της Αγροτικής.

Αν και δεν μπορούμε να έχουμε σαφή άποψη και λόγω του μικρού δείγματος και της μεγάλης απόκλισης των ποσοστών, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η ξένη γλώσσα τείνει να καθιερωθεί σαν απαραίτητο προσόν για την πρόσληψη σε Τράπεζα.

Παρ' όλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των τραπεζικών εργασιών λόγω της ειδικής ορολογίας και της εισαγωγής της Νέας Τεχνολογίας, θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι ακόμη και τα μεγάλα ποσοστά στη γλωσσομάθεια δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικές ανάγκες. Είναι απαραίτητη η επιμόρφωση σε εξειδικευμένους όρους και έννοιες ακόμη και εκείνων των εργαζομένων που γνωρίζουν σε ικανοποιητικό επίπεδο μία ή περισσότερες ξένες γλώσσες.

Τάσεις απασχόλησης

Το ποσοστό των εργαζομένων που αποχώρησαν τα τελευταία 2 χρόνια στις Τράπεζες του δείγματος κυμαίνεται από 3,2% μέχρι 5%. Το ποσοστό αυτό θεωρείται φυσιολογικό και οφείλεται κυρίως σε συνταξιοδότηση.

Οι μεγάλες Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος που απάντησαν εκτιμούν ότι στα επόμενα 3 χρόνια θα διατηρήσουν σταθερό το προσωπικό τους λόγω του ήδη ανεπτυγμένου δικτύου τους, των περιορισμών των προσλήψεων στο Δημόσιο και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα και τη δυνατότητα επανακατάρτισης του ήδη μεγάλου αριθμού των εργαζομένων τους με την οποία θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις σε ικανότητες που απαιτεί ο εκσυγχρονισμός.

Αντίθετα, η Ιδιωτική Τράπεζα και η Τράπεζα με εξειδικευμένο αντικείμενο που δημιουργεί προφίλ εμπορικής τράπεζας εκτιμούν ότι θα έχουν αύξηση του προσωπικού τους λόγω της ανάπτυξής τους και της εξάπλωσης του δικτύου τους.

Στις περιπτώσεις που οι Τράπεζες προβλέπουν αύξηση του προσωπικού τους εντοπίζουν την αύξηση αυτή κυρίως στην κατηγορία των υπαλλήλων της Πρώτης γραμμής(Front Office).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις υπάρχει προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα στις περισσότερες υπάρχει ή δημιουργείται και περιγραφή των απαιτούμενων ικανοτήτων για κάθε θέση εργασίας.

Παράγοντες εκσυγχρονισμού και επιπτώσεις τους

Η Απελευθέρωση, ο Ανταγωνισμός, η Αναδιάρθρωση, Τα Νέα Προϊόντα, η Νέα Τεχνολογία είναι παράγοντες που έχουν καθοριστικό ρόλο στις θέσεις εργασίας των Τραπεζών.

Από τις παραπάνω απαντήσεις παρατηρείται ότι οι παράγοντες εκσυγχρονισμού δεν θα επιφέρουν μείωση των θέσεων εργασίας. Αντίθετα, κυρίως τα Νέα Προϊόντα (Νέες χρηματοπιστωτικές εργασίες) θα οδηγήσουν σε πιθανή αύξηση των θέσεων.

Θέσεις που καταργούνται, εξαιτίας κάποιων παραγόντων όπως Νέα Τεχνολογία, συμψηφίζονται με τη δημιουργία νέων θέσεων που απαιτούνται από άλλους παράγοντες όπως Ανταγωνισμός, Νέα Προϊόντα κλπ.

Υπάρχει μία σαφής άποψη των Τραπεζών του δείγματος ότι οι παράγοντες εκσυγχρονισμού θα επιφέρουν διατήρηση των θέσεων εργασίας αλλά και προσαρμογή τους με την υλοποίηση προγραμμάτων μετατροπής των υπαρχόντων δεξιοτήτων και εξειδικεύσεων στις νέες που απαιτούνται.

Είναι εξάλλου φανερό και από προηγούμενες απαντήσεις ότι οι εργαζόμενοι στις Τράπεζες διαθέτουν ικανοποιητικό υπόβαθρο σπουδών, γεγονός που θα βοηθήσει σημαντικά στην απόκτηση των νέων ικανοτήτων.

Οι παράγοντες εκσυγχρονισμού επηρέασαν σε μεγάλο ποσοστό τα στελέχη Διοίκησης και Δικτύου, ενώ μικρή ήταν η επιρροή τους στους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών του δείγματος, οι τομείς στους οποίους δημιουργήθηκε η ανάγκη για νέες θέσεις εργασίας ήταν η Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και τα προϊόντα Treasury, ενώ ακολουθούσαν οι Επενδύσεις, η Κεφαλαιαγορά και το Marketing.

Στις Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος του δείγματος οι θέσεις που δημιουργήθηκαν καλύφθηκαν σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις με εσωτερική μετακίνηση του προσωπικού, το οποίο παρακολούθησε και ειδική εκπαίδευση.

Στην Ιδιωτική Τράπεζα επισημαίνεται ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό οι θέσεις που αφορούσαν τους παραπάνω τομείς δραστηριότητας καλύφθηκαν σε ένα μεγάλο ποσοστό με εξωτερική πρόσληψη από την αγορά εργασίας, γεγονός που συνδυάζεται βέβαια και με την ανάπτυξη των Εργασιών και του Δικτύου της Τράπεζας.

Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους όλες οι Τράπεζες που απάντησαν εκτιμούν ότι μελλοντικά θα έχουν πλεονεκτήματα εξαιτίας των παραγόντων ανάπτυξης-εκσυγχρονισμού, κυρίως σε επίπεδο στελεχών Κεντρικών Υπηρεσιών αλλά επίσης και σε στελέχη και υπαλλήλους Front - Back Office των Καταστημάτων.

Προβλέπεται επίσης διαφοροποίηση της αναλογίας υπαλλήλων - στελεχών που υπάρχει σήμερα, με την αύξηση των εξειδικευμένων υπαλλήλων-στελεχών που θα καλύπτουν τις νέες απαιτήσεις. Η μετεξέλιξη του περιβάλλοντος των Τραπεζών (εσωτερική- εξωτερική) οδηγεί σε διαμόρφωση νέων χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ο νέος τύπος τραπεζικού υπαλλήλου.

Σε επίπεδο υπαλλήλων οι Τράπεζες πιστεύουν ότι απαιτείται διεύρυνση των γνώσεων, αύξηση της υπευθυνότητας και ανεπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας.

Σε επίπεδο στελεχών στρατηγικό και επιχειρηματικό πνεύμα, ικανότητα σχεδιασμού πολιτικής προώθησης εργασιών, ικανότητα διοίκησης και εμπύχωσης ομάδας, ευχέρεια επαφής και συνεργασίας με τους πελάτες και ενημέρωση συνεχής σχετικά με τις τεχνικές τους γνώσεις ώστε να προλαμβάνεται πιθανή απαξίωσή τους.

Υπάρχει σε μεγάλο ποσοστό συμφωνία πως το επίπεδο ειδίκευσης και δεξιοτήτων του προσωπικού καλύπτει τις σημερινές απαιτήσεις, οι οποίες όμως συνεχώς διαφοροποιούνται απαιτώντας νέες ικανότητες και προσόντα.

Μορφή Απασχόλησης - Ωράριο

Οι Τράπεζες του δείγματος συμφωνούν πως οι απαιτήσεις της αγοράς επιβάλλουν σήμερα αλλά και στο μέλλον τη μόνιμη και πλήρη απασχόληση.

Οι εργαζόμενοι που κάνουν συγκριτικά τις περισσότερες υπερωρίες είναι οι υπάλληλοι και ακολουθούν τα στελέχη. Επισημαίνεται όμως ότι τα στελέχη στις περισσότερες Τράπεζες δεν δικαιούνται υπερωριακής αμοιβής και ως εκ τούτου δεν είναι σαφής ο υπολογισμός της υπερωριακής απασχόλησής τους στην Τράπεζα.

Καμμία Τράπεζα δεν εφαρμόζει ευέλικτες μορφές ωραρίου, καθόσον υπάρχει η άποψη ότι οι ευέλικτες μορφές ωραρίου έχουν ιδιαίτερες δυσκολίες κατά την εφαρμογή τους.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών του δείγματος στην προηγούμενη ενότητα, η προσαρμογή του προσωπικού στις νέες απαιτήσεις αποτελεί άμεση προτεραιότητα. Η πολιτική αυτή θα βοηθήσει στην επιτυχή αντιμετώπιση αρνητικών κοινωνικά επιπτώσεων για τον κλάδο (απολύσεις, υποβαθμίσεις), ιδιαίτερα για εκείνη την κατηγορία του προσωπικού που προσλήφθηκε με περιορισμένα τυπικά προσόντα και profil κατώτερο των σημερινών απαιτήσεων.

Οι νέες απαιτήσεις όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα απαιτούν τη διαμόρφωση νέου τύπου υπαλλήλων/στελεχών: Τον “τραπεζικό υπάλληλο του 2000”. Και οι Μονάδες Εκπαίδευσης καλούνται να συνδράμουν ουσιαστικά στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των Τραπεζών του δείγματος στην ενότητα “Απασχόληση”, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού είναι απόφοιτοι Λυκείου (12 έτη σπουδών), ενώ μεγάλο ποσοστό έχει ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα στοιχεία αυτά εάν συνδυαστούν και με κατάλληλα προγράμματα ευρύτερων γνώσεων και μεθόδων που επιτρέπουν μια σφαιρική θεώρηση του επαγγέλματος και των διαφόρων αντικειμένων της εργασίας, θα συντελέσουν στην προσαρμογή των υπαλλήλων στις νέες απαιτήσεις.

Σε όλες τις Τράπεζες του δείγματος ο ρόλος που αποδίδεται στην εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Από τις απαντήσεις των Τραπεζών στην ερώτηση “ποια είναι η θέση της Εκπαίδευσης στην Τράπεζα” στο μεγαλύτερο ποσοστό ήταν ότι είναι ανεξάρτητη Μονάδα. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής με μεγαλύτερη ευελιξία.

Και οι 5 Τράπεζες απάντησαν ότι υπάρχει προγραμματισμός εκπαίδευσης ο οποίος, ανάλογα με τις ανάγκες και τον τρόπο λειτουργίας τους, γίνεται είτε σε τρίμηνη, είτε σε εξάμηνη, είτε σε ετήσια βάση. Οι Τράπεζες σχεδιάζουν και υλοποιούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα, κατά κανόνα στηριζόμενες στις δικές τους δυνάμεις.

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι στην πλειοψηφία τους οι Τράπεζες δεν ακολουθούν τεχνικά επεξεργασμένες μεθόδους εντοπισμού και καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν αναγνωρίζεται η σημαντική συμβολή της διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών στην εκπαιδευτική λειτουργία.

Ήδη μέσω διακρατικών κοινοτικών προγραμμάτων 3 Τράπεζες του δείγματος έχουν αναπτύξει μεθοδολογία διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία αφού, προσαρμοσθεί ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε Τράπεζας, θα ενσωματωθεί στο σύστημα εκπαίδευσής τους. Οπωσδήποτε, και η ολοκλήρωση των περιγραφών θέσεων εργασίας θα συντελέσει στην εφαρμογή της διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών.

Αν αναλυθούν οι απαντήσεις του δείγματος, παρατηρείται ότι 2 μεγάλες Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος εφαρμόζουν σύστημα διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν από τις υπάρχουσες προδιαγραφές θέσεων εργασίας, το οποίο έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Σε 2 άλλες περιπτώσεις η ανάγκη εκπαίδευσης βασίζεται στις υποδείξεις των προϊσταμένων ή των Διευθύνσεων Προσωπικού, ενώ μόνο σε μία περίπτωση ως κύρια μορφή διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων (αίτηση).

Η Εθνική Τράπεζα στα Νέα Δελτία Αξιολόγησης προβλέπει προγραμματισμό εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τους αξιολογούμενους, που συνδέεται με τα καθήκοντα που ασκούν ή που πρόκειται να ασκήσουν. Μετά το πρώτο έτος εφαρμογής θα μπορούν να παρατηρηθούν τα πρώτα αποτελέσματα της συμβολής αυτού του προγραμματισμού στη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και στο σχεδιασμό των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών προϋποθέτει:

Περιγραφή θέσεων εργασίας

Καλή και σωστή επικοινωνία με τις υπόλοιπες Μονάδες της Τράπεζας

Εμπειρία και ικανότητα των ανθρώπων που απασχολούνται στον Τομέα Εκπαίδευσης και εμπλέκονται στη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Περιεχόμενο της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών, τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν τα δύο τελευταία χρόνια αφορούσαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (34-58%) θέματα τραπεζικών τεχνικών (εργασιών). Ακολουθούσαν τα προγράμματα Πληροφορικής με ποσοστό 18% και στην τρίτη θέση, με ποσοστό 10%, βρίσκονται τα σεμινάρια Management και Marketing.

Το συνολικό κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού των Τραπεζών διαφέρει από Τράπεζα σε Τράπεζα, δείχνει όμως την τάση για αύξηση, στοιχείο που συνηγορεί στις απόψεις που προαναφέρθηκαν για την κατανόηση του σημαντικού ρόλου της Εκπαίδευσης από τις Διοικήσεις των Τραπεζών. Σε κάθε περίπτωση όμως στην αύξηση αυτή των δαπανών για την εκπαίδευση θα πρέπει να συνυπολογισθούν και οι κοινοτικές επιδοτήσεις για προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, οι οποίες την τελευταία δεκαετία έχουν συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

Συγκριτικά με τα διεθνή δεδομένα, το μέσο ποσοστό (1%) είναι χαμηλό. (Γαλλία 4-5%, Γερμανία 6-7%). Θα πρέπει επομένως να αυξηθούν οι δαπάνες της Χώρας μας προκειμένου να προσεγγίσουν τα διεθνή δεδομένα και να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των Τραπεζών στο διεθνή χώρο.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, η εκπαίδευση που έχει υλοποιηθεί μέχρι σήμερα στον Τραπεζικό τομέα χαρακτηρίζεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης από ικανοποιητική έως πολύ θετική. Η εκπαιδευτική μέθοδος που σε προτεραιότητα εφαρμόζεται από τις Τράπεζες είναι σεμινάρια τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθούνται από εκπαίδευση στην πράξη (κατά την ώρα εργασίας). Ήδη έχει αρχίσει να κάνει εμφανή την παρουσία της η Νέα Τεχνολογία στις μεθοδολογίες εκπαίδευσης, με την εφαρμογή προγραμμάτων που βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Διαφοροποιούνται σημαντικά οι απαντήσεις των Τραπεζών σχετικά με τις προτεραιότητες που θα δημιουργήσουν οι παράγοντες εκσυγχρονισμού στην τραπεζική εκπαίδευση. Οπωσδήποτε όμως δίνεται έμφαση στις Τραπεζικές Τεχνικές, τη Νέα Τεχνολογία, και την ανάπτυξη γενικότερων ατομικών ικανοτήτων.

Συμπεράσματα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου

Από τις απαντήσεις των Τραπεζών του δείγματος προκύπτει ότι:

- Δεν υπάρχουν μέχρι στιγμής αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση από τους παράγοντες εκσυγχρονισμού
- Παρατηρείται αύξηση του ποσοστού των γυναικών στον κλάδο
- Παρατηρείται μείωση των υπαλλήλων των Κεντρικών Υπηρεσιών με παράλληλη αύξηση του προσωπικού που ασχολείται με πωλήσεις προϊόντων στο δίκτυο
- Υπάρχει τάση αναζήτησης υπαλλήλων με υψηλότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά
- Είναι σχετικά ικανοποιητικό το ποσοστό των υπαλλήλων που διαθέτουν αρκετά αξιολογικά γνωσιολογικά χαρακτηριστικά
- Προβλέπεται διαφοροποίηση της αναλογίας υπαλλήλων-στελεχών, με την αύξηση των εξειδικευμένων ατόμων
- Δεν προβλέπεται άμεσα σημαντική αλλαγή του καθεστώτος μόνιμης και πλήρους απασχόλησης των εργαζομένων
- Θεωρείται σημαντικός ο ρόλος της εκπαίδευσης στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων του εκσυγχρονισμού
- Υπάρχει τάση αύξησης των δαπανών για την εκπαίδευση
- Είναι απαραίτητη η περιγραφή θέσεων εργασίας που οδηγεί και στη σωστή μέθοδο εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών
- Η εκπαιδευτική λειτουργία στις Τράπεζες ακολουθεί τους ρυθμούς που επιβάλλει ο εκσυγχρονισμός.

10. ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Με σκοπό να δώσουμε μία συνοπτική εικόνα των κυριότερων συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, αλλά και από τη βιβλιογραφική και προσωπική εμπειρία, παραθέτουμε μερικές γενικές διαπιστώσεις και τάσεις:

ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Η απασχόληση στον κλάδο παρουσιάζει σταδιακή μείωση.
- Αναπροσαρμόζονται οι πολιτικές σε θέματα προσωπικού (μείωση των ιεραρχικών δομών, ταχύτερη

εξέλιξη, είσοδος στο επάγγελμα ειδικών και εξειδικευμένων στελεχών), οδηγούμενες κυρίως από τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και των άλλων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Το προσωπικό υποστήριξης μειώνεται σταδιακά και η τάση αυτή θα αυξηθεί στο μέλλον. Η μείωση των διοικητικών καθηκόντων προς όφελος της διαχείρισης και της εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της κυριαρχίας στο αντικείμενο της δουλειάς θα επικρατήσουν. Θα υπάρξει δηλαδή συγχώνευση των διοικητικών δραστηριοτήτων και μετακίνηση του Προσωπικού προς τις εμπορικές δραστηριότητες.
- Σε αντίθεση με το παραπάνω, τείνει να αυξάνεται ο αριθμός των απασχολούμενων σε υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ιδιαίτερα δε σε επίπεδο στελεχών.
- Η διασφάλιση των θέσεων εργασίας θα αποτελέσει προτεραιότητα ιδιαίτερης σημασίας στο μέλλον.
- Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στις αποφάσεις για το σχεδιασμό, το είδος και την έκταση των αλλαγών και τις διαδικασίες αλλαγής των συνθηκών εργασίας από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Δεν έχει παρατηρηθεί μείωση του προσωπικού τα τελευταία χρόνια στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο.
- Οι γυναίκες, παρά το γεγονός ότι καταλαμβάνουν το μισό σχεδόν του πληθυσμού των τραπεζουπαλλήλων, παραμένουν σε μεγάλο ποσοστό σε χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια και θέσεις εργασίας.
- Οι υπάλληλοι που διαθέτουν περισσότερα προσόντα, και ιδιαίτερα όσοι ασχολούνται σε τομείς ανταγωνιστικούς (όπως π.χ την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών ή σε θέσεις "Υπεύθυνων Πελατείας", Account Officers), θα έχουν την τάση να μετακινούνται περισσότερο μεταξύ των Τραπεζών.
- Θα υπάρξει σοβαρός κίνδυνος για τους εργαζόμενους που τυχόν θα παγιδευτούν σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών.
- Τα προβλήματα, που αρχίζουν να δημιουργούνται σε εργασιακά θέματα, θα αναγκάσουν τα συνδικαλιστικά όργανα να αναπροσαρμόσουν τη διαπραγματευτική τους τακτική. Θα αυξάνεται το ενδιαφέρον των συνδικαλιστικών οργάνων για ρυθμίσεις των εργασιακών θεμάτων μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις (ελαστικό ωράριο, μερική απασχόληση κλπ.).
- Παρά την άποψη που υποστηρίζουν πολλοί ότι οι νέες τεχνολογίες θα μειώσουν την απασχόληση, έρευνες και στον τραπεζικό χώρο έχουν δείξει ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες, τόσο στα νέα προϊόντα όσο και στις διαδικασίες, μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις (π.χ. θα διευρύνουν και θα εμπλουτίσουν τις θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, γεγονός που θα αποτελέσει παρακινητικό παράγοντα και παράλληλα θα αυξήσει το διαθέσιμο χρόνο για την εξυπηρέτηση του πελάτη) στη διεύρυνση της αγοράς της επιχείρησης, επομένως στην απασχόληση.
- Αναμένεται εντατικοποίηση της εργασίας, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες που απασχολούνται με προσέλκυση και εξυπηρέτηση των πελατών (front office).
- Μείωση των θέσεων εργασίας με αποτέλεσμα τον κίνδυνο να δημιουργηθεί πλεονάζον προσωπικό σε εργαζόμενους:
 - με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης,
 - μη καταρτισμένους,
 - μεγάλης ηλικίας.
- Με την εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος προστίθεται ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος θα επηρεάσει την απασχόληση, τόσο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε Ελληνικό. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός υπαλλήλων θα χάσουν την εργασία τους, ιδιαίτερα σε θέσεις που ασχολούνται με την αγορά συναλλάγματος και ξένων τραπεζογραμματίων, διαχείριση διεθνών συναλλαγών κλπ. Είναι ιδιαίτερα επιτακτική η ανάγκη να μελετηθούν οι αλλαγές και οι επιπτώσεις και να προσδιορισθούν τα μέτρα εκείνα τα οποία θα βοηθήσουν στην απορρόφηση του πλεονάζοντος προσωπικού από άλλες θέσεις εργασίας.
- Οι αλλαγές θα οδηγήσουν σταδιακά σε παραμόρφωση της υφιστάμενης ιεραρχικής διάρθρωσης με την είσοδο, κυρίως σε ανώτερα κλιμάκια, στελεχών από την αγορά.
- Το επίπεδο ειδίκευσης των υπαλλήλων αυξάνεται με βραδύτερους ρυθμούς από αυτό της εισαγωγής

της νέας τεχνολογίας. Υπάρχει σαφώς ανάγκη για εντατικοποίηση της εκπαίδευσης προς αυτή τη κατεύθυνση σε συνδυασμό με τη συστηματική καταγραφή των αναγκών.

- Μειώνεται η σημασία των παραδοσιακών γνώσεων της τραπεζικής εργασίας.
- Η εκπαίδευση θα χρησιμοποιηθεί, για την προσαρμογή του υπάρχοντος προσωπικού και κυρίως αυτού που πλεονάζει σε νέες ειδικότητες, χωρίς το υψηλό κόστος της εξωτερικής πρόσληψης.
- Όσο θα αυξάνεται η αυτοματοποίηση τόσο περισσότερο θα γίνονται ανασφαλείς οι θέσεις εργασίας στις Τράπεζες. Θα αυξηθεί η ανάγκη για εκπαίδευση και επανεκπαίδευση για απόκτηση ικανοτήτων προώθησης των πωλήσεων, παροχής συμβουλών στον πελάτη, συλλογικής εργασίας κλπ.
- Η φυσιογνωμία του υπαλλήλου αλλάζει και από διοικητική θα προσανατολισθεί περισσότερο προς το ρόλο του πωλητή-συμβούλου.
- Ζητήματα ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων αναμένεται να προκύψουν από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
- Θα αυξηθεί η πίεση εκ μέρους των διοικήσεων των Τραπεζών για τον τρόπο αμοιβής και τη σύνδεση όλο και μεγαλύτερου μέρους της με την απόδοση.
- Υπάρχει ανάγκη συστήματος για την παροχή πρόσθετων αποδοχών (bonus κλπ.).

Συνολικά η Τράπεζα του 2000, σύμφωνα με τις τάσεις αναδιάρθρωσης που παρουσιάστηκαν παραπάνω και τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, αναμένεται :

- να επενδύσει περισσότερο στην τεχνολογία και σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού
- να δώσει προτεραιότητα στα συστήματα ολικής ποιότητας και ικανοποίησης του πελάτη
- να αναπτύξει μεγαλύτερο επιχειρηματικό προσανατολισμό και περισσότερο αποκεντρωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων
- να έχει μεγαλύτερη σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή
- να έχει μικρότερα καταστήματα
- να έχει περισσότερο εκπαιδευμένο προσωπικό
 - να προσφέρει περισσότερα καινοτομικά προϊόντα με μεγαλύτερη απόδοση για τον πελάτη
- να αναζητά ευκαιρίες σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες
- να εξασφαλίζει χαμηλού κόστους κεφάλαια
- να χειρίζεται τις αλλαγές αποτελεσματικά
- να προχωρήσει σε μεγάλο επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών και μεθόδων.

11. ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ -ΑΝΟΙΚΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ *

Με την παρουσία των παραγόντων εκσυγχρονισμού στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα να γίνεται όλο και πιο έντονη, οι κοινωνικοί συνομιλητές (εργοδότες, συνδικάτα του κλάδου) θα αντιμετωπίσουν σημαντικά ζητήματα εργασιακών σχέσεων και θα πρέπει να αναβαθμίσουν το επίπεδο διεκδικήσεων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Η ανάγκη για αντιπροσώπευση εργαζομένων με διαφορετικές ειδικότητες και όρους εργασίας είναι περισσότερο ορατή σήμερα.

Η δημιουργία του ενιαίου χρηματοπιστωτικού χώρου στα πλαίσια της οικονομικής και νομισματικής ένωσης επιβάλλει την διαμόρφωση συγκεκριμένων και τεκμηριωμένων πολιτικών στα διάφορα εργασιακά θέματα που αφορούν τις νέες καταστάσεις που διαμορφώνονται:

- νέες ιεραρχικές δομές
- νέες θέσεις εργασίας
- νέοι τρόποι βαθμολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης
- νέες ειδικότητες
- νέοι τρόποι αμοιβής
- νέες μέθοδοι εκπαίδευσης (εξ αποστάσεως, με χρήση Η/Υ κλπ.).

Η εξασφάλιση της εργασίας στον κλάδο θα πρέπει να αποτελέσει ένα θέμα ανοικτό και άμεσης προτεραιότητας για τους κοινωνικούς συνομιλητές του κλάδου, για να ληφθούν έγκαιρα όλα τα αναγκαία προληπτικά μέτρα.

Όμως ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην προστασία της απασχόλησης αλλά και στους ποιοτικούς όρους της (αντιστοιχία γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και συμπεριφορών σε σχέση με τις νέες απαιτήσεις των εξελισσόμενων τραπεζικών θέσεων εργασίας).

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία, παρ' όλο ότι αυτό δεν προκύπτει προς το παρόν από τα αποτελέσματα της έρευνας, στη διασφάλιση της σταθερότητας της απασχόλησης, καθ' όσον οι νέες μορφές ευέλικτης απασχόλησης χαρακτηρίζουν το διεθνές περιβάλλον.

Η καταγραφή των τάσεων και η πρόβλεψη των εξελίξεων του κλάδου, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του κατάλληλου μηχανισμού εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού της κατάλληλης εκπαίδευσης, είναι ο καταλληλότερος χειρισμός για την πρόβλεψη προβλημάτων απασχόλησης στον κλάδο.

Τέλος, οι κοινωνικοί συνομιλητές του κλάδου θα πρέπει να πιέσουν περισσότερο για τη συμμετοχή στη διαδικασία αποφάσεων δεδομένου ότι οι επιπτώσεις τους αφορούν και τους εργαζόμενους και τους επηρεάζουν σημαντικά.

12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αλεξάκης Π., Γιαννίσης Γ., Θωμαδάκης Σ., Ξανθάκης Μ., Χατζηγιάννη Ν. "Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα", ΕΤΒΑ - Εκδόσεις Παπαζήση.
2. Γεωργακοπούλου Β., "Αγορά Εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις", Έκδοση ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα Ιούνιος 1995.
3. Γεωργακόπουλου Β. "Λευκή Βίβλος για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση", Ιανουάριος 1994
4. Γεωργοπούλου Β. "Μισθοί και παραγωγικότητα", 5/91
5. Δουκίδης Γ., Παπαδιάς Δ. "Η Τράπεζα του 2000", 2/92 Ελληνο-Αμερικανικό Επιμελητήριο.
6. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων "Η απασχόληση στην Ευρώπη", 1994.
7. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, "Μελέτη για τον προσδιορισμό των αναγκών του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος στον τομέα της εκπαίδευσης και τη μεθοδική αντιμετώπισή τους" Μάιος 1992.
8. Ελληνική Εταιρεία Επιστημόνων Η/Υ και Πληροφορικής, "Οι τεχνολογίες Πληροφορικής στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα", 1994.
9. ΙΝΕ / ΟΤΟΕ, "Κοινωνικός διάλογος και νέες τεχνολογίες", Αθήνα 1995.

Ελληνική αρθρογραφία-μελέτες

10. BancAssurance, Οκτώβριος 1995 "Η θέση των Ελληνικών Τραπεζών στην ελληνική Αγορά".
11. BancAssurance, "Οι Εμπορικές Τράπεζες και το μερίδιό τους στην Αγορά", Νοέμβριος 1995.

12. Banks & Bankers, Ιαν. 1995, τεύχος 15. "Προσπάθεια επιβίωσης των Ελληνικών Κρατικών Τραπεζών".
13. Δελτίον Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σεπτ.-Οκτ. 1995. "Διοίκηση και Υπηρεσίες των Ελληνικών Τραπεζών".
14. Δελτίον Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ιαν.-Φεβρ. 1994, τεύχος 284, τόμος 33ος. "Ο σημερινός τύπος επιχείρησης εξαφανίζεται".
15. Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ 18 Ιαν. 1996, "Στην ανεργία 500000 τραπεζικοί".
16. Εφημ. ΕΞΠΡΕΣ "Η πληροφορική απειλεί τις Τράπεζες", 18 Ιαν. 1996.
17. Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ "Θέσεις σε Υπηρεσίες", 30/12/95.
18. Εφημ. ΤΑ ΝΕΑ "Βρίσκουν εργασία σε τράπεζες", 21/12/1995.
19. ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 14 Απριλίου 1995. "Ο εργαζόμενος δεν συμμετέχει στην τεχνολογική εξέλιξη".
20. INFORMATION, τεύχος 95, Νοέμβ. 1994 "Η πορεία των Ελληνικών Τραπεζών".
21. Ναυτεμπορική, 17 Ιαν. 1995. "Η νέα τεχνολογία απειλή για το μέλλον της απασχόλησης".
22. Ναυτεμπορική, 13 Δεκ 1995. "Ευρωπαϊκές Τράπεζες-Κάτω από τον εφιάλτη του μάρκετινγκ".
23. ΟΤΟΕ "Οι εργαζόμενοι του χρηματοπιστωτικού τομέα μπροστά στο 2000-Η διεθνής διάσταση", Αθήνα 1991.
24. Περιοδικό Αγορά Τράπεζες " Πως βαδίζουν για το 2000", Μάρτιος 1995, τεύχος 203.
25. "Προϋποθέσεις εφαρμογής μιας Εθνικής Στρατηγικής για την Συνεχιζόμενη Κατάρτιση" - Ημερίδα Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, Μάιος 1994.
26. Χαραλαμπίδης Ε. "Ο εκσυγχρονισμός των Τραπεζών και οι επιπτώσεις στην ειδίκευση και στην εκπαίδευση του Ανθρώπινου δυναμικού", ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ, Α' Τριμηνία 1994.
27. Χαραλαμπίδης Εμ., Πολιτικές εκπαίδευσης στις Τράπεζες - Ενωση Ελληνικών Τραπεζών, 4ος 1994.
28. " Οι Ελληνικές Τράπεζες αύριο", περιοδικό - Greek FORUM, Απρίλιος 1994.
29. "Εργασιακές σχέσεις & Υπηρεσιακή εξέλιξη : Απασχόληση - Θεσμοί Συμμετοχής - Υγιεινή και Ασφάλεια", Γραμματεία Εργασιακών Σχέσεων, Αποφάσεις.

Ξένη βιβλιογραφία

30. Broker, G. "Competition in banking". Organization for Economic cooperation and Development, 1989.
31. Carmoy, Herve de. "Global Banking Strategy". Basic Blackwell, 1990.
32. Donovan, J.F "Information technology and banking in the 1990's Banking Ireland". Summer 1990, 12-14.
33. Macmillan "Managing change in the excellent banks", 1989.
34. The Institute of Bankers "Management and people in banking", London 1988.
35. Morris, T. "Innovations in banking: Business Strategies & Employee Relations". Croom Helm 1986.
36. Touch Ross International, "The impact of technology on Banking, World Summary", USA, 1985

Ξένη αρθρογραφία-μελέτες

37. Van der Velde, M. & Roth, A. "Economies of scope Bank Administration", Dec. 1989.
38. "Employment in Europe"-1992 Dierenvtorate-general for employment, Industrial relations and social affairs.
39. "Les enjeux des services bancaires : hommes, techniques et marches", Bureau International du travail, 1993.

40. "La Banque française en mutation : marche, profession, organization, culture", Bureau International du travail, 1993.
41. Bank of America "The new world of banking", speech by CEO Dick Rosenberg, Massachusetts, 26 April 1995.
42. Employment observatory Seminar, Athens, 18/19 April 1994.
43. Banking Symposium, Athens, July 1993.
44. "The Customer now comes first", FINANCIAL TIMES, Nov. 10, 1992.
45. BANK MANAGEMENT, BANKING IN THE 1990s "Lean and mean: Controlling Noninterest Expense", Jan. 1990.
46. ARTHUR ANDERSEN. "European banking and capital markets - a strategic forecast", 1993.
47. EBT- European Bank Training Network "Survey on existing approaches to banking Education in the EU states", October 1994.
48. Technology - Based Training in Banking: The present and the Future, 3rd IFCB World Conference, Nice, Dec. 1989.
49. "Banque et negotiation collective", Reunion de la section professionnelle banque de l' euro-fiet, Mai 1995.
50. "Banking to the year 2000", KPMG- A global Capital Markets Report, 1992.

Η ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ ΙΝ.Ε. /Ο.Τ.Ο.Ε.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΛΑΔΙΚΗΣ Σ.Σ.Ε. 1996

ΤΥΠΩΘΗΚΕ ΣΕ 1.000 ΑΝΤΙΤΥΠΑ

ΤΟΝ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ ΤΟΥ 1996

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ACCESS, ΣΟΛΩΜΟΥ 46, 10682, ΑΘΗΝΑ

ΜΕ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ

ΤΟΥ ΖΗΣΙΜΟΥ Χ. ΣΥΝΟΔΙΝΟΥ