

PT 2000-0629

**Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

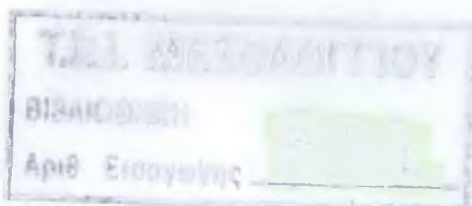
ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ
ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΟΥΚΑΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΙΩΑΝΝΑ ΝΤΑΝΟΥ**

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1999



Από τα μέσα περίπου της προηγούμενης δεκαετίας, πρώτα οι τράπεζες με ηγετική θέση στη διεθνή σκηνή και κατόπιν οι μικρότερου μεγέθους πιστωτικοί οργανισμοί άρχισαν να λαμβάνουν μέτρα για το προσωπικό τους, που διαφόρων διαφορετικά δεδομένα άσκησης πολιτικών ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τις εμπειρίες των προηγούμενων δεκαετιών. Οι κοινωνικές προκλήσεις που οι τράπεζες έπρεπε να αντιμετωπίσουν, δεν υστερούσαν των χρηματοοικονομικών ή τεχνολογικών. Οι αλλαγές που σημειώθηκαν στο εξωτερικό (τεχνολογία-οργάνωση εργασίας) και στο εξωτερικό τους περιβάλλον (χρηματοπιστωτική επανάσταση) είχαν σημαντικές επιπτώσεις στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό. Η κοινωνικά επιτυχής διαχείριση των προβλημάτων μετάβασης προς ένα νέο μοντέλο εργασίας στις τράπεζες παραμένει μέχρι και σήμερα ως ένα ζητούμενο.

Εξετάζοντας τα προβλήματα της κοινωνικής δυναμικής του χώρου των τραπεζών, το κύριο βάρος πρέπει να δοθεί στην πλευρά εκείνων που παίρνουν τις αποφάσεις. Οι διοικήσεις των τραπεζικών επιχειρήσεων κατέχοντας αποφασιστικό ρόλο στη δημιουργία ή στην κατάργηση θέσεων απασχόλησης και στον προσδιορισμό (οργάνωση της εργασίας) του περιεχομένου τους (εμπλουτισμός ή απογύμνωση) έχουν τον κύριο λόγο στις εξελίξεις. Η εργοδοτική πλευρά έχει επίσης τη δυνατότητα να αξιοποιεί τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζοντας τις κινήσεις της προσφοράς στην αγορά εργασίας.

Από αναλυτικής πλευράς, η μεθοδολογική προτεραιότητα που δίνεται στο σκέλος της ζήτησης εργασίας εκ μέρους των επιχειρήσεων έχει μεγάλη σημασία, καθόσον στο άρθρο μας η ανάγνωση και η κατανόηση της σημερινής πραγματικότητας θα εστιαστεί πρωτίστως στις πολιτικές των τραπεζικών επιχειρήσεων. Οι πολιτικές απασχόλησης αναφέρονται στο σύνολο των μέτρων που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να επιτευχθούν σ' αυτόν το συγκεκριμένο τομέα οι στόχοι που έχουν καθοριστεί.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μέσα στις τράπεζες είναι έργο επιμέρους εξειδικευμένων υπηρεσιών, κατά κανόνα των διευθύνσεων προσωπικού. Για το λόγο αυτό, στις αναλύσεις μας θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις πολιτικές προσωπικού των τραπεζών, καθόσον με την εφαρμογή τους επιχειρήθηκε η αντιμετώπιση των προβλημάτων ειδίκευσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο άρθρο αυτό θα εστιάσουμε την ανάλυσή μας στη μελέτη των επιπτώσεων πάνω στην ειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, από το συνδυασμένο αποτέλεσμα α) των συνεπειών της τεχνολογίας στην οργάνωση της εργασίας και κατ' επέκταση στις ειδικεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού και β) των συνεπειών της έντασης του ανταγωνισμού στην ανάδυση καινούργιων επαγγελμαμάτων και ειδικοτήτων. Η μελέτη των εξελίξεων στον τομέα της εκπαίδευσης θα ολοκληρώσει την προσέγγισή μας σε όρους ανάλυσης των σχέσεων μεταξύ: Απασχόλησης - Εκπαίδευσης - Ειδίκευσης.

Κάτω από το πρίσμα των θεωρητικών αναλύσεων και των διεθνών εμπειριών, που θα αναπτυχθούν στις τέσσερις πρώτες παραγράφους, θα επιχειρηθεί, στην Πέμπτη και τελευταία παράγραφο, η κατανόηση της ελληνικής πραγματικότητας. Η ερμηνεία των εμπειριών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις ελληνικές τράπεζες στηρίζεται σε ένα πλαίσιο προσέγγισης που θα μας επιτρέψει α) να διαπιστώσουμε την ισχύ των διεθνών εμπειριών στη δική μας πραγματικότητα, β) να αναδείξουμε τις ιδιαιτερότητες, ελέγχοντας αν η προβληματική που υιοθετήθηκε ευνοεί την κατανόησή τους και γ) να διατυπώσουμε σκέψεις για την υπέρβαση των δυσλειτουργιών.

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΓΓΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφοριών στις τράπεζες έχει την ιδιομορφία ενός διττού επηρεασμού τόσο των προϊόντων – αγορών, όσο και της εσωτερικής οργάνωσής τους. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στα εσωτερικά δεδομένα λειτουργίας των τραπεζών είχαν άμεσες επιπτώσεις στον καταμερισμό της εργασίας, ανακατανέμοντας εξουσίες και αρμοδιότητες τόσο στο χώρο όσο και στο επίπεδο των ειδικοτήτων του προσωπικού.

Η παλαιά οργάνωση της τραπεζικής εργασίας

Ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης της εργασίας στις τράπεζες συνίσταται σε ένα συνδυασμό διοικητικών και εμπορικών καθηκόντων στο κατάστημα. Η εμπορική δραστηριότητα αφορούσε την επαφή με την πελατεία και η διοικητική, τη σημασία τήρησης των διαδικασιών εκτέλεσης των επιμέρους έργων. Η όσμωση μεταξύ εμπορικών και διοικητικών καθηκόντων, η εναλλαγή θέσεων σε δραστηριότητες προώθησης εργασιών και σωστής εφαρμογής των κανόνων δημιουργούσε μία συνέχεια στην εξέλιξη (continuum) και θεμελιώνει τις προϋποθέσεις σταδιοδρομίας στον κλάδο.

Τα καθήκοντα ήταν διατεταγμένα «σε μικρά κομμάτια», σύμφωνα με μια οργανωτική σύλληψη, που εστίαζε στην κατακερματισμένη εργασιακή διαδικασία. Οι διαδοχικές φάσεις εκτέλεσης των έργων και οι σχέσεις αλληλουχίας μεταξύ τους προσέδωσαν στις μεθόδους εργασίας της εποχής δύο βασικά χαρακτηριστικά:

- ♦ Την έντονη λειτουργία του ελέγχου από την πλευρά των διαφόρων κλιμακίων της ιεραρχίας πάνω στην παραγωγική διαδικασία,
- ♦ Τη δημιουργία διαφορετικών βαθμών ειδίκευσης ανάλογα:

Είτε με το χαρακτήρα των εργασιών του καταστήματος, όπου η φύση της οικονομικής δραστηριότητας στη ζώνη γεωγραφικής εξάπλωσης της κάθε τραπεζικής μονάδας προσέδιδε και στο προσωπικό τις σχετικές εξειδικεύσεις, είτε με την εσωτερική οργάνωση του κάθε καταστήματος, όπου παρατηρούντο οι εξής διακρίσεις:

- i. Η διάκριση μεταξύ μεγάλων και μικρών μονάδων, με έντονη τη στενή – περιοριστική εξειδίκευση (θρυμματισμός των εργασιών) στα πρώτα, ενώ αντίστροφα στα δεύτερα οι θέσεις εργασίας ήταν πιο πολυλειτουργικές (polyvalence), αν και υστερούσαν ως προς τα πρώτα, εξ αιτίας της μη αντιμετώπισης εργασιών ίδιας δυσκολίας και συνθετότητας.
- ii. Η διάκριση μεταξύ του guichet και των «πίσω υπηρεσιών» (back office, arriere-boytique)
- iii. Η διάκριση στη γραμμή του guichet μεταξύ υπαλλήλων-ταμιών και προϊσταμένων.
- iv. Οι διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων της πρόσω γραμμής ανάλογα με τα διάφορα αντικείμενα ενασχόλησης τους.

Το περιεχόμενο των θέσεων απασχόλησης ήταν κατά βάση φτωχό και οι εργασίες απλές – επαναληπτικές. Η συμπεριφορά στην εργασία χαρακτηριζόταν από παθητικότητα και από την αναμονή εξυπηρέτησης των αιτημάτων των πελατών, τους οποίους άλλωστε δεν ήταν αναγκασμένοι να αναζητήσουν, αφού αυτοί οι τελευταίοι ήταν υποχρεωμένοι να προσφύγουν στις τράπεζες για να εξυπηρετηθούν.

Η εκμάθηση του επαγγέλματος ξεκινούσε από τις λεγόμενες απλές εργασίες και με το διαδοχικό πέρασμα από τη θέση σε θέση δημιουργούντο οι προϋποθέσεις

πρόσβασης στις σύνθετες τραπεζικές εργασίες. Η εκπαίδευση «δια της ασκήσεως της εργασίας» δίπλα σε αρχαιότερους και πιο πεπειραμένους υπάλληλους σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενδοτραπεζικών ή διατραπεζικών εκπαιδευτικών μηχανισμών δημιουργούσαν ευκαιρίες για ανάδειξη στους ικανότερους. Το πνεύμα ένταξης στις αξίες της κάθε τράπεζας και η γαμμική επαγγελματική εξέλιξη συνθέτουν την κουλτούρα του επαγγέλματος.

Εισαγωγή και διάχυση της πληροφορικής

Σειρά παραγόντων επηρέασε το ρυθμό εισαγωγής και χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ως τέτοιους μπορούμε ν' αναφέρουμε:

- ❖ Την φύση της δραστηριότητας των διαφόρων τύπων πιστωτικών ιδρυμάτων που συνθέτουν τον κλάδο,
- ❖ Το μέγεθός τους, δεδομένου ότι οι μικροί οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν συγκεντρωτική δομή για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος σε αντίθεση με τους μεγάλους που αποκεντρώνουν για να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των αγορών,
- ❖ Την κοινωνική φυσιογνωμία του κλάδου που χαρακτηρίζεται από την ειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, τις νοοτροπίες εργασίας (επαγγελματική ωριμότητα) που κυριαρχούν και το περιεχόμενο της συλλογικής διαπραγμάτευσης,
- ❖ Την κουλτούρα των επιχειρήσεων σε θέματα συγκεντρωτισμού (συνοχής του συνόλου) και αποκέντρωσης (τοπικής αυτονομίας),
- ❖ Τέλος, τη σχέση του κλάδου με το εξωτερικό οικονομικό σύστημα.

Η οικονομική ανάπτυξη, που σημειώθηκε στις βιομηχανικές χώρες τα χρόνια που ακολούθησαν το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, χαρακτηρίστηκε από τους τρόπους ζωής της καταναλωτικής κοινωνίας. Η απόκτηση κατοικίας, η πρόσβαση στα διαρκή καταναλωτικά αγαθά, η σε μηνιαία βάση καταβολή των μισθών και η απόκτηση λογαριασμών σε τράπεζες από τα νοικοκυριά επηρέασαν τα δεδομένα του τραπεζικού περιβάλλοντος. Τα δάνεια συνιστούσαν τον τρόπο πρόσβασης στις νέες νόρμες κατανάλωσης και η αύξηση των τραπεζικών καταστημάτων το μέσο για τη συγκέντρωση της αποταμίευσης.

Ο όγκος της ροής των πληροφοριών που έπρεπε να διαχειριστούν οι τράπεζες άρχισε να λαμβάνει διαστάσεις που ουδέποτε πριν είχαν γνωρίσει. Η χρήση των πρώτων μεγάλων υπολογιστών αρχίζει από το 1950. Σύμφωνα με τις προσπάθειες περιοδολόγησης των φάσεων εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στις τραπεζικές εργασίες προκύπτουν οι κατωτέρω διαπιστώσεις.

Στις δεκαετίες 50-60 η πρώτη φάση (βαριά - πληροφορική) εστιάζεται στην επεξεργασία μεγάλης μάζας δεδομένων σε εξειδικευμένες κεντρικές υπηρεσίες. Στα τέλη της περιόδου αυτής η πληροφορική αντικαθιστά τα παλαιά συστήματα μηχανογραφίας, χωρίς όμως ακόμη να μεταβάλλει την οργάνωση της εργασίας. Η ταχύτητα συνιστά την μόνη προτεραιότητα.

Μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 70 η όλη θεώρηση της αρχιτεκτονικής των συστημάτων είναι συγκεντρωτισμός για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος. Γι' αυτόν το λόγο η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται σε μεγάλα κέντρα πληροφορικής, που είναι επιφορτισμένα και με την ανάπτυξη των νέων εφαρμογών. Είναι η εποχή της προτεραιότητας στην αποθήκευση των πληροφοριών και στη δημιουργία των αρχείων των πελατών. Οι πρώτες εφαρμογές (μισθοδοσίας, εντολές, επιταγές, λογιστική επιμέρους εργασιών, πληρωμές εξωτερικού, positions πελατών) είναι περιφερειακές ως προς την καρδιά της χρηματοοικονομικής λειτουργίας των τραπεζών.

Όμως, ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής εντάσσεται πλέον στις στρατηγικές των τραπεζών και αρχίζει να έχει τις επιπτώσεις του στην εργασιακή διαδικασία. Το μοντέλο εφαρμογής της πληροφορικής της εποχής εγγράφεται σε ένα τεχνικό-οργανωτικό σχέδιο που ανατρέπει τις παραδοσιακές οδούς σταδιοδρομίας που γνώριζε το επάγγελμα. Η σε πληροφορική βάση ανάλυση κατ' αρχήν της εργασιακής διαδικασίας και η τυποποιημένη οργάνωση των έργων κατόπιν διασπών το επαγγελματικό συνεχές που χαρακτήριζε τον κλάδο. Το τεχνολογικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από την απουσία οποιαδήποτε ευκαμψίας στην εργασίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου καταμερισμού ήταν:

- ❖ Μη άμεση επαφή μεταξύ υπαλλήλου και πληροφορικού συστήματος,
- ❖ Θεμελίωση τυποποιημένων κανόνων εργασίας στη βάση της κωδικοποίησης των βασικών εντύπων (bordereaux) ή εκείνων που προορίζονται να τροφοδοτήσουν τους υπολογιστές,
- ❖ Λειτουργία χωροταξικά απομονωμένων κέντρων πληροφορικής όπου οι μέθοδοι και οι συνθήκες εργασίας (καταμερισμός των έργων, ακανόνιστα ωράρια) προσιδιάζουν περισσότερο στη βιομηχανία παρά στο περιβάλλον εργασιών γραφείου,
- ❖ Αύξηση της εξουσίας των κεντρικών υπηρεσιών πληροφορικής, καθώς με τους τρόπους ανάπτυξης των εφαρμογών που επιλέγουν επιβάλουν συγκεκριμένους τύπους οργάνωσης σε άλλες μονάδες.

Από πλευράς επιπτώσεων στις ειδικότητες του προσωπικού παρατηρούνται διακρίσεις και διπολικά σχήματα ειδικεύσεως ήτοι:

- ❖ Διάκριση ανάμεσα σε πληροφορικούς και χρήστες πληροφορικής,
- ❖ Διχοτόμηση του ανθρώπινου δυναμικού σε προσωπικό υψηλής ειδικεύσεως (μηχανικοί πληροφορικής, αναλυτές, προγραμματιστές) και προσωπικό παραγωγής και καταχώρησης των δεδομένων,
- ❖ Συγκέντρωση στα μηχανογραφικά κέντρα ενός μεγάλου αριθμού στενά (περιοριστικά) εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για απλές επαναληπτικές εργασίες καταχώρησης,
- ❖ Διπολισμός στα καθήκοντα των υπαλλήλων μεταξύ εκείνων που εξασφαλίζουν την παραγωγή τυποποιημένων υπηρεσιών και εκείνων που είναι επιφορτισμένοι να αντιμετωπίσουν ειδικές περιπτώσεις που ξεφεύγουν από τα συνήθη περιστατικά,
- ❖ Τομή μεταξύ των θέσεων εργασίας που στηρίζονται σε τυπικά τραπεζικές ειδικεύσεις με καθήκοντα είτε διοικητικής φύσης είτε συνδεδεμένα με την πληροφορική, όπου κυρίως απασχολούνται γυναίκες,
- ❖ Πόλωση ανάμεσα στην τάση για αποειδίκευση των θέσεων που σχετίζονται με την προώθηση τυποποιημένων προϊόντων προς τα νοικοκυριά και στο prestige που χαίρουν θέσεις που προσφέρουν υπηρεσίες χρηματοοικονομικής φύσης προς τις επιχειρήσεις που συνιστούν και την elite των τραπεζικών ειδικεύσεων.

Το τεχνικό - οργανωτικό μοντέλο πληροφορικής που εφαρμόστηκε αυτήν την περίοδο γνωρίζει τα όρια του, με την εμφάνιση στα μέσα της δεκαετίας του 70 φαινομένων κρίσης της εργασίας και απεργιών. Την ίδια περίοδο σηματοδοτούνται ραγδαίες εξελίξεις στην απελευθέρωση των αγορών και στην ένταση του ανταγωνισμού. Η αποκέντρωση εξουσιών καθίσταται αναγκαία. Η νέα αντίληψη που διαμορφώνεται θέλει τις μονάδες να λειτουργούν ως ανεξάρτητα κέντρα κέρδους και η παλαιά θεώρηση που περιόριζε τα καταστήματα σε εργασίες ρουτίνας γίνεται πλέον εμπόδιο στον εκσυγχρονισμό.

Η υποβόσκουσα κρίση στους εργασιακούς χώρους εκδηλώνεται σε ορισμένες χώρες της Δυτικής Ευρώπης με μεγάλα ποσοστά απουσιών (absenteisme), με

ποσοστά αποχωρήσεων επί των νεοεισερχομένων (turnover) που φτάνουν το 30% στις υπηρεσίες πληροφορικής και με αύξηση των εφ'ελμάτων κωδικοποίησης (ηθελημένων ή όχι).

Αποκορύφωμα Δε της όλης κοινωνικής έντασης ήταν το ξέσπασμα απεργιών κυρίως στα μηχανογραφικά κέντρα των τραπεζών με αιτήματα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης ή εξέλιξης και με ιδιαίτερα έντονο το στοιχείο της άρσης των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών.

Ενοποίηση λειτουργιών και έργων

Οι διοικήσεις των τραπεζών θορυβημένες – ευαισθητοποιημένες από τις κοινωνικές συγκρούσεις και τα οργανωτικά αδιέξοδα αναζήτησαν από τα μέσα της δεκαετίας του 70 λύσεις υπέρβασης των προβλημάτων, στηριζόμενες στις εξελίξεις στη τεχνολογία που είχαν στο μεταξύ πραγματοποιηθεί. Η τηλεπληροφορική γίνεται έτσι ο φορέας των αλλαγών στο τραπεζικό επάγγελμα, επιτρέποντας την επανασύνθεση της οργάνωσης της εργασίας στην κατεύθυνση της αποκέντρωσης της απασχόλησης και των υπευθυνοτήτων, προβλέποντας αύξηση της αυτονομίας σε τοπικό επίπεδο.

Το μοντέλο πληροφορικής της προηγούμενης περιόδου που αποκλήθηκε «πληροφορική παραγωγής», μετεξελίσσεται (κυρίως τα χρόνια του 80) σε «πληροφορική διαχείρισης».

Η βάση όλων των εξελίξεων συνίσταται στην εξάπλωση αποκεντρωμένων ευέλικτων συστημάτων καταχώρησης. Οι πρόοδοι αυτοί που απορρέουν από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της κατανεμημένης πληροφορικής επιτρέπουν, αφενός ένα μέρος των διοικητικών εργασιών να περάσει στα καταστήματα, αφετέρου να αποκτήσουν οι μονάδες καλύτερα εργαλεία διοίκησης, ώστε να ασκηθούν μεγαλύτερες υπευθυνότητες χωρίς να αμφισβητηθεί η ανάγκη κεντρικού συντονισμού.

Οι τράπεζες αρχίζουν να εγκαθιστούν τερματικά στα guichets των καταστημάτων που συνδέονται με mini-υπολογιστές ή/και με τους κεντρικούς υπολογιστές. Κατά τα τέλη των χρόνων του 70 εγκαθίσταται απλά (παθητικά) τερματικά, ενώ από τις αρχές της επόμενης δεκαετίας, χάρις στην πρόοδο της τεχνολογίας, αρχίζει η χρήση έξυπνων τερματικών τόσο για την παραγωγή (guichets), όσο και για τις σχέσεις καταστήματος-κεντρικών υπηρεσιών (back office).

Οι τεχνικοί στόχοι αυτού του εγχειρήματος ήταν:

- ❖ Η άμεση και εξ αποστάσεως σύλληψη της πληροφορίας (on line – real time),
- ❖ Η επεξεργασία – μετάδοση δεδομένων από και προς τον υπολογιστή,
- ❖ Η απ' ευθείας και εξ αποστάσεως εξέταση αρχείων.

Η νέα τεχνολογία επιτρέπει τη μοναδιαία και αποκεντρωμένη καταχώρηση μιας συναλλαγής που εκτελείται, είτε από τον υπάλληλο, είτε από τον πελάτη που κάνει χρήση πχ. Ενός ΑΤΜ. Όλη η λουπή διοικητική εργασία (λογαριασμός πελάτη, τραπεζική λογιστική, στατιστικές) πραγματοποιείται κατόπιν αυτόματα

Έτσι, επιτυγχάνεται σε μια θέση εργασίας η συνένωση τόσο της εμπορικής λειτουργίας (προώθηση εργασιών) όσο και της διοικητικής (έργα διαχείρισης). Με τη συντελεσθείσα ενοποίηση των λειτουργιών αίρεται η παλαιά διάκριση: πληροφορική / χρήστες, αφού ένα μέρος της επεξεργασίας των δεδομένων και της ανάπτυξης της πληροφόρησης ανατίθεται στους χρήστες. Παράλληλα, ο επανασχεδιασμός της οργάνωσης της εργασίας επέτρεψε και την ενοποίηση των έργων, καθόσον καθήκοντα που στην παρελθούσα φάση είχαν αποκοπεί (επιμέρους ενότητες εργασιών), τώρα πλέον επανασυντέθηκαν καθώς συνενώθηκαν στην καινούργια θέση εργασίας.

Μία έντονη και σημαντική προβληματική αναπτύχθηκε σχετικά με τη ύλη ή και τα κατά, που η πληροφορική ως γενεσιουργός αιτία επέφερε πάνω στις ειδικεύσεις του προσωπικού. Στη βάση της ανάδειξης αυτών των επιπτώσεων εξεργασθήκαμε τον πίνακα 1 που ακολουθεί. Πάντως, οι προοπτικές για την ειδικεύση του ανθρώπινου δυναμικού αν και πιο αισιόδοξες σε σύγκριση με τις εμπειρίες της προηγούμενης περιόδου δεν διαφαίνεται να σηματοδοτούν μονοσήμαντα θετικές εξελίξεις. Οι προβληματισμοί γίνονται ιδιαίτερα έντονοι λόγω της ύπαρξης συγκρουόμενων μεταξύ τους τάσεων.

Η εποχή της αυτοματοποίησης που ο τραπεζικός κλάδος γνωρίζει από τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας επιβεβαιώνει την ανάγκη ανάδυσης θέσεων που θα χαρακτηρίζονται από την τεχνική πολυπραγμοσύνη των κατόχων τους στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων καταστάσεων. Η αβεβαιότητα επιπλέον που χαρακτηρίζει τις αγορές επιβάλλει την ανάγκη ύπαρξης ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα προσδώσει ευκαμψία στις πολιτικές αντιμετώπισης στο περιβάλλον του ανταγωνισμού.

Όμως, η συνειδητοποίηση αυτών των εξελίξεων προϋποθέτει:

- ❖ Συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού,
- ❖ Άρνηση διπολικών σχημάτων στις αρμοδιότητες ή στις ειδικεύσεις,
- ❖ Απόρριψη αυστηρών ιεραρχικών δομών και σχημάτων,
- ❖ Μέτρα ενεργοποίησης – υποκίνησης της πρωτοβουλίας του προσωπικού να επενδύει στην εργασία του,
- ❖ Μια εργονομική αντίληψη της πληροφορικής, ιδιαίτερα του λογισμικού που προκαθορίζει τις συνθήκες και την οργάνωση της εργασίας. «Η πληροφορική μπορεί να υποστηρίξει τη δραστηριότητα αλλά μπορεί και την καθοδηγεί πλήρως».

Πίνακας 1.ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Στα μικρά κατ/τα η συνένωση καθηκόντων δημιουργεί ειδικεύση, λόγω άσκησης πολλαπλών έργων (polyvalence) 	<ul style="list-style-type: none"> • Στα μεγάλα καταστήματα παραμένει ο κίνδυνος να ξαναδημιουργηθούν διαχωρισμοί, λόγω κατακερματισμού της εργασίας
<ul style="list-style-type: none"> • Η αποκεντρωμένη διεξαγωγή στο επίπεδο του καταστήματος διοικητικών εργασιών, σε συνδυασμό με την ανάληψη εμπορικών καθηκόντων αυξάνει την υπευθυνότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αποκέντρωση των καθηκόντων καταχώρησης δεν καθιστά το περιεχόμενο των θέσεων πιο εξειδικευμένο
<ul style="list-style-type: none"> • Η αύξουσα συνθετότητα και η ποικιλία των πληροφορικών συστημάτων διανοίγουν δυνητικά προοπτικές για άρση της κατακερματισμένης εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εντείνεται το χάσμα μεταξύ εκείνων που σχεδιάζουν τις εργασίες και εκείνων που τις εκτελούν, η υπευθυνότητα του υπαλλήλου μειώνεται στο επίπεδο της ρύθμισης μιας διαδικασίας η οποία διαφεύγει πλήρως από το συλλογικό χώρο εργασίας όπου ανήκει
<ul style="list-style-type: none"> • Η συνθετότητα των συστημάτων αυξάνει την υπευθυνότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Η σημασία των παραδοσιακών γνώσεων μειώνεται από τη χρήση της γλώσσας της πληροφορικής
<ul style="list-style-type: none"> • Η ένταση του ελέγχου συμβαδίζει με αυξημένη υπευθυνότητα, ο υπάλληλος 	<ul style="list-style-type: none"> • Η τηλεπεξεργασία ενισχύει τον έλεγχο στην εκτέλεση της εργασίας, προσωπικοί κωδικοί

υπευθυνοποιείται για την πληροφορία που υπάρχει	πρόσβασης
<ul style="list-style-type: none"> • Ο έλεγχος απαιτεί υψηλό επίπεδο αρχικής εκπαίδευσης και εμπειρική γνώση που αποκτάται δύσκολα και μακροχρόνια 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταστρέφονται οι παραδοσιακές βάσεις συνοχής του επαγγέλματος (εμπειρία και εκπαίδευση δια της ασκήσεως της εργασίας)
<ul style="list-style-type: none"> • Η μετάθεση της προτεραιότητας από την παραγωγή στην αγορά και η σύλληψη συστημάτων που επιτρέπουν μια καλύτερη σχέση με τον πελάτη αναπτύσσουν τις δεξιότητες πώλησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ενοποίηση λειτουργιών και καθηκόντων κατά ένα μεγάλο μέρος συνίσταται στη συσσωμάτωση καθηκόντων προηγούμενα απλοποιημένων. Η πρόσθεση πολλών έργων σε μια θέση δεν συνεπάγεται εξ ορισμού σε βάθος γνώση
<ul style="list-style-type: none"> • Η οπτική αγοράς εμπεδώνει την αντίληψη ότι οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν πρόσβαση σε μεγάλο εύρος στοιχείων 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα νέα επαγγέλματα και οι νέες ειδικεύσεις δεν δημιουργούνται αυτόματα. Απαιτείται στρατηγική σχεδιασμού ανάλογων θέσεων

Σε κάθε άλλη περίπτωση ο κίνδυνος της υποβάθμισης αυτού του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλος. Χαρακτηριζόμενο ως ακατάλληλο στις νέες απαιτήσεις εργασίας μπορεί να περιθωριοποιηθεί λόγω του απαξιωμένου χαρακτήρα των ειδικεύσεών του.

Ανάλογοι προβληματισμοί ανακύπτουν στα τέλη της δεκαετίας του 80 με τη διείσδυση στο χρηματοπιστωτικό χώρο των έμπειρων συστημάτων Systèmes Experts, της νέας γενιάς τεχνολογιών προερχόμενων από την τεχνητή ευφυΐα. Τα έμπειρα ή πραγματογνώμονα συστήματα είναι λογιστικά στη βάση παράγωγων γνώσεων από την εμπειρία / πρακτική, που έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα, αιτιολογώντας ταυτόχρονα πως έφτασαν σ' αυτές.

Με τα έμπειρα συστήματα παρατηρείται όπως και στην αυτοματοποίηση μια τάση απαλλαγής από την ανθρώπινη παρέμβαση. Όμως, αυτά τα προγράμματα δεν καλύπτουν λειτουργίες επεξεργασίας –μετάδοσης δεδομένων, αλλά λειτουργίες επίλυσης σύνθετων προβλημάτων. Με τη μεταφορά της ανθρώπινης πολυπραγμοσύνης στις μηχανές αναδύονται νέες αρνητικές πλευρές της τεχνολογίας στην ειδίκευση.

Όμως, η αντικατάσταση των ειδικών δεν είναι αναπόφευκτη. Εξαρτάται από τις επιλογές που θα γίνουν στον τρόπο με τον οποίο τα έμπειρα συστήματα θα ενταχθούν στο συνολικό σύστημα θα ενταχθούν στο συνολικό σύστημα κάθε οργανισμού. Ως εργαλείο βοήθειας στη λήψη των αποφάσεων ή ως μέσο αντικατάστασης των πραγματικών ειδικών. Εκτιμώντας τις θετικές πλευρές πρέπει να τονίσουμε, πως η χρήση τέτοιων συστημάτων απαιτεί διεύρυνση των γνώσεων του χρήστη δεδομένου ότι το ζητούμενο δεν είναι η εφαρμογή της λύσης που θα του υποδειχθεί, αλλά η κατανόηση των στοιχείων και της λογικής που εξυπακούεται.

Επιλογές Στρατηγικής

Η πληροφορική δεν μεταβάλλει πραγματικά τον καταμερισμό της εργασίας, παρά από τη στιγμή που λαμβάνει συγκεκριμένη θέση στις στρατηγικές καταμερισμού της εργασίας που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν. Η σύλληψη της διάταξης των έργων ή των λειτουργιών και του τρόπου εκτέλεσής τους προσδιορίζει και τον τρόπο εφαρμογής της πληροφορικής. Η τεχνολογία δεν μεταφέρει μαζί της τον τρόπο

χρήσης της. Αυτός προσδιορίζεται μέσα από τη μεσολάβηση της οργάνωσης της εργασίας στην οποία η τεχνολογία ενσωματώνεται. Οι ομοιομορφίες που αναμφίβολα οι νέες κοινοτομίες δημιουργούν στη φύση των αρμοδιοτήτων και των ειδικοτήτων δεν συνεπύκνωσης τεχνολογικό ντετερμινισμό. Έτσι, οι τράπεζες σε διάφορες χώρες βίωσαν τη διαδικασία της αυτοματοποίησης με εντελώς διαφορετικούς τρόπους, πχ:

Στην Ιαπωνία, η αποφυγή αμφισβήτησης των ιεραρχικών σχημάτων οδήγησε στη συνύπαρξη αυτοματοποιημένων συστημάτων με παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας, (πολλές σειρές υπαλλήλων στα guichets), α) στη διεξαγωγή αναλήψεων – καταθέσεων β) στην εισαγωγή των στοιχείων στα τερματικά, γ) στην επίβλεψη της όλης διαδικασίας από στελέχη, που επεμβαίνουν για να επιλύσουν επιμέρους προβλήματα.

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

Σε άλλες χώρες πάλι, η προτεραιότητα δόθηκε στην αυτοματοποίηση του guichet και στην πώληση – συμβουλή με εγκατάσταση συστημάτων που τροφοδοτούν με τα απαραίτητα στοιχεία τους υπαλλήλους, ώστε όχι μόνο να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών, αλλά και να αναδείξουν δυνητικές ανάγκες. Όμως και εδώ παρατηρήθηκαν διαφορές.

Στη Γαλλία, επιχειρήθηκε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του ρόλου του Guichetier / Teller, ως πωλητή και συμβούλου. Σ' αυτό το πόστο ενοποιήθηκαν λειτουργίες και έργα, ώστε να διεξάγει ταυτόχρονα:

- ❖ Διοικητικές δραστηριότητες,
- ❖ Τρέχουσες συναλλαγές ρουτίνας (παραδοσιακή παραγωγή),
- ❖ Καθήκοντα συμβουλής και βοήθειας, συνεπικουρούμενος από κάποιον αντικαταστάτη, ώστε σε περίπτωση ανάγκης να απομονώνεται σε ένα διαμορφωμένο χώρο για συζήτηση και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

Στις ΗΠΑ η διάκριση μεταξύ tellers και υπαλλήλων διατηρήθηκε, όμως η σημασία των πρώτων μειώθηκε, καθώς οι αρμοδιότητες τους περιορίστηκαν στην εκτέλεση εργασιών ρουτίνας (απλή εξειδίκευση). Αντίθετα οι υπάλληλοι είδαν το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας τους να διευρύνεται συνιστώντας οργανωτικά την platform, πεδίο υποδοχής και συμβουλής στις ανάγκες των πελατών.

Συμπερασματικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό κλάδο καθορίστηκε από τις επιλογές στρατηγικής των τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών. Το επίπεδο της ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των στρατηγικών, όμως παράλληλα αυτές οι ίδιες οι στρατηγικές επηρεάζονται με τη σειρά τους από την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν. Η ειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ένα κεντρικό σημείο της λειτουργίας της αγοράς εργασίας στις τράπεζες.

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 70, το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούσαν οι τράπεζες άρχισε να εμφανίζει σημαντικές διαφορές (πληθωρισμός, εξωτερικό χρέος, γενίκευση κυμαινόμενων τιμών συναλλάγματος) ως προς τα βασικά γνωρίσματα που το χαρακτήριζαν στις αρχές της ίδιας δεκαετίας. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης οδήγησαν τους πρωταγωνιστές της οικονομικής σφαίρας στην επανεξέταση

των πολιτικών τους. Τα χρόνια του 80 που ακολούθησαν ήταν η δεκαετία όπου πρώτα στις ΗΠΑ και στη συνέχεια στα κύρια οικονομικά κέντρα της Ευρώπης, διαμορφώθηκαν διαφορετικά δεδομένα άσκησης των τραπεζικών δραστηριοτήτων.

Η φυσιογνωμία του ανταγωνισμού και οι νέες ανάγκες σε προσωπικό

Απελευθέρωση, Κορεσμός Αγορών, Από / Επαναμεσολάβηση, Αγοροποίηση, Διεθνοποίηση, ήταν οι νέοι οικονομικοί όροι που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν αιτίες ή αποτελέσματα του περιβάλλοντος που διαμορφώθηκε. Η νέα κατάσταση, προϊόν συνδυασμένων και αλληλεξαρτώμενων εξελίξεων που σημειώθηκαν σ' αυτούς τους τομείς, χαρακτηρίζεται από ριζικά διαφορετικές ως προς το παρελθόν συνθήκες ανταγωνισμού. Οι επιπτώσεις στο επίπεδο των ανθρώπινων πόρων συνίσταται στη συνειδητοποίηση της ακαταλληλότητας του απασχολούμενου δυναμικού και στην ταυτόχρονη ανάδυση νέων ειδικοτήτων ικανών να βοηθήσουν τις τράπεζες να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Απελευθέρωση

Το φαινόμενο της λήψης μέτρων από τις κεντρικές αρχές των χωρών που απελευθέρωσαν το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων πήρε τις ονομασίες: Απελευθέρωση (Liberalisation), Απορύθμιση (Deregulation), Αποκανονικοποίηση (Deregulation). Η κίνηση αυτή, που συνίσταται στην υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση ανοίγματος των αγορών και εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων, προσέφερε νέες δυνατότητες: γεωγραφικής εξάπλωσης (ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των χωρών που το πλαίσιο δεν ήταν ευνοϊκό), έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων (αλληλοδιείσδυση στα μερίδια αγοράς – είσοδος νέων ανταγωνιστών), διαφοροποίησης προϊόντων και τιμολόγησης υπηρεσιών.

Η προσφορά νέων προϊόντων και η εξάπλωση σε καινούργιες αγορές έδωσε μία σημαντική ώθηση στην «καινοτομία», ως συστατικό στοιχείο των πολιτικών των τραπεζών. Όμως, η μίμηση από τους ανταγωνιστές καθιστούσε τετριμμένα (banalisation) τα προϊόντα σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι εξελίξεις αυτές κατέδειξαν στις τράπεζες την ανάγκη απασχόλησης «ειδικών», τόσο στην ανάπτυξη ή στη διάθεση (marketing) των νέων προϊόντων (συχνά συνδεδεμένων με την πληροφορική), όσο και στη μελέτη των συνεπειών της απελευθέρωσης στις αγορές (στρατηγικός σχεδιασμός νομική διάσταση). Η προσφορά ιδιαίτερα προϊόντων κεφαλαιαγοράς δημιούργησε, όπως θα δούμε στη συνέχεια, σειρά νέων επαγγελμάτων.

Το κόστος λειτουργίας έγινε κεντρική μεταβλητή στον ανταγωνισμό και σε συνδυασμό με την τιμολόγηση των υπηρεσιών οδήγησε στην πρόσληψη ειδικευσεων κοστολόγων (αναλυτική κοστολόγηση) και ειδικών εξωτερικής επικοινωνίας για την προβολή των τραπεζών και την αντιμετώπιση των συμπεριφορών των καταναλωτών.

Κορεσμός αγορών

Το φαινόμενο του φαινομένου των αγορών οδήγησε στην αναζήτηση νέων δυνατοτήτων ανάπτυξης σχέσεων των τραπεζών με την πελατεία. Από το 1980 σε χώρες όπως η Γαλλία και η Γερμανία ο βαθμός ανάπτυξης σχέσεων των νοικοκυριών με τις τράπεζες (taux de bancarisation) προσέγγισε το 90%. Οι εξελίξεις αυτές έθιξαν κύρια τις εργασίες λιανικής φύσεως (retail banking) και οδήγησαν τις τράπεζες στην αναζήτηση πλέον ποιοτικών σχέσεων με την πελατεία τους. Συγκεκριμένα, η εξάντληση των ποσοτικών δυνατοτήτων μεγέθυνσης είχε τις εξής δύο επιπτώσεις: α)

την επιβράδυνση της πολιτικής εξάπλωσης με την αύξηση των καταστημάτων, με παράλληλη επανεξέταση του μεγέθους του δικτύου στην κατεύθυνση της ορθολογικοποίησης και β) την αναβάθμιση της σημασίας των πωλήσεων σε συνδυασμό με τη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων και τη σύσφιξη - σταθεροποίηση των σχέσεων με την πελατεία (fidelisation).

Αυτή η θεώρηση της τραπεζικής δραστηριότητας συνεπάγεται στο επίπεδο του προσωπικού την παύση των προσλήψεων ατόμων χαμηλής ειδίκευσης, ενώ ταυτόχρονα θέτει νέες προτεραιότητες στην εμπορική πολιτική των καταστημάτων που συνίσταται στη συμβουλή-συνδρομή στις ανάγκες των ιδιωτών (private banking) και των επιχειρήσεων (κατάλληλες χρηματοδοτικές λύσεις). Προσλαμβάνονται υπεύθυνοι πελατείας υψηλού επιπέδου, ενώ το marketing και η πληροφορική βοηθούν στην κατάτμηση της αγοράς (κριτήρια επαγγελματικά, δημοσιογραφικά...) για την προσέγγιση της πελατείας, που εμφανίζεται πιο ενημερωμένη και πιο απαιτητική.

Απομεσολάβηση

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στις αγορές χρήματος, κινητών αξιών και παραγώγων προϊόντων (produits derives) προσέφεραν νέες δυνατότητες χρηματοδότησης σε κρατικές αρχές, επιχειρήσεις και ιδιώτες. Οι οικονομικοί φορείς οδηγήθηκαν στην αναζήτηση διαφορετικών λύσεων ικανοποίησης των χρηματοδοτικών τους αναγκών, εκτός από τις κλασσικές μορφές πιστοδοτήσεων που προσέφεραν οι τράπεζες. Αυτό το φαινόμενο, που αποκλήθηκε απομεσολάβηση (Desin-termediation) λόγω της μείωσης του μεσολαβητικού ρόλου των τραπεζών στη χρηματοδότηση της οικονομίας, άφησε το στίγμα του στις στρατηγικές ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι ρίζες αυτού του φαινομένου τοποθετούνται στα τέλη των χρόνων του 70 όπου: α) οι επιχειρήσεις λόγω του υψηλού écart οδηγήθηκαν στην αγορά του commercial paper για τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες τους ενώ β) οι ιδιώτες μετακίνησαν τα κεφάλαιά τους από τους παραδοσιακούς αποταμιευτικούς λογαριασμούς προς τοποθετήσεις υψηλής απόδοσης και επενδυτικά προϊόντα των οργανισμών συλλογικών τοποθετήσεων αναζητώντας πιο αποδοτικές λύσεις.

Στη δεκαετία του 80 η τάση για απομεσολάβηση έλαβε δύο όψεις. Σε μία πρώτη περίοδο 1983-86 εντάθηκε, οπότε και παρατηρήθηκε μείωση της προσφυγής στις τραπεζικές πιστώσεις στις περισσότερες σχεδόν των κύριων ευρωπαϊκών χωρών, ενώ το φαινόμενο αυτό αντιστράφηκε (ονομαζόμενο επαναμεσολάβηση - Reintermediation) την περίοδο 1987-88 μετά τη χρηματιστηριακή και ομολογιακή κρίση.

Η εναλλαγή Απομεσολάβησης - Επαναμεσολάβησης οδήγησε στη χρήση του όρου Αγοροποίηση της χρηματοδότησης (Marchésisation), προκειμένου να υποδηλωθεί ο ανταγωνισμός: α) διαμεσολαβητικής (με τη μορφή της τραπεζικής πίστωσης), και β) άμεσης (με τη μορφή της απ' ευθείας πρόσβασης στην κεφαλαιαγορά).

Τα τραπεζικά ιδρύματα, διαπιστώνοντας κατά τη διάρκεια αυτής της "επανάστασης" πως ένα μέρος των παραδοσιακών δραστηριοτήτων τους έπεφτε σε μαρasmus, προσέτρεξαν στην προσφορά εναλλακτικών χρηματοδοτικών λύσεων και στην ανάπτυξη νέων εργασιών. Με αυτήν την έννοια συμμετείχαν ενεργά τόσο στην ανάπτυξη των διαφόρων αγορών, όσο και στην παροχή εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών συμβουλών προς την πελατεία.

Η έμφαση στις δραστηριότητες αγορών (activités de marchés) και στις συμβουλευτικές υπηρεσίες σε εξειδικευμένες χρηματοπιστωτικές εργασίες αιχμής

(ingénierie financière), σε συνδυασμό με την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά οδήγησε: α) τις εμπορικές και τις επενδυτικές τράπεζες παραδοσιακά προσανατολισμένες σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς να ανταγωνίζονται πλέον έντονα μεταξύ τους, β) στη διεκδίκηση μεριδίων της αγοράς από νέους ανταγωνιστές, όπως οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί (ταμειυτήρια-στεγαστική πίστη), οι ασφαλιστικές εταιρείες (bancassurance) και τα εμπορικά πολυκαταστήματα (banks non banks), που δραστηριοποιήθηκαν στους τομείς της καταναλωτικής πίστης και των πιστωτικών καρτών.

Η επιδίωξη παρέμβασης των τραπεζών στις αγορές συναλλάγματος, χρήματος, κινητών αξιών και παραγώγων προϊόντων κατέδειξε την ανάγκη απασχόλησης “ειδικών” ικανών να παρεμβαίνουν στις αγορές. Οι “ευγενείς” ειδικότητες της χρηματοοικονομικής ήταν οι πρώτες που επωφελήθηκαν των “χρυσών” (λόγω αμοιβών) προσλήψεων, ενώ ταυτόχρονα διείσδυσαν στο χώρο κι άλλες ειδικότητες όπως οι μηχανικοί και οι πληροφορικοί χάρη στις ανεπτυγμένες ικανότητες μαθηματικής μοντελοποίησης που χαρακτήριζαν το επαγγελματικό profil τους.

Στις φαντασμαγορικές αίθουσες συναλλαγών (trading floor-salle des marchés) αναδύθηκαν επαγγέλματα όπως του trader και του saler με καθήκοντα παρέμβασης στις επιμέρους αγορές και επικοινωνίας με τους πελάτες αντίστοιχα. Στο έργο τους συνεπικουρούνται από μηχανικούς (ingénieurs financiers) που θέτουν στη διάθεσή τους κατάλληλα εργαλεία (προγράμματα, λογισμικό) για τη λήψη αποφάσεων και από αναλυτές (analystes financiers) που θέτουν στη διάθεσή τους μελέτες επιχειρήσεων, κλάδων, οικονομικών εξελίξεων (analyse fondamentale-analyse technique). Αυτοί οι οικονομολόγοι της αγοράς συνδράμουν επίσης το έργο των διαχειριστών χαρτοφυλακίου που είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό στρατηγικών διαχείρισης χαρτοφυλακίων για το λογαριασμό των πελατών (ιδιωτών ή θεσμικών επενδυτών). Το τοπίο μιας αίθουσας συναλλαγών συμπληρώνεται από το bank office (post marché) που ασχολούμενο με τις εγγραφές και το διακανονισμό των συναλλαγών εξελίσσεται σε όργανο ελέγχου και στρατηγικής παρακολουθώντας-real time τις positions των traders.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις στο σκέλος της χρηματοοικονομικής αρχιτεκτονικής συνιστούν το δεύτερο πόλο δραστηριοποίησης των τραπεζών σε εργασίες αιχμής. Τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη δύσκολη περίοδο των χρηματοοικονομικών αναδιαρθρώσεων εμφάνισαν εξειδικευμένες κεφαλαιακές ανάγκες. Οι εργασίες συμβουλής σε διαχείριση διαθεσίμων και στοιχείων ενεργητικού-παθητικού ή ακόμα οι υπηρεσίες:επιχειρηματικού κεφαλαίου (venture capital-capital risk), συγχωνεύσεων-εξαγορών (mergers and acquisitions-fusions acquisitions), αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου, αποτίμησης αξίας και εισαγωγής ετερειών στο χρηματιστήριο συνέθεσαν ένα ακόμα τομέα αίγλης για την επιχειρηματική δραστηριοποίηση πιστωτικών οργανισμών. Οι ειδικότητες της χρηματοοικονομικής γνώρισαν έτσι ένα νέο πεδίο καταξίωσης, λόγω της υψηλής αποδοτικότητας αυτών των εργασιών. Η απορρόφηση ειδικών πάντως σ' αυτόν τον τομέα ήταν μικρότερη από εκείνη των δραστηριοτήτων αγορών.

Διεθνοποίηση

Η εμβάθυνση της Διεθνοποίησης είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρέασε καθοριστικά. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες εκτός από τις κλασσικές εργασίες

εξωτερικού που συνδέονται με το διεθνές εμπόριο, η παγκόσμια ολοκλήρωση των αγορών, οδήγησε στην ανάπτυξη των εργασιών σε ευρωνομίσματα, των ευρωπαϊστώσεων, των εργασιών εγγύησης διεθνών ομολογιακών εκδόσεων και των διεθνών συναλλαγών επί κινητών αξιών. Για το πρωτοπικό των επενδυτικών τραπεζών, οι εργασίες αυτές, εξ ορισμού διεθνείς, αποτέλεσαν βασικό τομέα της δραστηριότητάς τους.

Στο σκέλος της παρουσίας σε άλλες χώρες, οι τράπεζες, ιδιαίτερα εκείνες με διεθνείς προσανατολισμούς, προσπάθησαν να ισχυροποιήσουν τις θέσεις τους, είτε με απ' ευθείας εγκατάστασή τους σε άλλες χώρες, είτε με εξαγορά ήδη υφισταμένων δικτύων, είτε με την ανάπτυξη διαφόρων μορφών συνεργασίας. Οι συμμαχίες και οι συμφωνίες γνώρισαν έξαρση. Τα στελέχη των διευθύνσεων μεγάλων επιχειρήσεων, όπως επίσης και τα παραδοσιακά επαγγέλματα εργασιών στο δίκτυο είδαν το περιεχόμενο της εργασίας τους να γίνεται πιο σύνθετο στα πλαίσια μιας σύγχρονης εξυπηρέτησης της πελατείας. Αντίστοιχα οι αρμόδιες για το correspondent banking κεντρικές υπηρεσίες χρειάστηκε να επανδρωθούν με εξειδικευμένο προσωπικό.

Τεχνολογία

Η εισαγωγή τέλος, νέων τεχνολογιών επηρέασε εκτός από την εσωτερική λειτουργία τα προϊόντα και τις αγορές. Οι εξελίξεις στα συστήματα πληρωμών: οι κάρτες μνήμης, τα αυτόματα guichets DAB-GAD/ATM, τα τερματικά στα σημεία πωλήσεων TPV/POS και οι καινοτομίες στην οπτική ή στη φωνητική τηλεματική (vidéotex-audiotex) επέτρεψαν στις τράπεζες να διευρύνουν τις υπηρεσίες τους. Η έμφαση στην τεχνολογία προσδιόρισε σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των αγορών. Από τα μέσα των χρόνων του 80 και με σημείο αρχής την αυτοματοποίηση των πράξεων στα κύρια χρηματιστήρια, οι τράπεζες ανέπτυξαν αξιόπιστη τεχνική υποδομή (συστήματα συμψηφισμών και διατραπεζικών υπηρεσιών).

Το προβάδισμα στην τεχνολογία κατέστη προϋπόθεση για την κατάκτηση πρωτοποριακής θέσης στο διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των χρηματοπιστωτικών κέντρων.

Οι απαιτήσεις για ειδικούς πληροφορικής ήδη γνωστές από την εποχή της βαριάς πληροφορικής μεγεθύνθηκαν κατά την αποκέντρωση και τη στροφή στις προτεραιότητες της εμπορικής πολιτικής.

Ο προσανατολισμός των πληροφορικών προς καθήκοντα σχετικά με τις ιδιαιτερότητες της τραπεζικής εργασίας αύξησε τη συνθετότητα των απαιτήσεων από το προσωπικό αυτής της κατηγορίας.

Συμπερασματικά παρατηρούμε, πως οι τράπεζες αναζήτησαν νέες επικερδείς δραστηριότητες, εισήλθαν σε νέες εργασίες, ανέπτυξαν χρηματοοικονομικά εργαλεία αξιοποιώντας τις δυνατότητες μιας αξιόπιστης και αποδοτικής τεχνολογικής υποδομής, που δημιούργησαν συχνά συνεργαζόμενες μεταξύ τους.

Παρά το γεγονός όμως ότι η υιοθέτηση καινοτομιών αύξησε τους κινδύνους, οι τράπεζες έδειξαν αξιοσημείωτη προσαρμοστικότητα στον ανταγωνισμό.

Οι προσλήψεις των ειδικών και η εσωτερική αγοράς εργασίας

Στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας η ανάλυση των νέων ειδικοτήτων στο χρηματοπιστωτικό τομέα σφράγισε τις εξελίξεις. Οι τραπεζικές επιχειρήσεις, επιδιώκοντας να ικανοποιήσουν τόσο την ανάγκη αναβάθμισης παραδοσιακών

ειδικεύσαν τους όσο και τις ελλείψεις τους σε νέα επαγγέλματα, στράφηκαν στην αξιοποίηση των αποφοίτων πανεπιστημιακών σχολών, των οποίων η είσοδος στην αγορά εργασίας συνέπεσε με την όξυνση των αναγκών αναπροσαρμογής της σύνθεσης της απασχόλησης. Ο εμπλουτισμός με αυτό το «νέο αίμα» επιχειρήθηκε σε πολλές χώρες μέσο προσλήψεων.

Οι καινοθύνσεις μάλιστα ορισμένων μεταπτυχιακών κύκλων σπουδών σε τομείς, άμεσα συνδεδεμένους με τις χρηματοπιστωτικές εργασίες αιχμής και με τις απαιτήσεις διοικητικής και λειτουργικής υποστήριξης των τραπεζικών δραστηριοτήτων κατέστησε τα άτομα ειδικών προσόντων στόχο των υπηρεσιών προσλήψεων και συμβούλων επιλογής προσωπικού («κυνηγών κεφαλών»). Ο πίνακας 2 προσφέρει μία εικόνα της αντιστοιχίας των ακαδημαϊκών γνωστικών πεδίων (πανεπιστημιακών εξειδικεύσεων) με τις υπηρεσίες μέσα στις τράπεζες προς τις οποίες οι απόφοιτοι των διαφόρων επιστημονικών κλάδων προσανατολίζονται. Το τοπίο των ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα απέκτησε χαρακτηριστικά, που ουδέποτε στην ιστορία του είχε γνωρίσει.

Η αξιοποίηση των ειδικών πραγματοποιήθηκε με την τοποθέτηση τους είτε σε τομείς εργασίας που εξυπηρετούσαν πελάτες (αγορές) είτε σε κεντρικές διευθύνσεις. Οι ποιοτικές προσλήψεις όμως, δεν περιορίστηκαν στα golden boys των χρηματοπιστωτικών εργασιών αιχμής ή στους εμπειρογνώμονες των εξειδικευμένων καθηκόντων, αλλά διευρύνθηκαν και προς τους απόφοιτους των διαφόρων μη πανεπιστημιακών βαθμίδων των εκπαιδευτικών συστημάτων.

Το σύνολο αυτών των εξελίξεων ανέτρεψε τα κλασικά δεδομένα εισόδου και ανάδειξης στον ανάδειξης στον κλάδο. Οι τράπεζες παραδοσιακά χαρακτηρίζονταν από προσλήψεις απόφοιτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή με ακόμα κατώτερο επίπεδο μόρφωσης. Η πορεία ανόδου προέβλεπε, ότι στην εμπειρία που συσσωρευόταν από την εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας, εφόσον προτίθετο μία εκπαίδευση (που με μοναδικό τρόπο είχε θεσμοθετηθεί στο επίπεδο του κλάδου), θα επέτρεπε σ' αυτούς που ξεχώριζαν να προοδεύσουν σταδιοδρομικά.

Πίνακας 2. ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΩΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	
Γνωστικά πεδία	Τομείς
Οικονομική ανάλυση και ποσοτικές μέθοδοι Οικονομετρία, στατιστική, μαθηματικά, Μακροοικονομική ανάλυση, σχεδιασμός	Οικονομικές μελέτες Διαθεσιμότητα επενδυτικές Δραστηριότητες
Διεθνείς οικονομικές και εμπορικές σχέσεις διεθνή και ευρωπαϊκή οικονομία, διεθνές Εμπόριο, οικονομία της ανάπτυξης	Οικονομικές μελέτες, Διεθνείς δραστηριότητες, Σχέσεις τραπεζών
Δημόσια οικονομικά Χρηματοδότηση δημόσιων οργανισμών, Προϋπολογισμός, προγραμματισμός	Οικονομικές-χρηματοοικονομικές Μελέτες, Οικονομική υπηρεσία
Νόμισμα -Χρήμα-Τράπεζες Νομισματική θεωρία και πολιτική, χρηματοδοτική λειτουργία πιστωτικών Ιδρυμάτων, διοίκηση χρηματοπιστωτικών Οργανισμών	Οικονομική υπηρεσία, Προϋπολογισμός, Εσωτερικός έλεγχος, Επιθεώρηση, Μελέτες

Χρηματοοικονομική αλλαγή Οικονομική διοίκηση: προγραμματισμός, Έλεγχος, φορολογικά Χρηματοοικονομική διοίκηση: επενδύσεις, Πιστοδοτική πολιτική, πιστοτικότητα Χρηματοπιστωτικές εργασίες αιχμής: νέα Εργαλεία – αγορές, παραγωγή προϊόντα	Οικονομική υπηρεσία, Καθυστερήσεις-Εμπλοκές, Επιθεώρηση Ανάλυση Πίστης, Περιφερειακές διοικήσεις Επενδυτικές δραστηριότητες Αγορών
Εμπορική πολιτική και εξωτερική επικοινωνία Marketing, Πωλήσεις, κατάκτηση πελατείας, Έρευνα αγοράς, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις	Εμπορική διεύθυνση, Νέες εργασίες, Υπηρεσίες προβολής
Οικονομία των ανθρώπινων πόρων Οικονομία της εργασίας, διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, κοινωνική πολιτική, εργασιακά	Υπηρεσίες προσωπικού Εκπαίδευσης, οργάνωση εργασίας, Μελέτες
Διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων Διοίκηση οργανισμών, στρατηγική, λήψη Αποφάσεων, οργάνωση εργασιακής διαδικασίας	Υπηρεσίες οργάνωσης και Σχεδιασμού μεθόδων Εργασίας, Προσωπικό
Πληροφορική Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, Σχεδιασμός – ανάπτυξη συστημάτων και Εφαρμογών, καινοτομία-νέες υπηρεσίες	Μονάδες μηχανοργάνωσης, Κεντρικές ή αποκεντρωμένες Υπηρεσίες Η/Υ, Νέα προϊόντα
Νομικοί Παραδοσιακές νομικές κατευθύνσεις και Εξειδικεύσεις σε χρηματοδοτικές εργασίες (μεγάλα επενδυτικά σχέδια) ή σύνθετες χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (εξαγορές και συγχωνεύσεις κλπ)	Δικαστικό, νομικές υπηρεσίες, Περιουσιακή διαχείριση, Συμμετοχή σε ομάδες Πολυεπιστημονικής σύνθεσης

Η είσοδος στο επάγγελμα γινόταν από τα χαμηλά κλιμάκια. Η σταθερή οικονομική δραστηριότητα, οι αποκλειστικά στο επίπεδο του κλάδου αναγνωρισμένες ειδικότητες, η νοοτροπία διοίκησης που καλλιεργούσε το esprit maison και το όλο πλαίσιο των συλλογικών συμβάσεων εξασφάλιζε σταθερότητα και αργή αλλά σχεδόν γρήγορη εξέλιξη.

Το σύστημα αυτό της απασχόλησης ανταποκρίνεται στο μοντέλο λειτουργίας μίας εσωτερικής αγοράς εργασίας, όπου η κίνηση των απασχολουμένων και ο προορισμός τους προς τις διάφορες κατηγορίες θέσεων, μέσα σ' ένα δεδομένο θεσμικό πλαίσιο, διέπονται από κανόνες και διοικητικές διαδικασίες. Ο τρόπος λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς εργασίας στις τράπεζες μπορεί να αναπαρασταθεί με τα σχήματα στον πίνακα 3.

Το σχήμα (1) εκφράζει τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς εργασίας στις τράπεζες. Η αγορά είναι α) ενιαία, η εξέλιξη σημειώνεται από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες και β) κλειστή, δεδομένου ότι δεν επικοινωνεί με την εξωτερική αγορά εργασίας παρά μόνο από μια είσοδο και από ένα επίπεδο εκπαίδευσης.

μορφή της εσωτερικής αγοράς εργασίας έχει πλήρως αναδιοργανωθεί. Σημαντικές κατηγορίες προσωπικού που κατέχουν θέσεις χαμηλής ειδίκευσης ή θέσεις που το περιεχόμενο τους απαξιώνεται από τις εξελίξεις αντιμετωπίζουν κινδύνους, όπως είδαμε και στην προηγούμενη παράγραφο, περαιτέρω υποβάθμισης και περιθωριοποίησης εξαιτίας των αναδιαρθρώσεων (δομών επασχόμενης, περιεχομένου θέσεων) που επιχειρούνται στον κλάδο.

Στο νέο τρόπο λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς εργασίας μια διαδικασία διαιτησίας (arbitrage) λαμβάνει χώρα μεταξύ της αξιοποίησης των ήδη απασχολουμένων (όπου η εκπαίδευση έρχεται να παίξει σημαντικό ρόλο) και της προσφυγής στις πρόσληψεις (με έμφαση στους αποφοίτους πανεπιστημίων, στους ειδικούς και στους λοιπούς για τους οποίους όμως η ολοκλήρωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή και κάποιων ετών ανώτερων σπουδών θεωρείται ως ελάχιστο προσόν). Ο συνδυασμός μεταξύ διαθεσίμων και ζητούμενων ειδικοτήτων και η συνειδητοποίηση του εύρους των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το τραπεζικό επάγγελμα έθεσαν στα πιστωτικά ιδρύματα το πρόβλημα της προσαρμογής της πραγματικής δομής της απασχόλησης στην επιθυμητή.

Η αβεβαιότητα των εξελίξεων και η δυσκολία προσδιορισμού των αναγκών σε ειδικεύσεις, ιδίως εκείνων που θα αναδειχθούν στο μέλλον οδήγησε τις τράπεζες κατά την εξέταση υποψηφίων για πρόσληψη να αναζητούν ικανότητες προσαρμογής σε τροχιές που δεν είναι βέβαιες όπως παλιά. Η τάση σήμερα στις επιχειρήσεις δεν είναι να προσλαμβάνουν για ένα συγκεκριμένο πόστο αλλά για μια προοπτική σταδιοδρομίας. Για το σκοπό αυτό επιστρατεύθηκε όλη η πανοπλία των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης, όπως τα tests και οι stages έναρξης.

3. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα συνδυασμένα αποτελέσματα των εξελίξεων, που σημειώθηκαν τόσο στη φυσιογνωμία των αγορών (ανταγωνισμός) όσο και στα συστήματα οργάνωσης της εργασίας, είχαν σημαντικές επιπτώσεις στις παραδοσιακές ειδικότητες των απασχολουμένων.

Νέες ιεραρχίες ειδικεύσεων

Οι παλαιές ιδιότητες του επαγγέλματος, όσον αφορά τις συνθήκες άσκησης της εργασίας, όπως επισημάναμε ήταν: η εκτέλεση απλών, μικρούς εύρους από πλευράς περιεχομένου, καθηκόντων επαναληπτικής φύσης, που ο συχνά προσωποποιημένος χαρακτήρας ανάθεσης τους δημιουργούσε ένα κλίμα μονοτονίας και απομόνωσης, ως προς το σύνολο των εργασιών που πραγματοποιούνται στον εργασιακό χώρο.

Όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη, οι αργοί αλλά σταθεροί ρυθμοί ανόδου, η έμφαση στην εφαρμογή των οδηγιών ή στην τήρηση διαδικασιών, η χαμηλή κινητικότητα σε συνδυασμό με ένα πνεύμα περιχαράκωσης των υπαλλήλων σε επιμέρους αντικείμενα, όπου η συγκεκριμένη - περιορισμένη γνώση συνιστούσε σημείο εξουσίας και προστασίας από αμφισβήτηση, διαμόρφωναν μια κουλτούρα σταδιοδρομίας παθητικών και πειθαρχημένων συμπεριφορών. Η αργή αλλά σταθερή εξέλιξη, οι προβλέψιμοι ιστοί ανάδειξης καθιστούσαν την αρχαιότητα ακρογωνιαίο λίθο του ιεραρχικού οικοδομήματος.

Τα παραδοσιακά αυτά χαρακτηριστικά αποδείχθηκαν σημαντικά εμπόδια στους εκσυγχρονισμούς που δρομολογήθηκαν την τελευταία δεκαετία.

Κατά πρώτο λόγο, οι αλλαγές στον καταμερισμό της εργασίας οδήγησαν όπως είδαμε στην ενοποίηση των λειτουργιών και των ρόλων εμπλουτίζοντας γενικά (παρά τους σοβαρούς προβληματισμούς σχετικά με τις επιλογές των επιχειρήσεων) το

περιεχόμενο των θέσεων απασχόλησης. Ο συνδυασμό διοικητικών έργων, με εργασίες προώθησης υπηρεσιών και με παράλληλη εκτέλεση κερθικών παραγωγής διέυρνε τους ορίζοντες ακόμα και για τις θέσεις με εκτελεστικής φύσης αρμοδιότητες. Το παραδοσιακό management άλλαξε περιεχόμενο, καθώς η νέα γενιά στελεχών διακρίνεται πλέον από ικανότητες σχεδισμού, διαχείρισης και επιχειρηματικότητας.

Κατά δεύτερο λόγο, η πορεία που σηματοδότησε η απελευθέρωση των αγορών δημιούργησε στους πιστωτικούς οργανισμούς ιδιαίτερες ανάγκες πώλησης / συμβουλής και συνδρομής της πελατείας. Με αυτόν τον τρόπο αναδείχθηκαν νέες ειδικότητες και επαγγέλματα. Οι ειδικοί έγιναν αναγκαίοι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για την άσκηση επιχειρηματικών πολιτικών στις αγορές που δημιουργήθηκαν και για τη στελέχωση τόσο των επιτελικών μονάδων όσο και ορισμένων υπηρεσιών ανάπτυξης εργασιών δικτύου.

Οι εξελίξεις αυτές επηρέασαν τα τραπεζικά καταστήματα που προσανατολίστηκαν να λειτουργούν ως αυτόνομα επιχειρηματικά κέντρα. Τα καταστήματα στις νέες συνθήκες έπρεπε α) να επεξεργαστούν εμπορική στρατηγική προώθησης των προϊόντων τους στοχευώντας τη δράση τους, β) να αξιοποιήσουν τα μέσα πληροφορικής μέχρι και στο σημείο της ανάπτυξης αυτόνομων εφαρμογών προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη πρόσβαση στην πελατεία, γ) να αξιολογήσουν τις πηγές και τη χρήση των πόρων τους και δ) να λάβουν σημαντικές χρηματοδοτικές αποφάσεις.

Η παραδοσιακή δομή των λειτουργιών μέσα στα καταστήματα κατά τύπο εργασίας ή προϊόντος (δάνεια, καταθέσεις) ξεπεράστηκε, σχεδόν σ' όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, προς την κατεύθυνση διάρθρωσης των δραστηριοτήτων ανά ομάδες πελατών κοινών χαρακτηριστικών. με αυτόν τον τρόπο, η προτεραιότητα πέρασε από την παραγωγή στις αγορές, ενώ ταυτόχρονα η οπτική εστιάζεται στους πελάτες και όχι όπως παλιά στα προϊόντα. Οι βάσεις δεδομένων δομούνται εφεξής όχι ως προς τους πελάτες γεγονός που αυξάνει τις δυνατότητες πωλήσεων επιτρέποντας να προωθούνται τα κατάλληλα προϊόντα στο κάθε τμήμα (segment) της πελατείας.

Το profil των απασχολουμένων στον χρηματοπιστωτικό τριτογενή δεν είναι πια εκείνο του παρελθόντος. Η παραδοσιακή θεώρηση του τραπεζικού επαγγέλματος συνίστατο στη συγκέντρωση των καταθέσεων και τη χορήγηση δανείων. Οι σύγχρονες εξελίξεις, ιδιαίτερα στο σκέλος της αγοροποίησης της χρηματοδότησης, δίνουν στο σύγχρονο τραπεζικό τη διάσταση ενός ενδιάμεσου ρόλου στην κυκλοφορία του χρήματος, είτε με την παλιά μορφή των δανείων, είτε με τις σύγχρονες χρηματοπιστωτικές εργασίες. Από τον teller της πρώτης γραμμής με την απ' ευθείας και en temps réel πρόσβαση του σε αρχεία και πληροφορίες, μέχρι τον trader που παρεμβαίνει σε διεθνείς αγορές, το τραπεζικό επάγγελμα γνωρίζει σε κάθε επίπεδο ειδίκευσης και για κάθε διαφορετική ειδικότητα βαθιές αλλαγές.

Ο πίνακας 4 που ακολουθεί απεικονίζει τη μεταλλαγή των ιδιοτήτων που σημειώθηκε στο τραπεζικό επάγγελμα, σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη στα πλαίσια του ΟΟΣΑ.

Η μετεξέλιξη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών οδήγησε σε αλλαγή των αντιλήψεων ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο νέος τύπος τραπεζικού υπαλλήλου. Με αυτήν την έννοια, ενδεικτικό σημείο αναφοράς συνιστούν οι μεταβολές που γνώρισαν τα δελτία αξιολόγησης των υπαλλήλων. Τα παραδοσιακά κριτήρια της παράστασης, της συμπεριφοράς και της αφοσίωσης παραχώρησαν τη θέση τους σε ποιοτικές κρίσεις, όπως η ικανότητα ανταπόκρισης σε εξελισσόμενο περιβάλλον εργασίας, οι προοπτικές δυνατοτήτων των κρινομένων για εξέλιξη.

Πίνακας 4. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΕΥΣΕΩΝ

Παλαιές Ιδιότητες

Νέες Ιδιότητες

A) Κοινές ιδιότητες

- | | |
|---|---|
| 1. Σταθερή δραστηριότητα μέσα Σ' έναν άκαμπτο οργανισμό | Προσαρμοστικότητα σ' ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον |
| 2. Επαναληπτική εργασία συγκεκριμένη και καλά καθορισμένη | Ικανότητα να πραγματοποιεί μία αφηρημένη και ποικίλη εργασία |
| 3. Ικανότητα στο να δέχεσαι και να ακολουθείς εντολές | Ικανότητα να παίρνει αποφάσεις & να αναλαμβάνει υπευθυνότητες |
| 4. Εργασία εξατομικευμένη, συχνά απομονωτική | Ομαδική εργασία και σε αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους ή τους πελάτες |
| 5. Περιορισμένος γεωγραφικός και χρονικός ορίζοντας | Προδιάθεση στο να κατανοεί ένα συνολικό σύστημα και να εντάσσεται σ' ένα ευρύτερο χρονικό και γεωγραφικό ορίζοντα |

B) Ειδικές ιδιότητες

Ανώτερες ειδικεύσεις

- | | |
|--|--|
| 1. Γενικές ιδιότητες. Γνώσεις γενικές, μη εξειδικευμένες, προτεραιότητα στη λειτουργία διοίκησης | <i>Οι νέοι ειδικοί.</i> Αυξημένη ανάγκη νέων υψηλού επιπέδου ικανών να δημιουργήσουν και να προωθήσουν σύνθετα προϊόντα |
| 2. Διοικητικές ικανότητες. Παραδοσιακός ρόλος της Διεύθυνσης στηριζόμενος στην Ιεραρχία και στην εξουσία Με τους συνεργάτες τους και να τους Να υποκινούν το προσωπικό για να Εντοπίζουν τις δυνατότητες ανάπτυξης | <i>Οι νέοι επιχειρηματίες.</i> Ροπή όχι μόνο στη διαχείριση αλλά επίσης στον καθορισμό στρατηγικής, στο να μοιράζονται την πληροφόρηση |

Ενδιάμεσες ειδικεύσεις

- | | |
|---|--|
| 1. παρακολούθηση διαδικασιών κύρια εφαρμοζόμενων στις εξειδικευμένες διοικητικές εργασίες έμπορος αλλά ταυτόχρονα ως σύμβουλος ικανός ν' αντιμετωπίσει επιμέρους προβλήματα | <i>Συμβουλή και βοήθεια.</i> Πολλαπλότητα στη γνώση των προϊόντων & και τεχνικών, που να επιτρέπει να απευθύνεται στην πελατεία ως |
|---|--|

Κατώτερες ειδικεύσεις

- | | |
|---|--|
| 1. στενή εξειδίκευση στην καταχώρηση και στην επεξεργασία των δεδομένων | Τάση προς εξαφάνιση των απλών και επαναληπτικών εργασιών |
|---|--|

Διαφορετικές επιστημάνσεις όμως, μπορούν να γίνουν και για τις ιδιαιτερότητες των επιπτώσεων ανά κατηγορία απασχολούμενων .

Α) Στο επίπεδο των υπάλληλων , η διεύρυνση των γνώσεων , η αύξηση των υπευθυνότητων και οι ανεπτυγμένες ικανότητες επικοινωνίας (πώληση αλλά και ομαδικό πνεύμα στον εργασιακό χώρο) οδήγησαν στην άνοδο των απαιτούμενων προσόντων για την επιτυχή κάλυψη θέσεων αυτής της κατηγορίας. Παλαιά και προσλήψεις γινόντουσαν σε επίπεδο χαμηλότερο των 12 ετών σχολικής εκπαίδευσης, στους εισεγωγικούς βαθμούς ιεραρχίας. Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες η τάση αυτή έχει αντιστραφεί

β) Στο επίπεδο των ειδικών, των στελεχών εξειδικευμένων προσόντων ανάλογα με το αν ο προσανατολισμός τους είναι προς τις αγορές (ανάπτυξη εργασιών –σχεδιασμός προϊόντων) ή προς τις επιτελικές υπηρεσίες, οι απαιτούμενες ιδιότητες διαφέρουν. Η κατηγορία αυτή σχηματίζεται από μία γκάμα ειδικοτήτων και επαγγελμάτων, που σε μεγάλο βαθμό προέρχονται από διάφορες μεταπτυχιακές εξειδικεύσεις ανώτατων σχολών, εκτός του χώρου των τραπεζών

γ) Στο επίπεδο των κλασικών τραπεζικών στελεχών που η φύση των καθηκόντων τους θα τους προσδίδει πάντα ένα προσανατολισμό généraliste οι επιπτώσεις είναι επίσης σημαντικές. Τα στελέχη αυτής της κατηγορίας από τα ανώτερα κλιμάκια μέχρι τα κατώτερα στρώματα επίβλεψης (προϊστάμενοι) πρέπει να έχουν:

- Στρατηγικό και επιχειρηματικό πνεύμα
- Ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης πολιτικής προώθησης εργασιών
- Αρετές εμπύχωσης ομάδων εργασίας
- Ευχέρεια επαφής με την πελατεία, ικανότητα ανάλυσης-σύνθεσης και ιεράρχησης προτεραιοτήτων (ιδιαίτερα για τα ενδιάμεσα κλιμάκια διοίκησης)

Τα παραδοσιακά στελέχη αυτής της κατηγορίας διαθέτουν αξιόλογες εξειδικευμένες τεχνικά γνώσεις, χαρακτηρίζονται όμως από σημαντικές υστερήσεις σε διοικητικές ικανότητες και από κινδύνους απαξίωσης της ειδικεύσεώς τους .

Κοινωνικοεπαγγελματικές ταξινομήσεις και ειδικευση

Ένα μέτρο προσδιορισμού της ανόδου της ειδικεύσεως του ανθρώπινου δυναμικού είναι η μελέτη, μεταξύ σημαντικών χρονικών διαστημάτων, της σύνθεσης της απασχόλησης με βάση τις ταξινομήσεις των επαγγελματικών κατηγοριών που υιοθετούνται από χώρα σε χώρα.

Στη Γαλλία, η Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του κλάδου ταξινομεί το προσωπικό των τραπεζών σε τρεις κατηγορίες :

- α) υπάλληλους(εκτελεστικές εργασίες),
- β)βαθμοφόρους(επίβλεψη, πρώτη προσέγγιση σύνθετων θεμάτων),
- γ)στελέχη(πρωτοβουλία, σχεδιασμός-σύλληψη εργασιών).

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση αυτή η σύνθεση (%) της απασχόλησης των εγγεγραμμένων τραπεζών στην Association française des banques απεικονίζεται στον πίνακα 5.

Στη Γερμανία, η Συλλογική Σύμβαση του κλάδου ορίζει εννέα ιεραρχημένες ομάδες απασχόλησης (GT1-GT9) , που ανά τρεις συνθέτουν τις εξής κατηγορίες :

- =1-3: ελάχιστοι ειδικομένοι υπάλληλοι
- =4-6: ειδικομένοι υπάλληλοι με μικρή εμπειρία ή υπευθυνότητα ,
- =7-9: επιβεβαιωμένα ειδικομένοι υπάλληλοι, ασκούντες ευθύνη.

Με βάση αυτήν την τυπολογία απεικονίζεται στον πίνακα 6 η εξέλιξη της απασχόλησης των μισθωτών των ιδιωτικών τραπεζών.

Η άνοδος της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού που απορρέει από τις περιπτώσεις των δύο προηγούμενων χωρών φαίνεται να ισχύει και για το χρηματοπιστωτικό τομέα στις ΗΠΑ (πίνακας 7)

Πίνακας 5		
%	1975	1982
Υπάλληλοι-employés	53	37
Βαθμοφόροι-gradés	36	49
Στελέχη-cadres	11	14

Πίνακας 6.			
%	1973	1982	1987
Ανειδίκευτοι & ημειδίκευμένοι	25,8	13,6	8,9
Ειδίκευμένοι	57,4	60	59,2
Μεσαία στελέχη	16,8	26,4	31,9

Πίνακας 7.		
%	1976	1985
Ανώτερα στελέχη και ανώτερο		
Τεχνικό προσωπικό	25,2	27,5
Εμπορικών καθηκόντων	21,5	24
Υπάλληλοι γραφείου	44,3	41,1
Προσωπικό υπηρεσίας	5,2	3,9
Εργάτες	3,8	2,4

Οι επαγγελματικές αυτές κατηγορίες, που εκφράζουν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους σχέσεις ιεραρχίας των θέσεων απασχόλησης, υποδηλώνουν έμμεσα και τη σχέση μεταξύ διαφορετικών βαθμίδων ειδίκευσης. Όμως από αναλυτικής πλευράς, η χρήση αυτών των ταξινομήσεων για την εξαγωγή ακριβών συμπερασμάτων καθίσταται προβληματική καθόσον οι σχετικές ιεραρχίες υποκρύπτουν τις σχέσεις δύναμης στη βάση των οποίων θεμελιώνονται.

Η αλλοίωση της αξιοπιστίας των συλλογισμών, που μπορούν να διατυπωθούν στη βάση της μελέτης των πινάκων, οφείλεται στο ότι η μετάταξη από κατηγορία σε κατηγορία ενδέχεται να προκύπτει από φυσιολογική εξέλιξη (αρχαιότητα), από προαγωγές, από συλλογικές συμφωνίες στην προοπτική μισθολογικής ανόδου με την πρόσβαση σε άλλη ομάδα και γενικότερα από τις ιδιαιτερότητες των εσωτερικών αγορών εργασίας (προσλήψεις, εκπαίδευση κ.τ.λ.).

Οι διαπιστώσεις περί ανόδου των ειδিকেύσεων είναι ταυτόχρονα συζητήσιμη και για έναν άλλο λόγο. Παρά το γεγονός ότι οι ποσοστιαίες αυξήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις θέσεις υψηλής ειδίκευσης, οι αριθμοί που αφορούν τις θέσεις χαμηλής ειδίκευσης παραμένουν σημαντικοί σε απόλυτα μεγέθη παρά την γενικά αναμενόμενη εξοφάνιση των απλών επαναληπτικών εργασιών. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως είδαμε μέχρι τώρα, η πληροφορική υπήρξε πηγή όχι θετικών εξελίξεων για την ανθρώπινη εργασία.

Άλλωστε, ακόμα και οι θέσεις που δημιουργήθηκαν με έμφαση στην πώληση, αντιμετώπισαν προβλήματα περιοριστικής εξειδίκευσης και έκτασης για την ανθρώπινη εργασία.

Συγκρούσεις – Αντιστάσεις – Αντιφάσεις

Η συνύπαρξη στους χώρους εργασίας δύο τύπων προσωπικού (παλαιού / νέου) οδήγησε στην εμφάνιση σημαντικών συγκρούσεων, λόγω των διαφορετικών λογικών κάθε κατηγορίας και των αντιστάσεων που προέβλεπε η υπό αμφισβήτηση ενδιάμεση ιεραρχία.

Η ανατροπή των παραδοσιακών δεδομένων της σταδιοδρομικής εξέλιξης συνιστά ένα πρώτο σημείο συγκρούσεων. Συγκεκριμένα :

α) Οι πυραμίδες των ειδικεύσεων παύουν να είναι ομοιογενείς, λόγω της εμφάνισης των ειδικών.

β) Η λογική της εσωτερικής εξέλιξης, λόγω αρχαιότητας, τίθεται σε αμφισβήτηση καθόσον οι τράπεζες αφενός μεν προσφεύγουν στην εξωτερική αγορά εργασίας (εκροές ανώτερων βαθμίδων εκπαιδευτικού συστήματος) για να καλύψουν τις ανάγκες τους, αφετέρου τοποθετούν τους νέους σε υψηλές βαθμολογικά θέσεις.

γ) Η κινητικότητα στον κλάδο διαφοροποιείται, καθώς διαμορφώνονται καριέρες δύο ταχυτήτων. Οι τυποποιημένες πρακτικές ανάδειξης δεν ακολουθούνται για τις περιπτώσεις των ατόμων με εξειδικευμένα προσόντα, που με δυναμικές νοοτροπίες γρήγορης απόκτησης γνώσεων και φιλοδοξίες ταχείας εξέλιξης συνιστούν νέες ιεραρχίες στη βάση της μεγαλύτερης κινητικότητας και της επαγγελματικής επάρκειας.

Οι προσδοκίες αυτών των νέων κατηγοριών προσωπικού θέτουν όμως με τη σειρά τους αρκετά προβλήματα, που δημιουργούν τις εξής τριβές:

α) Αν και η τοποθέτησή τους είναι κατά κανόνα υψηλή (είτε από βαθμολογικής πλευράς, είτε από πλευράς θέσεων ευθύνης), ακόμα δεν έχουν αναθεωρηθεί πλήρως οι ισχύοντες ιστοί προαγωγών. Έτσι, το φαινόμενο του <<μποτυλιαρίσματος>> ανακύπτει, όταν μετά από μερικά χρόνια τα άτομα αυτά νοιώθουν να <<φρακάρουν>> σταδιοδρομικά.

β) Το προσωπικό αυτών των κατηγοριών επιδιώκει ως διέξοδο τις μεταθέσεις προς άλλες μονάδες (κεντρικές υπηρεσίες ή δίκτυο). Ο διασκορπισμός αυτός των ειδικών μέσα στην τράπεζα συχνά συνοδεύεται και από μέτρα προσαρμογής (εκπαίδευση) στα νέα αντικείμενα. Οι καινοτόμες αυτές μετακινήσεις και η εικόνα της υψηλής κινητικότητας που προβάλλεται (ορισμένες ειδικότητες: audit, organisation, δεν μένουν πάνω από τρία χρόνια σε μία θέση) έρχονται σε αντίθεση με τις μέχρι πρότινος δυσκίνητες τραπεζικές δομές.

γ) Οι διαφορετικές νοοτροπίες έχουν επίσης να κάνουν και με την υιοθέτηση συμπεριφορών ανεξαρτησίας – αποστασιοποίησης απέναντι στα ιδρύματα που απασχολούνται. Οι ειδικοί, προσδιορίζοντας την επαγγελματική τους ταυτότητα ως προς την ειδικότητά τους εκλαμβάνουν την καριέρα τους ως μία πορεία διαδοχής κλάδων και επιχειρήσεων. Οι <<κοσμοπολίτικες>> αυτές νοοτροπίες οριζόντιων μετακινήσεων στην αγορά εργασίας έρχονται σε πλήρη ρήξη με τις παραδοσιακές αξίες ένταξης και ενσωμάτωσης που χαρακτήριζαν διεθνώς τις επιχειρήσεις του κλάδου.

δ) Ένα τελευταίο επίπεδο εμφάνισης τριβών είναι εκείνο της νομιμοποίησης της ενδιάμεσης ιεραρχίας στελεχών, που εκδηλώνεται στα πλαίσια μίας σύγκρουσης ιεραρχίας στελεχών, που εκδηλώνεται στα πλαίσια μίας σύγκρουσης γενεών. Η νέα γενιά των ειδικών έχοντας συνείδηση των ειδικεύσεων που είναι φορέας εμφανίζεται να μην αποδέχεται τα στελέχη παλαιού τύπου. Η κρίση αυτή υποβόσκει στους εργασιακούς χώρους, όπου τα νέα άτομα προσδοκούν από τους ανωτέρους τους άλλες διοικητικές αρετές, όπως ικανότητες διοίκησης ανθρώπων (επικοινωνία, αναγνώριση, ανάπτυξη της αυτονομίας της ομάδας, πληροφόρηση, λύσεις, διεξόδους)

και ικανότητας διοίκησης έργων (σχεδιασμό, συντονισμό, συνεργασία-συνέργια σε επίπεδο επιχείρησης).

Οι αντιστάσεις των παλαιών δομών λαμβάνουν και αυτές πολλές μορφές :

α) Με την εκδήλωση δυσσέβειας καθώς διαπιστώνεται ότι τα νέα συστήματα ευνοούν τους νεώτερους και περισσότερο μορφωμένους.

β) Με την εκδήλωση δυσπιστίας απέναντι στις διοικητικές ικανότητες των νέων εξειδικευμένων προσόντων, που εισερχόμενοι τοποθετούνται (<<αλεξιπτωτιστές >>) αυτόματα σε θέσεις ευθύνης.

γ) Με την πρόταξη από την πλευρά των στελεχών παλαιού style των ικανοτήτων που απέκτησαν μέσα στην επιχείρηση (γνώση της τράπεζας, προσαρμογή στις συνθήκες, εφαρμογή των κανόνων, πίστη, αφοσίωση, δίκτυο σχέσεων και γνωριμιών).

δ) Με την επιβίωση αντιλήψεων στους παλαιούς υπαλλήλους να μην δείχνουν και βοηθούν τους νεώτερους, θεωρώντας το μέρος της εργασίας που κατέχουν ως σημείο δύναμης και απόκρουσης ενδεχόμενων κινδύνων αμφισβήτησης.

Η δύναμη της παράδοσης και η δυσκολία προσαρμογής <<γηραιών>> ιδρυμάτων στις νέες συνθήκες ευνοούν τις αντιδράσεις αυτής της μορφής, όμως η καθοριστική θέληση των διοικήσεων μπορεί με σειρά μέτρων (συζητήσεις πειθούς, ανάληψη ευθυνών εμπλοκής παλαιών / νέων σε κοινές ομάδες εργασίας, απομακρύνσεις) να κάμψει τις αγκυλώσεις του παρελθόντος.

Οι διευθύνσεις προσωπικού των τραπεζών έχουν αρκετά προβλήματα να αντιμετωπίσουν. Η απουσία ολοκληρωμένων πολιτικών αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων γεννά αντιφάσεις, όπως:

α) Το ανεπαρκές management και η απουσία προοπτικών καριέρας ωθεί τους νέους με προσόντα σε αποχωρήσεις. Η κατηγορία αυτή εμφανίζει turnover πολύ υψηλότερο από εκείνο του κλάδου.

β) Αν και δεν χορηγούνται κατά κανόνα υψηλοί μισθοί, παρατηρείται ότι για να αποφευχθούν αποχωρήσεις προσφέρονται μεμονωμένα μεγάλες αποδοχές, που να μην εμποδίζουν τη μετακίνηση ειδικών, αλλά οδηγούν στην απώλεια συνοχής των μισθολογικών πολιτικών.

Η πραγματικότητα των ανθρώπινων πόρων στις τράπεζες μπορεί να χαρακτηριστεί ως συγκεχυμένη. Η κατάσταση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στις επιτελικές υπηρεσίες ή στις εξειδικευμένες εργασίες, αφορά εξίσου τη ζωή των καταστημάτων.

Η μελέτη των εξελίξεων μας έδειξε πως ο εμπορικός προσανατολισμός συνιστά πλέον βασική συνιστώσα στις πολιτικές των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η έμφαση στην προώθηση των εργασιών στο επίπεδο του καταστήματος αφορά τρεις κατηγορίες θέσεων απασχόλησης, τους υπαλλήλους guichet, τους υπεύθυνους πελατείας και τον διευθυντή. Κάθε μία κατηγορία έχει τις δικές της αντιδράσεις στην αναμόρφωση του περιεχομένου της εργασίας της.

Κατά πρώτο λόγο, όσον αφορά τις θέσεις στα guichets, παρά τις αλλαγές που επέφερε η πληροφορική και που προεξοφλούσαν πλήρη εμπλοκή του teller/guichetier στην πώληση, έρευνες που έγιναν κατά το 1990 έδειξαν ότι :

α) Οι κάτοχοι σχετικών θέσεων δίνοντας έμφαση στην αμεσότητα της σχέσης που αναπτύσσουν με τον πελάτη αντιτίθενται στις εντατικές μεθόδους πωλήσεων (καμπάνιες προϊόντων) που υποβιβάζουν την πελατεία σε στόχο πωλήσεων.

β) Η καλλιέργεια σχέσεων σε τοπικό επίπεδο διευκολύνεται από σταθερές συνθήκες απασχόλησης, γεγονός που τους κάνει αρνητικούς στη γεωγραφική κινητικότητα.

γ) Η ελλιπής γνώση των προϊόντων και ο δύσκολος συνδυασμός των δραστηριοτήτων πώλησης με τις εργασίες guichet τους απομακρύνει (αυτοτοποθετούνται μεταξύ εμπορικών και διοικητικών καθηκόντων) από το βασικό πυρήνα των πωλητών του καταστήματος και καθιστά προβληματική τη συνεργασία μαζί του.

Κατά δεύτερο λόγο, οι θέσεις εργασίας των υπεύθυνων πελατείας που είναι επιφορτισμένες με το κύριο έργο της προώθησης των εργασιών, γνωρίζουν τις επιπτώσεις από την κατάτμηση των αγορών:

α) Εκτός από το βασικό διαχωρισμό Πελατεία Επιχειρήσεων και Πελατεία ιδιωτών (Ευρύ τσιν), οι υπεύθυνοι εξειδικεύονται ανά επιμέρους τμήματα αγορών (βιοτεχνιών, ελεύθερων επαγγελματιών, εμπόρων κ.τ.λ.).

β) Οι ειδικότητες που δημιουργούνται μπορούν να διακριθούν αφενός σε κοινές (δεξιότητες πώλησης και τεχνικής προϊόντων) και αφετέρου σε τοπικές, σύμφωνα με τους τομείς ενασχόλησης. Στενά οριοθετημένες εργασίες εγκυμονούν κινδύνους για αυτήν την κατηγορία των θέσεων στο κατάστημα.

γ) Η εξέλιξη των αγορών οδηγεί σε σημαντική αναβάθμιση της εμπορικής διάστασης του καταστήματος. Όμως η απουσία μηχανισμών μαθήτευσης στα προϊόντα και διαδικασιών υποδοχής μετά την είσοδό τους περιορίζει την αποτελεσματικότητα της προώθησης των εργασιών.

Η κύρια όμως δύναμη των πωλήσεων, κατά τελευταίο λόγο, είναι ο ίδιος ο Διευθυντής του καταστήματος, που βρίσκεται αντιμέτωπος με μία ριζική αναδιάρθρωση του περιεχομένου της εργασίας του. Η θέση του απαιτεί να ανταποκριθεί σε δύο είδη απαιτήσεων, στη βάση των οποίων ελέγχεται και από την ιεραρχία:

α) Απαιτήσεις για ανάπτυξη της διοικητικής λειτουργίας μέσα στο κατάστημα, ενώ συχνά δεν γνωρίζει τη διάσταση του manager.

β) Απαιτήσεις για αδιάκοπη βελτίωση των αποτελεσμάτων, ενώ συχνά δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο.

Όμως το κυνήγι της αποδοτικότητας κάνει το διευθυντή να φαίνεται σαν <<ελεγκτής επιδόσεων>>, γεγονός που μεγαλώνει την απόσταση επαφής του με το προσωπικό και χειροτερεύει το κλίμα μέσα στο κατάστημα.

Το βασικό πρόβλημα των καταστημάτων συνίσταται στην ταυτόχρονη ανάπτυξη δύο λειτουργιών, από τη μια πλευρά την τεχνικοεμπορική λειτουργία (πώληση με παράλληλη γνώση των τεχνικών ιδιοτήτων προϊόντων και υπηρεσιών) και από την άλλη τη διοικητική στήριξη της μονάδας με μέτρα εμπύχωσης, συντονισμού και εκπαίδευσης του προσωπικού, ιδιαίτερα του νέου (που συχνά προέρχεται από την εξωτερική αγορά εργασίας).

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση υπήρξε για τις τράπεζες ένας παραδοσιακός μηχανισμός δημιουργίας και αναπαραγωγής των ειδικοτήτων που είχαν ανάγκη. Οι επιπτώσεις των εξελίξεων διαμόρφωσαν όμως διαφορετικά δεδομένα αξιοποίησης αυτού του μηχανισμού. Οι τράπεζες επανεξέτασαν τις ασκούμενες εκπαιδευτικές πολιτικές διαμορφώνοντας νέους όρους ανταπόκρισης τους στις ανάγκες του επαγγέλματος.

Κατ' αρχάς ετέθη το πρόβλημα της επείγουσας ανάγκης προσαρμογής του ενυπάρχοντος προσωπικού. Ένα μέρος των θέσεων που δημιουργήθηκαν δεν είχε σχέση με αντίστοιχες του παρελθόντος. Άλλες θέσεις πάλι συνιστούσαν μετεξέλιξη παλαιών, ασκούσαν όμως διαφορετικά. Η ανάγκη της ανάδειξης στελεχών με ένα νέο profil παρέμενε επίσης επιτακτική. Τέλος, η υποδοχή, προσαρμογή και ένταξη των νέων, που εισέρχοντο πλέον από πολλά επίπεδα, προσέδωσαν μία διαφορετική φύση στην εκπαίδευση.

Η διατραπεζική και η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Θα ξεκινήσουμε την προσέγγισή μας από τις αλλαγές που σημειώθηκαν στους μηχανισμούς της διατραπεζικής και της ενδοεπιχειρησιατικής εκπαίδευσης.

Σε κάθε χώρα με ανεπτυγμένο τραπεζικό σύστημα παρατηρήθηκε ότι οι δύο αυτοί τομείς συνδυάζονται με διαφορετικούς τρόπους.

ΤΟ ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Η συνεργασία ανάμεσα στις τράπεζες για την αντιμετώπιση κοινών εκπαιδευτικών αναγκών χαρακτήρισε από πολύ παλιά τις χώρες με παραδοσιακά ανεπτυγμένα τραπεζικά συστήματα. Μάλιστα στη Γερμανία και στη Γαλλία οι διατραπεζικές δομές αποτέλεσαν για πολλά χρόνια την κύρια μορφή αντιμετώπισης των αναγκών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των διατραπεζικών μηχανισμών που τέθηκαν σε λειτουργία με τη μορφή Ακαδημιών, Ινστιτούτων ή Κέντρων εκπαίδευσης ήταν:

A) Η διοργάνωση θεσμοθετημένων κύκλων σπουδών (αρχικής / συνεχούς) που κατέληγαν στην απόκτηση τίτλων. Οι τίτλοι αυτοί ελαμβάνοντο υπόψη στη σταδιοδρομία, είτε άμεσα (πχ. στη Γαλλία η απόκτηση του Brevet Professionnel συνεπάγοντο την προώθηση στην κατηγορία των gradés), είτε έμμεσα με την προσμέτρηση του προσόντος αυτού από τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων (πχ. στο Ηνωμένο Βασίλειο η κατοχή των τίτλων που απονέμονται από το CIB, χωρίς να είναι υποχρεωτική, θεωρείται απαραίτητη για την ανάδειξη).

B) Η δημιουργία επιπέδων σπουδών και κατά συνέπεια κλιμακούμενων βαθμίδων γνώσεων που ήταν σε αντιστοιχία με τα διάφορα στάδια σταδιοδρομικής εξέλιξης. Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα διάφορα επίπεδα που υιοθετήθηκαν σε τρεις σημαντικές ευρωπαϊκές χώρες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις τα διατραπεζικά κέντρα συνεργάστηκαν με τα πανεπιστήμια για τη διοργάνωση μεταπτυχιακών σπουδών με αντιπροσωπευτικά παραδείγματα: το Lehrinstitut (MBA) για τα γερμανικά ταμειούτσια, το αγγλικό Lombard Scheme και τις γαλλικές εμπειρίες ανάπτυξης εξειδικευμένων DESS.

Βέβαια, οι επιμέρους εμπειρίες των χωρών διαφέρουν μεταξύ τους. Έτσι, η αρχική εκπαίδευση στη Γερμανία διεξάγεται πριν την οριστική πρόσληψη προκειμένου να αξιοποιηθεί ο χρόνος ως περίοδος επιλογής, ενώ στη Γαλλία και στην Αγγλία η αρχική εκπαίδευση έπεται της πρόσληψης. Σε άλλες πάλι χώρες (Γερμανία-Γαλλία) οι διατραπεζικοί φορείς εμπλέκονται στη διεξαγωγή των διδασκαλιών, ενώ στην Αγγλία περιορίζονται στην καθιέρωση των standards, στη διαμόρφωση της ύλης ή των εγχειριδίων και στον έλεγχο των γνώσεων δίνοντας έμφαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Επίσης, διαφορές σημειώνονται σχετικά με τις προϋποθέσεις παρακολούθησης, τη συμμετοχή των συνδικάτων στη διοίκηση κλπ.

Γ) Οι υψηλής ποιότητας συμβουλευτικές υπηρεσίες που μπορούσαν να προσφέρουν στα μέλη τους λόγω της πολυπραγματοσύνης (expertise) που απέκτησαν.

Δ) Η ανάπτυξη παράλληλων, ως προς το θεσμικό τους ρόλο, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων όπως: βραχυχρόνια σεμινάρια για ταχεία ανταπόκριση σε ανάγκες, συνέδρια, ξενόγλωσση εκπαίδευση, θερινά σχολεία και κατάρτιση σε εξειδικευμένες ειδικότητες εργασιών αιχμής (κάθετες ειδικότητες).

Τα διατραπεζικά σχήματα εκπαίδευσης απέκτησαν μεγάλη αίγλη και οι απονεμόμενοι τίτλοι έχαιραν υψηλού κύρους. Όμως, οι βαθιές αλλαγές που γνώρισε το τραπεζικό επάγγελμα έγειραν αμφισβητήσεις, που κυρίως εστιάστηκαν στη βραδύτητα απόκτησης των απαιτούμενων νέων ειδικεύσεων, στη βαθμιαία απαξίωση των

προγράμματα ήταν ύλης σε σχέση με τις νέες απαιτήσεις και στην ακαταλληλότητα των επιπέδων αρχικής εκπαίδευσης για το ανεβηθμισμένο από πλευράς μόρφωσης νεοεισερχόμενο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι διάφοροι τεχνικοί μηχανισμοί όμως δεν εγκαταλείφθηκαν ως εργαλεία εκπαιδευτικής πολιτικής. Η δομή και το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκσυγχρονίστηκαν προσφέροντας καινούργιες λύσεις. Έτσι:

Στη Γερμανία παρά την αύξηση των νεοπροσλαμβανομένων με επίπεδο Abitur η παλαιά διάρθρωση δεν μεταβλήθηκε, ενώ πάρθηκαν μέτρα ανανέωσης των προγραμμάτων.

Στη Γαλλία το CAP και το BP συγχωνεύτηκαν σε ένα νέο BP, η γκάμα των θεμάτων διευρύνθηκε, συστάθηκαν οι προτραπεζικές σχολές στην κατεύθυνση αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων της δυϊκής εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα λειτούργησαν νέοι διατραπεζικοί μηχανισμοί όπως το Institut de la Bourse et du Titre, το Institut des Techniques de Marché, το Institut de Vente και το Groupement Franse Finance Formation (G3F) για το back office.

Στις δύο αυτές χώρες που αποτελούν αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις του μοντέλου ανελήφθησαν προσπάθειες εκσυγχρονισμού των παιδαγωγικών πλευρών διδασκαλίας και μάθησης.

Για την αξία των διατραπεζικών λύσεων είναι ενδεικτικό πως σε άλλες χώρες κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας αναπτύχθηκαν, ενώ δεν υπήρχαν, τέτοιοι μηχανισμοί, όπως στην Ελβετία (δημιουργία του Swiss Banking School) ή στην Πορτογαλία (δραστηριοποίηση του Instituto de Formacao Bancaria).

Μπροστά στα φαινόμενα απώλειας της συνοχής του τραπεζικού επαγγέλματος που εξετάσαμε στις προηγούμενες παραγράφους, η σημασία της διατραπεζικής εκπαίδευσης στα κοινά θέματα με στόχους: την απόκτηση ομοιογενούς οικονομικής – νομικής παιδείας και τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας του επαγγέλματος, αποκτά κρίσιμη σημασία. Η θεώρηση αυτή είναι ισχυρά εμπεδωμένη στη Δυτική Ευρώπη για να εγκαταλειφθεί, χωρίς το ενδεχόμενο να αναφούν πιο σύνθετοι κίνδυνοι. Εκείνο που πρέπει να πραγματοποιείται, είναι το περιεχόμενο, η οργάνωση και η δομή των σπουδών στην κατεύθυνση μετάδοσης προς τους εκπαιδευόμενους εκείνων των ιδιοτήτων που πρέπει να χαρακτηρίζουν το profil του τραπεζικού του 2000.

ΤΟ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι εκπαιδευτικές ενέργειες που διεξάγονται «εντός των τειχών» των τραπεζών εντάσσονται σ' αυτήν την κατηγορία. Τον πρωταγωνιστικό ρόλο τον ανέλαβαν οι εσωτερικές υπηρεσίες εκπαίδευσης, που με την πάροδο του χρόνου είδαν το βάρος τους (οικονομικά, τεχνικά και ανθρώπινα διαθέσιμα μέσα) να γιγαντώνεται. Τα προγράμματα αυτά επιδέχονται πολλές κατηγοριοποιήσεις, που οι ονομασίες τους εξαρτώνται από το περιεχόμενο που οι επιχειρήσεις δίνουν σ' αυτές.

Οι εξελίξεις όμως φαίνεται να χαρακτηρίζονται από τη διαμόρφωση δύο βασικών εκπαιδευτικών προσανατολισμών.

Κατά πρώτο λόγο, εντοπίζεται η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού βραχυχρόνιων εκπαιδευτικών ενεργειών (3-5 ημερών), που αφορούν:

Την τραπεζική τεχνική (χρηματοδοτήσεις, διεθνές εμπόριο, νέα προϊόντα κλπ) στην κατεύθυνση διεξαγωγής προγραμμάτων προσαρμογής ή επανειδίκευσης.

Τη στροφή στις πωλήσεις (ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και μετατροπή διοικητικού προσωπικού σε πωλήσεις, κατηγορίες πελατείας)

Τα σεμινάρια *managerial* ή ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων στην κατεύθυνση διοργάνωσης επιμνηστικών προγραμμάτων προαγωγής και ανάδειξης για εκπαιδευόμενα στελέχη.

Τις εκπαιδύσεις πληροφορικής (συνδυασμένες με νέες εφαρμογές).

Πρόκειται για τη μεγάλη μάζα των προγραμμάτων, που κυκλοφορούν με τη μορφή του «καταλόγου» στο εσωτερικό των τραπεζών. Δύο τάσεις χαρακτηρίζουν αυτού του είδους τις εκπαιδύσεις. Η πρώτη συνίσταται στην σε αποκεντρωμένη βάση διεξαγωγή των σεμιναρίων, ιδίως εκείνων που αφορούν την τραπεζική τεχνική. Η δεύτερη έχει να κάνει με την κατάτμηση της ύλης σε μικρές ενότητες με στόχο τη σμίκρυνση του χρόνου διεξαγωγής.

Στα υπέρ του μοντέλου που διαγράφεται θα μπορούσαν να αναφερθούν, η ταχύτητα ανταπόκρισης έναντι των εξελίξεων, η μικρή διάρκεια απουσίας από τις μονάδες και η ευελιξία στην παρακολούθηση. Στα κατά όμως επισημαίνονται, η αποσπασματικότητα, η μη αντιμετώπιση μακροπρόθεσμων αναγκών, το γεγονός ότι αν δεν συντονισθούν καλά τα επιμέρους τμήματα της ύλης και δεν παρακολουθηθούν συστηματικά οι συμμετοχές δημιουργούνται κίνδυνοι μη ολοκληρωμένης εκπαίδευσης. Επίσης, οι ενέργειες αυτής της μορφής δεν εξυπηρετούν στην υπέρβαση των εμποδίων που δημιουργεί η εξειδίκευση των εργασιών στις μονάδες.

Κατά δεύτερο λόγο, οι εσωτερικές πολιτικές εκπαίδευσης των τραπεζών προσανατολίστηκαν στην υλοποίηση ενεργειών που είχαν ως στόχο την ανάδειξη των συμμετεχόντων. Πρόκειται για τα προγράμματα που εγγράφονται στη λογική των *career paths* και τα παρακολουθούν άτομα με προοπτικές εξέλιξης (*ισχυρό potentiel*). Οι εκπαιδύσεις αυτές λαμβάνουν τη μορφή των μακροχρόνιων κύκλων και πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι τα *trainee programs*.

Στη Γερμανία, αυτοί που ξεχωρίζουν μετά τη διατραπεζική αρχική εκπαίδευση παρακολουθούν τους Ειδικούς Κύκλους στη (*Deutsche Bank* διαρκούν 2 περιόδους από έτη κάθε μία, όπου συνδυάζονται μαθήματα και προγραμματισμένη εργασία σε διάφορες υπηρεσίες). Στο Ηνωμένο Βασίλειο αυτοί που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους μετά την πρόσληψη βλέπουν τη σταδιοδρομία τους να εντάσσεται σ' ένα γρήγορο ρυθμό ανόδου (*fast track*) σε αντίθεση με τους υπολοίπους που εξελίσσονται με βραδύτητα (*slow track*). Στη Γερμανία επίσης, οι πτυχιούχοι που προσλαμβάνονται μαζί με εκείνους που έχουν ξεχωρίσει από τη θεσμική εκπαίδευση παρακολουθούν ένα *trainee program* στο εσωτερικό κάθε τράπεζας (που στην *Commerzbank* χωρίζεται σε δύο μέρη, ένα πρώτο (12 μήνες), με κοινό κορμό σπουδών και ένα δεύτερο (10-15 μήνες), όπου εξειδικεύονται σε επιμέρους αντικείμενα). Ανάλογες εμπειρίες παρατηρήθηκαν στην *Banque de France* με την αναθεώρηση της αρχικής εκπαίδευσης των *adjoints de direction*.

Άλλες μορφές ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, που εμφανίστηκαν στη Γαλλία, ήταν οι *cycles intégrés de perfectionnement*, που έχοντας ως στόχο την αριστοποίηση των συνθηκών διοργάνωσης των εκπαιδευτικών ενεργειών «έσπασαν» την ενιαία ύλη σε *modules* που διεξάγοντο μέσα σε δεδομένα χρονικά όρια, ώστε να δίνεται η δυνατότητα της πλέον αποτελεσματικής παρακολούθησης (προετοιμασία συμμετεχόντων πριν την έναρξη, σφαιρική αξιολόγηση της ενέργειας από το σχεδιασμό της έως το αποτέλεσμα, εμπλοκή των εκπαιδευόμενων με αυτομόρφωση).

Οι εκπαιδευτικές ενέργειες που εντάσσονται σε αυτό το μοντέλο αφορούν στελέχη και άτομα με προοπτικές ανάδειξης. Η κατεύθυνση αυτή είναι βασικό χαρακτηριστικό των αλλαγών στην εκπαίδευση, που σημειώθηκαν την προηγούμενη δεκαετία. Το κοινό αυτό τράβηξε τη μεγαλύτερη προσοχή στις εσωτερικές πολιτικές εκπαίδευσης των τραπεζών και σειρά επεξεργασμένων προγραμμάτων σχεδιάστηκαν (συχνά επί μέτρω) για τις ανάγκες του. Ενέργειες που συνδύαζαν μαθήματα, *stages* σε

νευραλγικές υπηρεσίες, πρακτική εκμάθηση σε κρίσιμες θέσεις, παρακολούθηση από ειδικό στέλεχος με καθήκοντα «κηδεμόνα», σχεδιασμένη περιστροφή σε διάφορες υπηρεσίες και ακόμα τοποθετήσεις στο εξωτερικό για διεθνή εμπειρία ήταν τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για το φυτώριο μελλοντικών ανώτατων στελεχών. Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης έδειξαν μία μοναδική ευρηματικότητα στη κατάρτιση προγραμμάτων με επιμέρους τόχους ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων, εξοικείωσης με το περιβάλλον, συμμετοχικών διαδικασιών και αυτομόρφωσης, προσφέροντας έτσι σειρά καινοτόμων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Ως η πλέον προωθημένη μορφή αυτών των πρωτοβουλιών μπορεί να αναφερθεί η προσπάθεια ορισμένων μεγάλων εταιρειών να δημιουργήσουν, έξω από τις δομές των εσωτερικών κέντρων εκπαίδευσης, σχολές ή πανεπιστήμια επιχειρήσεων. Ο στόχος τους ήταν η μετάδοση της συλλογικής γνώσης των managers προς τη νέα γενιά στελεχών, ώστε να αποκτήσουν γερές θεωρητικές γνώσεις πανεπιστημιακού επιπέδου και επιχειρησιακού προσανατολισμού.

Η συσχέτιση της εκπαίδευσης με τη σταδιοδρομία

Η σύνδεση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σήμερα ως πρώτη προτεραιότητα στον τραπεζικό κλάδο. Οι αναδιαρθρώσεις των προγραμμάτων λαμβάνουν Δε όλη τη σημασία τους από τη στιγμή που συνδέονται και παρακολουθούν τη σταδιοδρομία. Η λογική αυτή κυριαρχεί τόσο στη «δια» όσο και στην «ενδο» τραπεζική εκπαίδευση.

Στη διατραπεζική περίπτωση, οι αρχές εδράζονται στη «διοργάνωση κύκλων σπουδών (συγκεκριμένων- ιεραρχημένων επιπέδων γνώσεων), που να αντιστοιχούν σε διαφορετικές-συνεχόμενες φάσεις της πορείας σταδιοδρομίας υπαλλήλων και στελεχών σε μία εξελικτική επιλεκτική διαδικασία ανάδειξης σε θέσεις ευθύνης».

Στο ενδοεπιχειρηματικό υπόδειγμα οι αρχές παραμένουν οι ίδιες μόνο που οι κύκλοι δίνουν έμφαση στις πολιτικές ή ιδιαιτερότητες του οργανισμού και κυρίως στις εταιρικές αξίες που η κάθε επιχείρηση θέλει να μεταδώσει σε όσους ξεχωρίζουν.

Παρά τις εκτεταμένες προσλήψεις νέων υψηλότερης μόρφωσης, η πείρα και οι γνώσεις θα συνεχίσουν να αποκτώνται στο τραπεζικό επάγγελμα, ακόμα και για τους ειδικούς, κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας. Η κύρια καινοτομία όμως είναι το ότι ο σχεδιασμός της επαγγελματικής τροχιάς κατηγοριών του προσωπικού θα πρέπει να συμβαδίζει με κατάλληλες συμμετοχές σε εκπαιδευτικές ενέργειες. Η πολυπραγματοσύνη των ειδικών των ανθρώπινων πόρων ή της εκπαίδευσης που απασχολούνται στις διευθύνσεις προσωπικού των επιχειρήσεων συνίσταται σ' αυτό ακριβώς το κρίσιμο σημείο της επιτυχούς μετάβασης από τη στατική διαχείριση προς πολιτικές με δυναμικούς και ποιοτικούς προσανατολισμούς.

Η σχέση εκπαίδευση-απασχόληση μέσα στις επιχειρήσεις φαίνεται να αρθρώνεται πάνω στους εξής άξονες :

Α) για το προσωπικό εκτελεστικών καθηκόντων κυριαρχούν οι εκπαιδεύσεις προσαρμογής (τεχνική κατάρτιση) με έμφαση στις ανάγκες της θέσης, λόγω εφαρμογών πληροφορικής, οργανωτικών αλλαγών, νέων προϊόντων κλπ. Οι εκπαιδεύσεις αυτές διεξάγονται αποκεντρωμένα, σε περιφερειακό επίπεδο κάτω από την άμεση επίβλεψη της τοπικής ιεραρχίας και έχουν καταστεί κατ' αυτόν τον τρόπο κοινότυπες. Είναι βραχυχρόνιες και η δομή τους σε μικρές ενότητες (modules), προσφέρονται Δε με τη μορφή μαθημάτων ή με μεθόδους εξ αποστάσεως διδασκαλίας.

Β) για το προσωπικό: στελέχη, μελλοντικά στελέχη, νέοι με προοπτικές, εκτός από τις τεχνικές καταρτίσεις προσφέρονται εκπαιδεύσεις που προαλείφουν σταδιοδρομία, ήτοι:

Για νέα ταλέντα: σεμινάρια management και περήσεων,

Για κλασικά στελέχη: εκπαιδεύσεις επιχειρηματικής νοοτροπίας, στρατηγικής σκέψης και πνεύματος της επιχείρησης.

Γ) για την κατηγορία των ειδικών προβλέπονται προγράμματα εργασιών αιχμής, όπου αξιοποιείται το υπόβαθρο σε ακαδημαϊκές γνώσεις που διαθέτουν για την άσκηση των νέων επαγγελμάτων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε την τάση για υιοθέτηση αυστηρά ιεραρχημένων και τυπικών σχημάτων. Η τάση αυτή είναι ανάλογα με την κάθε χώρα λιγότερο ή περισσότερο ένταση. Κυριαρχούν πάντως στις επιχειρήσεις απαιτήσεις υψηλής κινητικότητας και επίδειξης ισχυρής υποκίνησης από την πλευρά του προσωπικού (επιτυχία στις δοκιμασίες, σε μικρό χρονικό διάστημα, με αφιέρωση μέρους του ελεύθερου χρόνου στην προετοιμασία).

Οι διαπιστώσεις αυτές οδηγούν σε μια σειρά προβληματισμών. Βέβαια είναι αναμφίβολο πως όταν ξοδεύονται κολοσιαία ποσά, όπως θα δούμε στην επόμενη παράγραφο, για εκπαίδευση, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Όμως, η επιβολή απόλυτα σχεδιασμένων «τεχνοκρατικά» λογικών (όπου όπως είδαμε στις προηγούμενες αναπτύξεις συναρτώνται άμεσα από τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων) γεννά ενδοιασμούς. Οι ενδοιασμοί αυτοί έχουν να κάνουν με το πώς λαμβάνονται υπόψη, από τις καθ' ύλην επιφορτισμένες με το καθήκον διαμόρφωσης σχετικών πολιτικών υπηρεσίες, παράγοντες όπως:

Α) οι κίνδυνοι περιθωριοποίησης κατηγοριών των απασχολουμένων. Οι απαιτήσεις για νέο profil των κατόχων των θέσεων που δημιουργούνται δεν συμβαδίζουν με τις ιδιότητες του ενυπάρχοντος προσωπικού. Ο περιορισμός των προσφερόμενων εκπαιδεύσεων στο επίπεδο της προσαρμογής, έστω και αν καλύπτουν πλευρές συμπλήρωσης ή επικαιροποίησης γνώσεων, δεν επαρκεί, εφόσον δεν συνοδεύεται από απόκτηση γνώσεων.

Β) Τα προβλήματα συνοχής μεταξύ των ανομοιογενών ομάδων πληθυσμού που εργάζεται πλέον στις τράπεζες.

Γ) Οι προσδοκίες των μισθωτών σε θέματα: ασφάλεια της εργασίας τους, ευκαιριών καριέρας, συνεχούς μάθησης (ιδιαίτερα για τους νέους) επαγγελματικής καταξίωσης και σεβασμού.

Δ) Η αναντιστοιχία μεταξύ προσλήψεων με κριτήριο την προοπτική σταδιοδρομίας και εκπαιδεύσεων που εστιάζουν στενά στο περιεχόμενο των θέσεων. Αν οι εκπαιδευτικές πολιτικές δεν προσφέρουν ευκαιρίες παρά μόνο για τα άτομα «με υψηλές δυνατότητες», τότε η αξιοπιστία των πολιτικών προσωπικού αποκτά τόσο κρίσιμη σημασία, που ενδεχόμενες εσφαλμένες επιλογές να έχουν καταστροφικές συνέπειες για τις τραπεζικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 8

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΙ ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΓΑΛΛΙΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΑΓΓΛΙΑ
CAP	Bank kaufmann	Banking certificate
BP	Bank fachwirt	Associateship of the CIB
ITB-CESB	Bank betriebswirt	Banking Diploma

CAP : Certificat d' aptitude professionnelle
BP : Brevet professionnel
ITB : Institut Technique de Banque
CESB : Centre d' Etydew Suérieurew de Banque
CIB : Chartered Institute of Bankerw

Η εκπαίδευση ήταν πάντα για τις τράπεζες παράγοντας κοινωνικής ειρήνης. Η κοινωνικά και οικονομικά επιτυχής αφομοίωση των αλλαγών κατά ένα μεγάλο μέρος μπορεί να στηριχθεί στην εκπαίδευση. Αυτό όμως απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε γνώσεις υποδομής χωρίς άμεση απόδοση και παράλληλα σε καταρτίσεις που να υπερβαίνουν το στενό αντικείμενο της θέσης. Η αναζήτηση της ισορροπίας καλείται να προσδιοριστεί από τις μονάδες εκπαίδευσης.

Η ενίσχυση των υπηρεσιών εκπαίδευσης στις τράπεζες

Την προηγούμενη δεκαετία η εκπαίδευση βρέθηκε στο επίκεντρο των προβληματισμών των διοικήσεων των τραπεζών. Στο επάγγελμα εμπεδώθηκε η πεποίθηση πως η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά αποφασιστικό κλειδί επιτυχίας και όταν ο ανταγωνισμός εξομοιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες «οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά». Η εκπαίδευση στις τράπεζες, όπως και σε άλλους κλάδους, συμβάδισε με τις διευθύνσεις προσωπικού στο πέρασμα από την εποχή της απλής διαχείρισης των προβλημάτων στην περίοδο της άσκησης πολιτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Θέματα άγνωστα μέχρι πρότινος στις παραδοσιακά στελεχωμένες διευθύνσεις προσωπικού των τραπεζών βρέθηκαν στην ημερήσια διάταξη των προτεραιοτήτων απαιτώντας ριζικό εκσυγχρονισμό πολιτικών και διοίκησης. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας, η εφαρμογή νέων τεχνικών αξιολόγησης στις προσλήψεις ή στις προαγωγές, η επανεξέταση των διαφόρων ιεραρχιών (μισθών, θέσεων και βαθμών), η εργονομική διευθέτηση του περιβάλλοντος των θέσεων και η μελέτη των κοινωνικών επιπτώσεων των αλλαγών αναβάθμισαν ραγδαία το περιεχόμενο των μονάδων ανθρώπινων πόρων των τραπεζών. Ταυτόχρονα η αναβάθμιση της κοινωνικής διαπραγματεύσεως με την εμπέδωση καλού κλίματος εργασιακών σχέσεων, η αντιμετώπιση της κρίσης εργασίας και η ανάγκη για ευέλικτο μορφωμένο και ευαισθητοποιημένο στους εταιρικούς στόχους προσωπικό διαμόρφωσαν νέα πλαίσια για τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στις τράπεζες. Σ' αυτόν τον κυκεώνα των μεταβολών η εκπαίδευση πρωταγωνίστησε ως βασικός μηχανισμός υπέρβασης των δυσλειτουργιών, που θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε παράγοντες πέδησης του εκσυγχρονισμού.

Οι άξονες αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών εκπαίδευσης ήταν:

A) Η εισήγηση πολιτικών εκπαίδευσης ενταγμένων στη συνολική στρατηγική των τραπεζών. Στη βάση των μεσοπρόθεσμων κατευθύνσεων των Γενικών Διευθύνσεων διαμορφώθηκαν οι βασικές επιλογές (ποιες ειδικότητες, ποιες δραστηριότητες, ποια πελατεία), που καθόρισαν τους εκπαιδευτικούς προσανατολισμούς.

B) Η συνεργασία με εκείνες τις μονάδες που κατέχουν καίριο ρόλο στις εξελίξεις και κατά συνέπεια επηρεάζουν πλευρές της εκπαιδευτικής πολιτικής. Υπηρεσίες με ιδιαίτερη σημασία για την εκπαίδευση είναι οι περιφερειακές διευθύνσεις καταστημάτων (άντληση μηνυμάτων-έλεγχος προσανατολισμών) και οι διευθύνσεις του προσωπικού (προσαρμογή, περιστροφή σε θέσεις, ανάδειξη). Ειδικά για θέματα τραπεζικής τεχνικής μεγάλη σημασία έχουν οι συνεργασίες με τη μηχανοργάνωση (νέες εφαρμογές) και την επιθεώρηση (λάθη), ενώ οι επιτελικές μονάδες μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο σε θέματα γενικών εκπαιδεύσεων, κατανόησης των αλλαγών του περιβάλλοντος και ανάπτυξης ολοκληρωμένων στελεχών.

Γ) Η εφαρμογή των σύγχρονων αρχών διοίκησης της εκπαίδευσης. Σι γκεκριμένα, από την ανάλυση των αναγκών έως την υιοθέτηση των εκπαιδευτικών πλάνων και την τήρηση κανόνων ελέγχου του έργου εκπαίδευσης συστηματικές προσπάθειες καταβλήθηκαν στο πεδίο του management των εκπαιδευτικών ενεργειών (στόχοι επιλογές θεμάτων - εκπαιδευτικών-εκπαιδευομένων, παιδαγωγικές προσεγγίσεις, αξιολόγηση). Οι εξελίξεις αυτές έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη πρόσληψης και δημιουργίας ειδικών της εκπαίδευσης μέσα στις επιχειρήσεις, όπως:

Οι εκπαιδευτές - εισηγητές (μόνιμοι ή έκτακτοι με καθήκοντα οργάνωσης και διεξαγωγής των μαθημάτων, κυρίως των ενοτήτων της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης.

Τα εξειδικευμένα στελέχη στην πολυπραγμασύνη τους συμμετέχουν στην ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων.

Οι managers της εκπαίδευσης με καθήκοντα επεξεργασίας της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Οι ειδικοί αυτοί είδαν το βάρος τους να αυξάνει λόγω της πολυπλοκότητας των επιπτώσεων των αλλαγών στις ειδικότητες και κατά συνέπεια στην αυξανόμενη συνθετότητα των εκπαιδευτικών αναγκών. Ιδιαίτερα, από τη στιγμή που η οργανωμένη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα πήρε το προβάδισμα ως προς την ατομική ζήτηση για εκπαίδευση, το πρόβλημα της σύνδεσης της εκπαίδευσης με τη σταδιοδρομία έγινε θέμα πρώτης προτεραιότητας.

Η αξιοποίηση των ειδικών εστιάστηκε στον καθορισμό της στρατηγικής, στη μελέτη της σχέσης ειδίκευση / εκπαίδευση, στο σχεδιασμό, στη στοχοθέτηση, στην επεξεργασία προγραμμάτων, στην παρακολούθηση - εμπύχωση (animation) της διεξαγωγής τους, στην ανάπτυξη των παιδαγωγικών μέσων διδασκαλίας και μάθησης και τέλος, στη σφαιρική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών, από την ανάλυση των ατομικών αναγκών έως την αξιοποίηση των γνώσεων στην εργασία. Έμφαση δόθηκε επίσης, στην ομοιογενή σύνθεση των ακροατηρίων, στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και στη διοργάνωση προγραμμάτων με κλιμακούμενα επίπεδα επιδιώξεων.

Δ) Η καταγραφή και συγκέντρωση όλων των πληροφοριών που αφορούσαν το εκπαιδευτικό έργο, με κύρια εργαλεία την κατάρτιση στατιστικών δεικτών και την ανάπτυξη βάσεων δεδομένων. Τα αρχεία αυτά επέτρεψαν την εκτίμηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών ενεργειών, όπως επίσης και την κυκλοφορία των πληροφοριών (επικοινωνία) προς εργαζόμενους.

Ε) Ο συνδυασμός περιφερειακά διοργανωμένων εκπαιδευτικών ενεργειών με ισχυρή επιτελική υπηρεσία εκπαίδευσης. Όπως παρατηρήσαμε η σύγχρονη τάση στις τράπεζες είναι η αποκέντρωση της εκπαίδευσης με παράλληλη εμπλοκή της τοπικής ιεραρχίας στη διοργάνωση προγραμμάτων (κυρίως σε θέματα κατάρτισης και για προσωπικό εκτελεστικής φύσης καθηκόντων). Ο πολλαπλασιασμός λύσεων τύπου εκπαίδευση από απόσταση και αυτομόρφωση προσέφερε διεξόδους εξατομίκευσης της εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα η στους υπολογιστές στηριζόμενη εκπαίδευση και τα multimedia έδωσαν νέες διαστάσεις στην τηλεδιδασκαλία. Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη για τον πλήρη έλεγχο της εκπαιδευτικής αλυσίδας παρέμεινε στις αρμοδιότητες του κεντρικού φορέα εκπαίδευσης, ιδιαίτερα για το σχεδιασμό, για τη συνεργασία με τους εξωτερικούς συμβούλους και για τη βοήθεια προς την αποκεντρωμένη εκπαίδευση.

Η μεγάλη όμως αλλαγή συνίσταται στην εμπέδωση της ιδέας ότι το ίδιο το τραπεζικό κατάστημα πρέπει να μελετά τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και να καταστρώνει σχέδια αντιμετώπισης τους. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι καινοτομίες: α) ανάθεσης καθηκόντων εκπαίδευσης σε έναν από τους υποδιευθυντές στα μεγάλα καταστήματα (κέντρα), β) δημιουργίας, σε μονάδες του δικτύου, της θέσης του υπεύθυνου εσωτερικών λειτουργιών καταστήματος με καθήκοντα σχετικά με το προσωπικό και την εκπαίδευση και γ) ενδυνάμωσης των περιφερειακών διευθύνσεων με εκχώρηση αρμοδιοτήτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΕΣ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΕΣ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η μελέτη των επιπτώσεων των αλλαγών πάνω στην ειδίκευση και στις πολιτικές εκπαίδευσης στο τραπεζικό επάγγελμα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολούθησαν πολιτικές που σε ορισμένα σημεία συνέκλιναν, ενώ σε άλλα εμφάνισαν σημαντικές διαφορές.

Πολιτικές προσλήψεων και εκπαίδευσης: ομοιότητες και διαφορές

Ως κοινές καταστάσεις που αντιμετώπισαν οι τραπεζικά ανεπτυγμένες χώρες μπορούν να αναφερθούν:

- ❖ Η επιδίωξη ανόδου του επιπέδου εκπαίδευσης του προσωπικού.
- ❖ Ο τερματισμός των προσλήψεων υπαλλήλων με επίπεδο κατώτερο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- ❖ Η επαναποθέτηση των πολιτικών προσλήψεων των τραπεζών ως προς τις νέες δυνατότητες που προσέφερε η αγορά εργασίας με την απορρόφηση αποφοίτων από τις διάφορες βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος, συχνά των ανώτερων κύκλων αυτού.
- ❖ Η συνειδητοποίηση ότι η προσέλευση «νέου αίματος» δεν αρκούσε για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και πως παράλληλα έπρεπε να επανεξεταστούν και διευρυνθούν οι δυνατότητες που προσέφεραν οι εσωτερικοί μηχανισμοί εκπαίδευσης των τραπεζών.

Η άνοδος του επιπέδου μόρφωσης απεικονίζεται στον πίνακα 9 με την αναγραφή των ετών εκπαίδευσης που είχαν ολοκληρώσει οι νέοι που προσλήφθηκαν στις τράπεζες διαφόρων χωρών.

Πίνακας 9				
	Σχολικά έτη	Γερμανία	Γαλλία	ΗΠΑ
1976-77	Έως 12/13 12/13 άνω 12/13	85% 15% 0%	79% 45% 15%	Μεγάλη Μεγάλη Μικρή
1985-86	Έως 12/13 12/13 άνω 12/13	15% 80% 5%	0% 29% 71%	} 20% 80%

Πίνακας 10

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ Χ/Π ΤΟΜΕΑ

Ιαπωνία	Κατώτερο δευτεροβάθμιας	Τέλος δευτεροβάθμιας	2ετής ανώτατη	Ανώτατη 4+
Εμπορικές τράπεζες	3,7%	62,0%	5,7%	28,6%
Γερμανία	Κατώτερο Abitur	Abitur		Ανώτατη
Χρημ/πιστ. τομέας	87%	6,3%		6,6%
Γαλλία	Κατώτερο Bac	Bac	Ανώτερο Bac	
Χρημ/πιστ. τομέας	65%	25,0%	10,0%	

Με διαφορά μιας περίπου δεκαετίας παρατηρείται σε τρεις σημαντικές χώρες ριζική μεταστροφή στις προτιμήσεις για πρόσληψη. Όμως αν η μεταστροφή αυτή συνιστά ομοιότητα, οι επιλογές δεν είναι ίδιες σε όλες τις χώρες. Οι διαφορές πρέπει να ερμηνευθούν κάτω από το πρίσμα των εθνικών ιδιαιτεροτήτων.

Οι συνέπειες των πολιτικών προσλήψεων, που είχαν ακολουθεί τις προηγούμενες δεκαετίες έντονων ρυθμών ανάπτυξης του κλάδου, είναι εμφανείς. Ο συνδυασμός των πολιτικών εκπαίδευσης και προσλήψεων ήταν βασικός στόχος, προκειμένου η διάρθρωση της απασχόλησης να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες. Το μερίδιο κάθε μηχανισμού όμως διαπιστώθηκε, όπως θα δούμε από τις περιπτώσεις των χωρών που θα εξετάσουμε στη συνέχεια, ότι διέφερε σημαντικά.

Αν και οι παράγοντες αλλαγής του χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος (τεχνολογία, αγορές) είναι ομοειδούς χαρακτήρα, η υπόθεση ότι η διεθνοποίηση προκαλεί ομοιογενείς αντιδράσεις στο επίπεδο εθνικών πολιτικών δεν επιβεβαιώθηκε. Τα μέσα που υιοθετήθηκαν από τις τράπεζες σε κάθε χώρα δεν ήταν παρόμοια.

Σε κάθε εθνικό κοινωνικό σχηματισμό η αλληλεπίδραση βασικών κοινωνικών σχέσεων όπως είναι η εκπαίδευση, η οργάνωση της εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις διαμορφώνουν διαφορετικές απαντήσεις σε φαινομενικά όμοια προβλήματα. Μελέτες για τους μηχανισμούς διεξόδου των νέων στην αγορά εργασίας έδωσαν επίσης μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα. Οι επιλογές σχετικά με την εισαγωγή της πληροφορικής, η διάσταση της ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργεί ο καταμερισμός της εργασίας, τα σύνορα μεταξύ επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος και εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση, οι ιδιομορφίες της αγοράς εργασίας και ιδιαίτερα των εσωτερικών αγορών εργασίας, οι πολιτισμικές αντιλήψεις για την κοινωνική διαχείριση των αλλαγών, το θεσμικό πλαίσιο και οι αντιδράσεις των κοινωνικών εταίρων συνθέτουν πλαίσια που επιτρέπουν τη διατύπωση ετερογενών λογικών. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο εξέλιξης των ειδικεύσεων στο τραπεζικό επάγγελμα και των επιπτώσεων είτε στους μηχανισμούς εκπαίδευσης του κλάδου είτε στους τρόπους προσφυγής στο εκπαιδευτικό σύστημα (προσλήψεις), οι διεθνείς συγκρίσεις αποκαλύπτουν μία μεγάλη ποικιλία απαντήσεων.

Οι διαφορές που παρατηρούνται στις πολιτικές εκπαίδευσης των τραπεζών από χώρα σε χώρα είναι έντονες και καθιστούν ιδιαίτερα σύνθεση κάθε προσπάθεια θεμελίωσης μιας τυπολογίας συστημάτων. Οι περιπτώσεις ορισμένων ευρωπαϊκών χωρών που έχουν αναπτύξει ισχυρές θεσμοθετημένες δομές εκπαίδευσης, ως προς εκείνες των ΗΠΑ-Ιαπωνίας που στηρίζονται σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδευτικές ενέργειες κατά κύριο λόγο, φαίνονται ως μία πρώτη σημαντική επιλογή προσανατολισμού. Όμως, η παρατηρούμενη τα τελευταία χρόνια αναζήτηση τόσο ενδοτραπεζικών τρόπων κάλυψης των αναγκών όσο και διατραπεζικών μορφών συνεργασίας κατέδειξε ότι κάθε ανάλυση οφείλει να εστιάζει στη συνεχή κίνηση στην οποία βρίσκονται τα συστήματα τραπεζικής εκπαίδευσης.

Για τις ανάγκες αυτής της εργασίας επιλέξαμε έξι σημεία που οι διαφορετικοί συνδυασμοί πολιτικών εκπαίδευσης και προσλήψεων παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία. Η περιγραφή αυτή θα επιτρέψει να κατανοήσουμε τις επιμέρους λογικές λειτουργίες.

Β) Οι προσλήψεις αποφοίτων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης κυμαίνοντο παραδοσιακά σε χαμηλά ποσοστά στις τράπεζες, με εξαιρέσεις από πλευράς ευρωπαϊκών χωρών το Βέλγιο και την Ιταλία (το ποσοστό των αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης στις ιταλικές τράπεζες είναι της τάξης του 20%) και από μη ευρωπαϊκές χώρες την Ιαπωνία. Όμως, τα δεδομένα αυτά έχουν αρχίσει να διαφοροποιούνται.

Το μερίδιο των αποφοίτων των πανεπιστημιακών αυξάνει φτάνοντας στις ιταλικές τράπεζες το 50% και σε ορισμένες το 100% των νεοπροσλαμβανομένων ενώ στις βελγικές κινείται στο 20%. Στη Γερμανία, το 1968 οι πανεπιστημιακής προέλευσης αντιπροσώπευαν το 3% των απασχολούμενων στις ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες, ενώ το 1988 το ποσοστό τους είχε ανέλθει στο 10% (στα ταμειυτήρια τα ποσοστά παραμένουν ακόμη μικρά). Στη

Γαλλία, το 1982 μόνο το 10% των μισθωτών στο χρηματοπιστωτικό τομέα είχε επίπεδο μόρφωσης ανώτερο από εκείνο του αποφοίτου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που με τη δομή των σπουδών των γαλλικών ΑΕΙ δεν εξυπακούεται πλήρης ολοκλήρωση ανώτατων σπουδών. Το 1985 το 34% των στελεχών των τραπεζών είχε επίπεδο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, χώρα με παραδοσιακά χαμηλά ποσοστά πτυχιούχων, η αναλογία των αποφοίτων πανεπιστημίων στις προσλήψεις είναι της τάξης του 1-3%, αν και σε μεμονωμένες τράπεζες το ποσοστό αυτό φτάνει και το 9% (προσλήψεις managers). Στη Σουηδία, σε ορισμένες τράπεζες το 30% των θέσεων των νεοπροσλαμβανομένων αφιερώνεται σε πτυχιούχους τα τελευταία έτη. Στην Ισπανία τέλος, όπου οι προσλήψεις αποφοίτων πανεπιστημίου ήταν ανύπαρκτες, οι τράπεζες για να αντιμετωπίσουν ορισμένα προβλήματα εκσυγχρονισμού της τάξης του 15-50% αποφοίτων ανώτατων σπουδών.

Β) Η ραγδαία αναβάθμιση του εκπαιδευτικού επιπέδου και των λουπών κατηγοριών υποψηφίων που προσλαμβάνονται χαρακτηρίζει επίσης την τελευταία δεκαετία. Η περάτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με κάποια έτη ανώτερης εκπαίδευσης φαίνεται να διαμορφώνεται σαν κανόνας. Στην Γαλλία, χώρα όπου στο παρελθόν οι προσλήψεις αφορούσαν άτομα με μόρφωση κατώτερη του baccalauréat, οι νεοεισερχόμενοι στις τράπεζες πρέπει πλέον να έχουν επίπεδο bac+2 και σε ορισμένες περοπτώσεις το bac+3 συνιστά το minimum αποδεκτό. Στην Ισπανία το bachillerato έγινε επίσης απαραίτητο, γεγονός που διαμορφώνει ένα επίπεδο πολύ υψηλότερο του παρελθόντος. Στη Γερμανία σημειώνονται ανάλογοι πρόοδοι με την αύξηση του αριθμού των κατόχων Abitur που παρακολουθούν τη μαθητεία. Συγκεκριμένα στο σύνολο των ιδιωτικών τραπεζών η σύνθεση των μαθητευομένων από πλευράς προέλευσης βαθμίδας Abitur (7 έτη μέσης εκπαίδευσης) μεταξύ 1975 και 1985 έφτασε από 21,2% το 69,3%. Αν ληφθεί υπόψη η διετής διάρκεια της μαθητείας τότε το επίπεδο δύο χρόνων σπουδών μετά το Λύκειο επιτυγχάνεται κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην Ελβετία για την οποία ισχύει επίσης το δυϊκό σύστημα εκπαίδευσης επιτυγχάνονται ανάλογα με τη Γερμανία αποτελέσματα. Στη Σουηδία παρακολουθώντας οι υπάλληλοι ινστιτούτα αποκτούν γνώσεις, σύμφωνα με τους υπεύθυνους, αντίστοιχες με δύο έτη πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Στην Ιταλία ιδιαίτερος ιστός στο επίπεδο της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προετοιμάζει τους νέους που επιθυμούν να προσανατολιστούν στο τραπεζικό επάγγελμα. Εξαιρέση σ' αυτήν τη γενική τάση συνιστά η περίπτωση των αγγλικών τραπεζών όπου οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (A levels) δεν αντιπροσωπεύουν παρά το 8-15% των προσλήψεων. Το χαμηλό επίπεδο των υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο εν μέρει αντιμετωπίζεται χάρις στην υψηλή κινητικότητα (turnover) που χαρακτηρίζει το νεοεισερχόμενο δυναμικό, που επιτρέπει τη συνεχή ανανέωση των ανθρώπινων πόρων.

Οι εξελίξεις αυτές ευνοούν εκείνες τις χώρες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κατ' επέκταση δυσκολεύουν εκείνες τις χώρες που προσέλαβαν στο παρελθόν μαζικά υπαλλήλους με κατώτερη μόρφωση, οι διορθωτικές κινήσεις της επαγγελματικής εκπαίδευσης που διαπιστώσαμε στη Γερμανία και Γαλλία σ' αυτήν την περίπτωση εντάσσονται.

Γ) η πραγματοποίηση προσλήψεων σε διαφορετικά επίπεδα φαίνεται, επίσης, να επιβάλλεται ως ένα νέο μοντέλο προσέλευσης και επιλογής προσωπικού. Οι πλέον αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις αυτής της κατηγορίας είναι οι ΗΠΑ και η Σουηδία. Στις ΗΠΑ οι τράπεζες προσλαμβάνουν σε τρία διαφορετικά επίπεδα :i) Για τις θέσεις των υπαλλήλων το πέρας της δευτεροβάθμιας (high school) ή η πραγματοποίηση δύο ετών σπουδών (2-year college) κρίνονται ως απαραίτητα.ii) Για τις θέσεις προϊσταμένων ή αρχαρίων στελεχών απαιτούνται πλήρεις ανώτατες σπουδές (4-year college).iii) Για τις θέσεις στελεχών ή ειδικών οι εξαιρείς πανεπιστημιακές σπουδές που καταλήγουν σε ένα τίτλο επιπέδου master προβάλλουν ως αναγκαίες. Στη Σουηδία οι τράπεζες προσδιορίζουν τις απαιτήσεις τους: i) Σε υποψήφιους με επίπεδο κατώτερο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

για θέσεις teller guichetier χωρίς προοπτική καριέρας (συχνά μερικής απασχόλησης).ii) Σε απόφοιτους δευτεροβάθμιας για τον κύριο όγκο των υπαλληλικών θέσεων.iii) Σε αποφοίτους ανώτατης εκπαίδευσης για στελέχη με δυνατότητες γρήγορης ανάδειξης.

Η διάκριση σε τρία επίπεδα: Α' tellers-υπάλληλοι, Β' ενδιάμεσα στελέχη και Γ' ανώτερα στελέχη- ειδικοί φαίνεται να γενικεύεται. Όπως οι λογικές αντιμετώπισής τους από τις τράπεζες στις διάφορες χώρες δεν είναι ίδιες. Έτσι η θέση του teller είναι υποβαθμισμένη στις ΗΠΑ-Σουηδία και αποσυνδεδεμένη με την εξέλιξη. Αντίθετα στη Γαλλία η λογική που κυριαρχεί είναι εκείνη του teller/ πωλητή με σημαντικά αναβαθμισμένα καθήκοντα. Τέλος, για τα στελέχη ανώτατης βαθμίδας, στις χώρες με ανεπτυγμένη ανώτατη παιδεία (ΗΠΑ, Γαλλία) οι τράπεζες μπορούν να επωφελούνται της ύπαρξης στην αγορά εργασίας κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ στις άλλες περιπτώσεις θα καταφεύγουν σε ιδιαίτερες πολιτικές αντιμετώπισης αυτών των ελλείψεων τους σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλής στάθμης.

Δ) Για τη μεγάλη μάζα των μεσαίων υπαλλήλων, που όμως πλέον έχει πολύμορφη προέλευση, προσφέρονται προγράμματα γρήγορης ανάδειξης. Για το Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρθηκαν ήδη οι φόρμουλες fast track & slow track με την πρώτη περίπτωση να προσφέρει σε άτομα που ξεχωρίζουν (κατά κανόνα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) δυνατότητες ταχείας ανόδου με προγραμματισμένες συμμετοχές τόσο στα εσωτερικά Management Development Programs όσο και στους θεσμικούς κύκλους του Chartered Institute of Bankers. Στη Σουηδία δύο, ανάλογης προβληματικής, εκπαιδευτικοί ιστοί προδιαγράφουν προοπτικές ταχύρυθμης (για τους απόφοιτους πανεπιστημιακών σχολών) και βραδείας ανόδου. Στους εξελισσόμενους παρέχεται η δυνατότητα φοίτησης σε κλαδικό Ινστιτούτο που καταλήγει στην απόκτηση πιστοποιητικού. Στη Γερμανία καθ' όμοιον τρόπο για τις περιπτώσεις των νέων που ξεχωρίζουν προσφέροντας δυνατότητες ενδοεπιχειρησιακής (cycles spéciaux για τους προερχόμενους από τη μαθητεία, Trainee Programs για τους προερχόμενους από τα AEI) και διατραπεζικής (Bankakademien) εκπαίδευσης που συνεπάγονται ραγδαία προώθηση. Η Ιταλία τέλος, φαίνεται να βαδίζει προς αυτήν την κατεύθυνση χωρίς όμως ακόμη να έχει επιτευχθεί η θέσπιση, ανάλογων με τις προηγούμενες περιπτώσεις, επεξεργασμένων πολιτικών.

Ε) Η ύπαρξη θεσμοθετημένης αρχικής και συνεχούς διατραπεζικής εκπαίδευσης συνιστά επίσης ένα σημείο εντοπισμού διαφορών. Στην περίπτωση αυτή εντάσσονται χώρες όπως η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι χώρες με το δυϊκό μοντέλο επαγγελματικής εκπαίδευσης, όπως η Γερμανία ή η Ελβετία. Άλλες χώρες όπως η Σουηδία με το κλαδικό τραπεζικό Ινστιτούτο και η Ιταλία με τον ιδιαίτερο ιστό τραπεζικών διδασκαλιών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τείνουν να προσεγγίσουν αυτό το μοντέλο. Μεταξύ όμως και των βασικών χωρών παρατηρούνται διαφορές. Έτσι στη Γερμανία η αρχική τραπεζική εκπαίδευση γίνεται πριν την πρόσληψη, ενώ στη Γαλλία έπεται αυτής. Επίσης, ενώ στη Γερμανία και στη Γαλλία οι διατραπεζικοί μηχανισμοί προσφέρουν διδασκαλίες, στο Ηνωμένο Βασίλειο περιορίζονται στη θέση πλαισίων σπουδών και στον έλεγχο των γνώσεων με τη διοργάνωση εξετάσεων. Σε όλες πάντως τις χώρες η περάτωση των διατραπεζικών κύκλων οδηγεί στην απόκτηση τίτλων που κατοχυρώνουν την ειδικευση και προσμετρώνται τυπικά ή άτυπα στην πορεία σταδιοδρομίας.

Το μοντέλο αυτών των χωρών δίνει κυρίως έμφαση στην αρχική εκπαίδευση, όπου επιχειρείται η κάλυψη γνώσεων υποδομής. Η συνεχής εκπαίδευση, εστιάζοντας στα εν ενεργεία στελέχη, δεν αντιπροσωπεύει παρά μικρά ποσοστά, που τόσο στη Γερμανία όσο και στη Γαλλία δεν ξεπερνούν το 1% στο σύνολο των απασχολούμενων. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι οι διατραπεζικές εκπαιδευτικές δομές δεν υποκαθιστούν τις εσωτερικές εκπαιδεύσεις των τραπεζών, αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς αυτές δεδομένου ότι οι σχετικές δαπάνες αντιστοιχούν μόνο σε κλάσμα του συνόλου των εξόδων για εκπαίδευση στον κλάδο, στη Γαλλία αντιπροσώπευαν το 25% κατά το 1985

Στ) Η έμφαση στην ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, που σε πολλές χώρες συνιστούν τον κύριο κερμό εκπαίδευσης στον κλάδο. Αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις αυτής της κατηγορίας είναι οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, όπου τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται αφορούν πρωτίστως τα στελέχη και κλιμακώνονται ως προς τις διάφορες κατηγορίες ιεραρχίας στις οποίες απευθύνονται.

Οι τράπεζες των ΗΠΑ προσφέρουν στα στελέχη ποικιλία λύσεων (σχολεία, σεμινάρια, διαλέξεις, εργαστήρια). Η σημασία των διαφόρων στρώματων της ιεραρχίας (απλά ή ανώτερα στελέχη, στελέχη διοίκησης) είναι μεγάλη, καθόσον για την κάλυψη των αναγκών των ανωτέρων κατηγοριών οι τράπεζες προσφεύγουν στη συνδρομή ονομαστών πανεπιστημίων. Για τους πτυχιούχους που προσλαμβάνονται για τις θέσεις officers καταρτίζονται ειδικά μακροχρόνια προγράμματα και το προσωπικό προτρέπεται να ολοκληρώσει ανώτερες σπουδές. Για τη μεγάλη μάζα των υπαλλήλων, οι εκπαιδευτικές ανάγκες καλύπτονται ως επί το πλείστον με αποκεντρωμένες ενέργειες. Η τάση ανάπτυξης της εσωτερικής εκπαίδευσης στις αμερικανικές τράπεζες φαίνεται να ενισχύεται ακόμη περισσότερο τα τελευταία χρόνια λόγω των δυσκολιών των αμερικανικών τραπεζών. Βέβαια, οι ενέργειες διατραπεζικής υφής δεν απουσιάζουν δεδομένου ότι προσφέρονται σχετικές εκπαιδεύσεις από τραπεζικές ενώσεις σε συνεργασία με τοπικά πανεπιστήμια, όμως οι εσωτερικές δομές εκπαίδευσης, είναι εκείνες που χαρακτηρίζουν το αμερικανικό μοντέλο.

Η Ιαπωνία είναι η άλλη χώρα όπου η επιρροή της σχολικής εκπαίδευσης πριν την πρόσληψη σε συνδυασμό με την εκπαίδευση «δια της ασκήσεως της εργασίας» μετά την είσοδο των νέων στις τράπεζες (on the training-formation sur Le tas) διαδραματίζει καθοριστικό σύστημα ρόλο. Το καλό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας (όπου ας σημειωθεί είναι μιας κατεύθυνσης) και οι προσλήψεις αποφοίτων πανεπιστημίων δημιουργούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ειδίκευσης.

Όμως, η ειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή, χωρίς αναφορά στα αποτελέσματα στην εκπαίδευση που επιφέρει ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας. Συγκεκριμένα, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η απουσία μιας ακριβούς οριοθέτησης της θέσης εργασίας (job, poste). Στην οργάνωση των ιαπωνικών επιχειρήσεων η προτεραιότητα δίνεται στην επιλογή ενός καταμερισμού των έργων που προάγει και διευρύνει την ειδίκευση των απασχολουμένων. Για παράδειγμα οι νέοι που προσλαμβάνονται δεν κατευθύνονται προς κάποιο συγκεκριμένο πόστο αλλά προς μία ομάδα εργασίας, όπου ο επικεφαλής διευθύνει μία ζώνη δραστηριότητας και επιμερίζει τα έργα μεταξύ των μελών της ομάδας του, έτσι ώστε τα άτομα να περιστρέφονται από αντικείμενο σε αντικείμενο σε συνάρτηση με την αρχαιότητα και την εμπειρία τους. Σ' ένα τέτοιο τρόπο εργασίας η ειδίκευση επηρεάζει σημαντικά τον καταμερισμό των έργων. Κάτω από αυτό το πρίσμα οι διευθύνσεις προσωπικού αξιοποιούν τον εκπαιδευτικό ρόλο της οργάνωσης της εργασίας και τον συνδυάζουν με τις τυπικές εκπαιδεύσεις, όπως συμμετοχές σε σεμινάρια κλπ. Οι ενέργειες αυτού του είδους αφορούν κυρίως τα στελέχη στα οποία προσφέρονται είτε λύσεις ατομικής βελτίωσης με προγράμματα δι' αλληλογραφίας που προσφέρει η Ιαπωνική Ένωση Τραπεζών, είτε σειρές ειδικών μαθημάτων που διοργανώνουν οι ίδιες οι τράπεζες. Για την ανώτερη ιεραρχία πάντως προβλέπονται αποστολές στο εξωτερικό για stages ή σπουδές και υπηρεσία σε θυγατρικές.

Στο τέλος αυτής της σύντομης περιστροφής μας μεταξύ των εμπειριών των διαφόρων χωρών μπορούμε να παρατηρήσουμε την ύπαρξη διαφορετικών απαντήσεων στο πρόβλημα των επιπτώσεων στην ειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού. Έναντι κοινών διαπιστώσεων και όμοιων στόχων συνειδητοποιήσαμε την υιοθέτηση διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης. Κάθε χώρα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της διαμορφώνει σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ σημαντικών κοινωνικών σχέσεων όπως: το εκπαιδευτικό σύστημα,

η οργάνωση της εργασίας και οι σχέσεις ανάμεσα στους κοινωνικούς εταίρους, που τη χαρακτηρίζουν κατά μοναδικό τρόπο.

Κατά συνέπεια το πρόβλημα δεν τίθεται με τους απλοϊκούς όρους πιο μοντέλο είναι λιγότερο ή περισσότερο καλό, αλλά αν αυτή η αλληλεξάρτηση επιτρέπει την απρόσκοπτη μετεξέλιξη του συστήματος (τη μετάβαση από μια κατάσταση σε κάποια άλλη), τον εκσυγχρονισμό του. Άρα για κάθε χώρα πρέπει να εξετασθεί τι επηρεάζει θετικά και την κάνει ισχυρή, ώστε να το ενισχύσει ή τι επηρεάζει αρνητικά και την αποδυναμώνει, ώστε να το αντιμετωπίσει. Ορισμένες χώρες υπερέχουν σε μερικά σημεία, άλλες σε διαφορετικά. Σύμφωνα με την προσέγγιση δεν υπάρχει παράδειγμα προς μίμηση, αλλά η πρόταση της ιδέας της μελέτης των διεθνών εμπειριών ως εργαλείου που, με τον πολλαπλασιασμό των παρατηρήσεων και τη διεύρυνση των περιγραφικών αναλύσεων, εξασφαλίζει εγκυρότερη διάγνωση.

Η ελληνική εμπειρία : η ειδίκευση του προσωπικού

Η πρώτη εικόνα που παρουσιάζουν οι ελληνικές τράπεζες σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο των μισθωτών είναι σε σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα, ιδιαίτερα θετική. Με κριτήριο τα έτη εκπαίδευσης που έχει ολοκληρώσει το προσωπικό διαμορφώνεται ο πίνακας 11.

Πίνακας 11					
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΛΛΗΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΟΥΪΠΑΛΛΗΛΩΝ (31. 12. 90)					
Έτη εκπαίδευσης			Κατανομή ανώτερων & ανώτατων σπουδών 12		
-12	12	12+	12+3(ΤΕΙ)	12+4(ΑΕΙ)	16+(μεταπτυχ.)
12%	53%	35%	5,6%	26,9%	2,5%

Οι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν αξιόλογα πλεονεκτήματα από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, που συνίσταται:

- ❖ Στο ότι η μεγάλη μάζα των υπαλλήλων έχει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι απόφοιτοι Λυκείου αντιπροσωπεύουν άνω του 50%.
- ❖ Στο ότι το 35% έχει πραγματοποιήσει τριτοβάθμιες σπουδές. Τα ποσοστά μάλιστα εκείνων που έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους είναι της τάξης του 27% και 2,5% αντίστοιχα.

Τα ποσοστά των πτυχιούχων διαφέρουν βέβαια από οργανισμό σε οργανισμό με τις επενδυτικές τράπεζες να συγκεντρώνουν τις υψηλότερες αναλογίες (άνω του 36%). Όμως και στις εμπορικές τράπεζες τα σχετικά ποσοστά είναι αξιόλογα. Για τις τρεις μεγαλύτερες του κλάδου τα χαρακτηριστικά μεγέθη παρατίθενται στον πίνακα 12.

Πίνακας 12						
ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ 3 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ						
	Μεταπτυχιακά	ΑΕΙ	ΤΕΙ	ΛΥΚΕΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΘΝΙΚΗ	1,75	28,19	4,86	50,55	14,66	100
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	1,67	20,30	12,75	47,72	17,56	100
ΠΙΣΤΕΩΣ	1,24	17,59	2,41	72,88	5,88	100

Ο πίνακας αυτός καταδεικνύει τις διαφορές μεταξύ των πολιτικών προσλήψεων (ΑΕΙ/ΤΕΙ-ΑΕΙ/ΛΥΚΕΙΟ), που ακολουθήθηκαν από τις τράπεζες και το βάρος των επιλογών του παρελθόντος για τα ιδρύματα που διαμόρφωσαν τη δομή της απασχόλησης σε παλαιότερες εποχές.

Οι ποσοτικές αυτές εικόνες μωφούν να συμπληρωθούν με στοιχεία σχετικά με το βαθμό στελέχωσης των τραπεζών, όπως επίσης και με την κατανομή των υπηρετούντων στις κεντρικές υπηρεσίες (ΚΥ) ή στο δίκτυο των καταστημάτων (πίνακας 13).

Πίνακας 13				
ΟΨΕΙΣ ΞΥΝΘΕΣΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ 199				
%	Τράπεζες ΕΕΤ	ΕΘΝΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	ΠΙΣΤΕΩΣ
Στελέχη	24	22	32	21
Υπάλληλοι	76	78	68	79
ΚΥ	26	27	25	22
Δίκτυο	74	73	75	78

Σύμφωνα με τον πίνακα 13, παρατηρούμε μία σημαντική αναλογία στελεχών (1/4) σε επίπεδο κλάδου, αλλά με αξιοπρόσεκτες διαφορές μεταξύ των μεγάλων τραπεζών, αν και η κατανομή των απασχολούμενων σε δίκτυο και επιμέλεια είναι σε γενικές γραμμές παρόμοια.

Παρά τη θετική εικόνα που προσφέρει η εκπαίδευση, οι ελληνικές τράπεζες υστερούν σε σημαντικούς τομείς όπως: οι οργανωτικές πλευρές λειτουργίας, η εισαγωγή νέων μεθόδων εργασίας και η τεχνική επεξεργασία των πολιτικών. Η γενική αίσθηση είναι εκείνη ενός ανεπαρκούς management που εμποδίζει εκσυγχρονιστικές προσπάθειες είτε μη επιτρέποντας την εφαρμογή τους, είτε καταδικάζοντας αυτές σε μερική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.

Χωρίς να είμαστε να αναφέρουμε ορισμένες χαρακτηριστικές όψεις ημιτελούς εκσυγχρονισμού έργου.

Α) παρά τη ραγδαία, τα τελευταία έτη, εισαγωγή της πληροφορικής που επέτρεψε να υπερπηδηθούν φάσεις εξέλιξης της αυτοματοποίησης (με αποφυγή των συνεπακόλουθων αρνητικών επιπτώσεων) που διέβησαν οι δυτικές χώρες, οι προσπάθειες έμειναν ανολοκλήρωτες στην εισαγωγή ΜΠΣ, στην αξιοποίηση της τεχνολογίας στην κατεύθυνση της στροφής των καταστημάτων προς επιθετική εμπορική πολιτική. Πλην ελαχίστων εξαιρέσεων κυριαρχεί ο παραδοσιακός και ξεπερασμένος όπως είδαμε στο εξωτερικό καταμερισμός σε διαδικασίες εργασιών (χορηγήσεις / καταθέσεις / εμπορικό...).

Β) Παρά την επιλογή του teller (υπαλλήλου guichet) / πωλητή, από όλες τις ελληνικές τράπεζες και την προκύπτουσα ενοποίηση έργων λειτουργιών, ελάχιστα μέτρα έχουν ληφθεί στην κατεύθυνση αναβάθμισης αυτής της θέσης. Οι κάτοχοι των θέσεων αναπτύσσουν νοοτροπίες «εξαρτήματος» της μηχανής και εμφανίζονται αρνητικοί στην ιδέα να περάσει από αυτούς η εμπορική πολιτική των τραπεζών.

Τα παραπάνω οφείλονται στο ότι το μοντέλο εργασίας στις τράπεζες δεν άλλαξε στα βασικά χαρακτηριστικά του σε σχέση με τα δεδομένα που το χαρακτήριζαν εδώ και δεκαετίες. Διαμορφώθηκε ένας τρόπος διαχείρισης του προσωπικού, που είναι συνδυασμός καθυστερημένων πρακτικών διοίκησης και παραδοσιακών σχέσεων.

Κατά πρώτο λόγο, σύγχρονα διοικητικά εργαλεία όπως οι στόχοι, τα προγράμματα δράσης και οι προϋπολογισμοί κατά κανόνα δεν χρησιμοποιούνται ή υπάρχουν «τύποις», αλλά στερούνται κάθε τεχνικής επεξεργασίας, που να τους προσδίδει τη σημασία που πρέπει να έχουν στην εταιρική λειτουργία.

Κατά δεύτερο λόγο, ως προς τις κοινωνικές σχέσεις παρατηρούνται:

Α) όσον αφορά την ειδικευση,

- Η αρχαιότητα δεσπόζει, ενώ παράλληλα σύμφωνα με τις αξίες του επαγγέλματος οι εμπειρικές γνώσεις κυριαρχούν σε αναγνώριση. Είναι χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς εργασίας να κυριαρχούν στις επιχειρήσεις αυτοδίδακτα στελέχη και οι τράπεζες δεν συνιστούν εξαίρεση κανόνα.

- Η ειδίκευση είναι προϊόν μιας μακροχρόνιας εξελικτικής πορείας, όπου η εναλλαγή σε διάφορες θέσεις αποτελεί κρίσιμη σημασία.
- Η διαστρωμάτωση των επιπέδων ειδίκευσης των θέσεων δεν είναι σημαντική, η οργάνωση της εργασίας δεν προβλέπει ισχυρές κατηγοριοποιήσεις και ακόμη περισσότερο τα διαφορετικά στρώματα δεν συσχετίζονται με κατοχή τίτλων σπουδών.
- Οι περισσότερες των τραπεζών δεν διαθέτουν περιγραφές θέσεων και οι λειτουργίες της οργάνωσης της εργασίας εστιάζονται στις διαδικασίες ή στους τύπους (κανονισμοί εργασιών, εγκύκλιοι), παρά στην ουσία του περιεχομένου των θέσεων (υπευθυνότητες) και του σχεδιασμού τους με κριτήριο τον εμπλουτισμό των καθηκόντων.
- Η διαμόρφωση δύο «βασικών οδών» σταδιοδρομίας στα καταστήματα «χορηγήσεις» και «εισαγωγές / εξαγωγές» χαρακτηρίζει τον κλάδο.
- Οι διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες εξουσίας συνδέονται κυρίως με έλεγχο-εποπτεία, παρά με την καθοδήγηση ομάδων εργασίας υψηλής επαγγελματικής επάρκειας.
- Β) όσον αφορά τις νοοτροπίες.
- Η κυριαρχία της γνώσης των διαδικασιών καλλιέργησε αντιλήψεις τυπολατρίας, όπου καλός υπάλληλος π.χ. χορηγήσεων είναι εκείνος που δεν κάνει λάθη και τηρεί το κανονιστικό πλαίσιο, ενώ οι ιδιότητες οικονομικής διάγνωσης της επιχείρησης, κατάλληλης συμβουλής και γνώσης των νέων χρηματοδοτικών εργαλείων απουσιάζουν.
- Στο σκέλος της προώθησης των εργασιών, η αίσθηση της αιχμάλωτης (αναγκασμένης να καταφύγει σε κάποιο τραπεζικό σύστημα για να εξυπηρετηθεί) πελατείας εκμηδένισε κάθε διάσταση επιθετικής εμπορικής πολιτικής. Οι τράπεζες περιμένουν τον πελάτη να μπει μέσα σ' αυτές για να του προσφέρουν υπηρεσίες. Δεν υπάρχει δύναμη κρούσης πωλητών μέσα στα καταστήματα και ουσιαστικά ο μόνος που βγαίνει για πωλήσεις είναι ο ίδιος ο Διευθυντής.
- Η σημασία που δόθηκε στις διαδικασίες είχε ως συνέπεια στην τραπεζική εκπαίδευση να κυριαρχήσει η επαγγελματική κατάρτιση στα επί μέρους αντικείμενα των εργασιών (τραπεζική τεχνική), ενώ οι γενικές εκπαιδεύσεις σε οικονομικά, διοικητικά θέματα είτε αντιμετωπίζονταν περιθωριακά είτε και καθόλου, με αποτέλεσμα η κουλτούρα του πρακτικισμού να κυριαρχήσει. Η κατάσταση αυτή δεν άρχισε να αλλάζει παρά προς τα μέσα της δεκαετίας του '80.

Ο τρόπος αυτός δημιουργίας ειδίκευσης και εμπέδωσης νοοτροπιών είχε ως συνέπεια να εκμηδενιστούν οι διαφορές μεταξύ αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πτυχιούχων πανεπιστημίων. Η ίδια η οργάνωση της εργασίας δεν προέβλεπε καμία σχετική διαφοροποίηση. Η ομοιομορφία έγινε ο κανόνας και η ιδιαιτερότητα δεν έμεινε παρά να χαρακτηρίζει εκείνους που εξελισσότουσαν μέσα από αντικείμενα σύνθετων τραπεζικών εργασιών (χορηγήσεις, εργασίες εξωτερικού). Η σημασία της κατοχής τίτλου περιορίστηκε στις φυσικές ευκαιρίες των πτυχιούχων (αντίληψη, μάθηση, απόδοση) και ενίοτε σε κριτήριο επιλογής (προβάδισμα) μεταξύ παρόμοιων καταστάσεων. Σε καμία περίπτωση όμως σηματοδοτούσε διαφορετικούς ιστούς καριέρας.

Η γραμμική εξέλιξη δεν δημιουργούσε προϋποθέσεις για ένα management απαιτήσεων στο επίπεδο των μονάδων. Η παραδοσιακή μεσαιά ιεραρχία περιοριζόταν στη μεταφορά εντολών και στην πιστή τήρηση των οδηγιών. Η ικανότητα χάραξης πολιτικών δεν καλλιεργήθηκε με καταστροφικές συνέπειες για την ποιότητα του leadership. Για τις διευθύνσεις προσωπικού πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα, πως επανδρωμένες με κλασσικούς τραπεζικούς δεν πέρα από την απλή διεκτεραίωση να επεξεργαστούν δυναμικές πολιτικές ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Έτσι σήμερα οι διάφορες κατηγορίες απασχολούμενων δεν αξιοποιούνται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητές τους.

Οι απόφοιτοι Λυκείου εισέρχονται και εξελίσσονται απρόσκοπτα, όπως και πριν δεκαετίες, χωρίς να παρατηρούνται στις εσωτερικές αγορές εργασίας σκαλοπάτια εξέλιξης

που η διάβαση τους να απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα. Η ειδικευση, προϊόν διαδρομής σε νευραλγικής σημασίας θέσεις και παράλληλης συμμετοχής σε αντίστοιχης υψής επαγγελματικές καταρτίσεις, δεν αποκτάται στη βάση των σύγχρονων απαιτήσεων που ήδη μελετήσαμε.

Οι **απόφοιτοι ΑΕΙ** μετά την είσοδό τους ενώνονται στην εξέλιξη με εκείνους του Λυκείου, χωρίς να τους επιφυλάσσεται καμία ιδιαίτερη μεταχείριση. Πολλές φορές προσλαμβάνονται πριν πάρουν το πτυχίο τους για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των διαγωνισμών πρόσληψης αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συχνά κρύβουν το πτυχίο τους για τις δοκιμασίες αυτές. Είναι προφανές πως με το κλίμα από-υποκίνησης που δημιουργείται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το πτυχίο τους, παράγονται οι χειρότερες συνθήκες αξιοποίησης τους μέσα στους οργανισμούς. Η κατάσταση αυτή σε συνδυασμό με ατέλειες πρόσληψης κατόχων τίτλων σπουδών χωρίς συνάφεια με το τραπεζικό επάγγελμα περιπλέκει αφόρητα το όλο πρόβλημα αυτής της κατηγορίας μισθωτών.

Τέλος, οι προσλήψεις κατόχων **μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών** συνιστούν μια ξεχωριστή κατηγορία απασχόλησης, περιορισμένης βέβαια σημασίας ακόμα, αλλά με σημαντικές προοπτικές όπως είδαμε τις παραγράφους που προηγήθηκαν. Το φαινόμενο αυτών των προσλήψεων εντάθηκε κατά το δεύτερο ήμισυ της προηγούμενης δεκαετίας και ορισμένες μεγάλες τράπεζες ενδιαφέρθηκαν σημαντικά γι' αυτήν την αγορά εργασίας στελεχών. Αλλά πάλι ιδρύματα κινήθηκαν περισσότερο στην κατεύθυνση χρηματοδότησης των μεταπτυχιακών σπουδών υπαλλήλων τους, ενώ το τελευταίο διάστημα οι νέες μικρές ιδιωτικές τράπεζες που δημιουργήθηκαν στράφηκαν προνομιακά σ' αυτήν την κατηγορία εξειδικευμένου προσωπικού.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν με τα άτομα εξειδικευμένων προσόντων, που διείδυσαν στους μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς δεν απέχουν καθόλου από τις δυσκολίες αξιοποίησης τους, που παρατηρήθηκαν στο εξωτερικό και επισημάνθηκαν στην Τρίτη παράγραφο αυτής της εργασίας. Οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες δεν εμφανίστηκαν ικανές να δημιουργήσουν τους κατάλληλους όρους προσαρμογής γι' αυτήν την κατηγορία του πληθυσμού με αποτέλεσμα η απογοήτευση (απουσία ευκαιριών, όχι απασχόληση σε καθήκοντα ανάλογα με τα προσόντα κλπ) να οδηγήσει πολλούς από αυτούς μετά από ένα μικρό χρονικό διάστημα προϋπηρεσίας να μεταπηδήσουν σε άλλες τράπεζες (ξένες ή νέες ιδιωτικές) έχοντας αποκτήσει την αναγκαία προϋπηρεσία. Αν και δεν υπάρχουν σχετικά στοιχεία, το τυπονομείο αυτής της κατηγορίας είναι για όσους έχουν επαφή με το χώρο ιδιαίτερα ψηλό.

Οι προβληματικές καταστάσεις που αναφέρθηκαν και που χαρακτηρίζουν την τραπεζική πραγματικότητα της Τρέχουσας δεκαετίας, σε συνδυασμό με φαινόμενα προσλήψεων ή ανάδειξης με εξω-υπηρεσιακά κριτήρια διαμορφώνουν τις χειρότερες προϋποθέσεις αξιοποίησης ενός ανθρώπινου δυναμικού που, κατά τα άλλα, φαίνεται να προσφέρει στις ελληνικές τράπεζες ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

Η ελληνική εμπειρία : η εκπαίδευση του προσωπικού

Η εκπαίδευση στις ελληνικές τράπεζες είναι ουσιαστικά υπόθεση της προηγούμενης δεκαετίας. Την περίοδο αυτή και κυρίως προς τα μέσα των χρόνων του 80 οι περισσότερες τράπεζες αύξησαν σημαντικά τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα προσπαθώντας να τους δώσουν μία σχετική συνοχή παράλληλα δημιούργησαν διοικητικές οντότητες (υπηρεσίες, τμήματα) για τη διαχείριση των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Βέβαια, επιτυχείς εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες με σημαντική για την εποχή τους εμβέλεια είχαν πραγματοποιηθεί από τα τέλη της δεκαετίας του 50, όπως η μοναδικής σημασίας μέχρι τις μέρες μας σύσταση το 1959 του «Ινστιτούτου Οικονομικής και Τραπεζικής Μορφώσεως

των Τραπεζών Εμπορικής - Ιονικής», που εκπαιδευσε, ιδίως τα χρόνια του 60, σειρές στελεχών με ορίζοντες σημαντικά ευρύτερους των μέσων τραπεζικών της εποχής, διδάσκοντας θέματα εκτός του στενού αντικείμενου των τραπεζικών εργασιών. Ανάλογη μνεία μπορεί να γίνει για την εκπαίδευση της Εθνικής Τράπεζας, που παρουσίασε από το 1962 και κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 70 οργανωμένη προσφορά προγραμμάτων με σχετικά διευρυμένη θεματική. Η προσπάθεια όπως αυτή διεκόπη αργότερα.

Για τις περισσότερες πάντως τράπεζες η έναρξη συστηματικών εκπαιδευτικών προσπαθειών πρέπει να τοποθετηθεί στα μέσα της δεκαετίας του 80, περίοδο που χαρακτηρίζεται από έντονους προβληματισμούς πάνω στον εκσυγχρονισμό των ελληνικών τραπεζών. Ο απόηχος των εξελίξεων στις ανεπτυγμένες χώρες, τα προβλήματα από τις προσλήψεις μεγάλου αριθμού νέων σε ηλικία υπαλλήλων και οι αυξημένες ανάγκες σε στελέχη σηματοδοτούν μια στροφή στα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα έντονη μάλιστα στις αναδεικνυόμενες εκείνη την εποχή τραπεζικές επιχειρήσεις.

Το 1990 οι περισσότερες και όλες οι σημαντικού μεγέθους ελληνικές τράπεζες, διέθεταν αρμόδιες υπηρεσίες εκπαίδευσης, που κατά κανόνα υπάγοντο στις διευθύνσεις προσωπικού και σε ορισμένες περιπτώσεις ήταν ανεξάρτητες επιτελικές μονάδες. Οι υπηρεσίες αυτές ήταν αυτόνομες στη διαμόρφωση των πολιτικών τους (σχεδιασμός και υλοποίηση) και δεν συνεργάζοντο παρά πολύ περιορισμένα με εξωτερικούς συμβούλους. Χρησιμοποιούσαν ως εισηγητές τραπεζικά στελέχη κατά κύριο λόγο και ορισμένες τράπεζες διέθεταν μόνιμους εκπαιδευτικούς. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ενεργειών διεξάγεται στην Αθήνα με μεθόδους κλασσικής διδασκαλίας και η πλειονότητα των τραπεζών διέθετε εκπαιδευτικό κέντρο.

Οι μονάδες εκπαίδευσης διέθεταν επίσης προϋπολογισμός, που όμως θεωρούντο μικροί συγκρινόμενοι με τα δεδομένα του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, με κριτήριο το δείκτη του συνολικού κόστους της εκπαίδευσης ως προς τη δαπάνη προσωπικού κάθε τράπεζας, (τα στοιχεία αντλούνται από την προαναφερθείσα μελέτη) προσδιορίστηκε ότι το ratio αυτό σε αρκετές μεγάλες ελληνικές τράπεζες μόλις και υπερβαίνει το 1% ποσοστό που φαίνεται ως ιδιαίτερα ισχύο σε σχέση με το 5% των γαλλικών ή το 7% των γερμανικών τραπεζών.

Οι εσωτερικές εκπαιδεύσεις των τραπεζών αναλάμβαναν τέλος, το κύριο βάρος της εκπαίδευσης του προσωπικού τους. Το 88% των ανθρωποημερών εκπαίδευσης διεξάγεται ενδοεπιχειρησιακά και μόνο το 12% εξωεπιχειρησιακά. Μάλιστα η εκπαίδευση των υπαλλήλων που απασχολούνται στο δίκτυο διεξάγεται σχεδόν αποκλειστικά εσωτερικά (95% των εκπαιδευόμενων), ενώ των εκπαιδύσεων «εκτός των τειχών» επωφελούντο κυρίως οι απασχολούμενοι στις κεντρικές υπηρεσίες.

Το σύνολο όμως των συμμετοχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση με το ύψος των μισθωτών κάθε τράπεζας όπως προκύπτει από τον πίνακα 14 ήταν μικρό σε σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα.

Πίνακας 14				
	ΕΤΗ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	(2/1)
Αγροτική	1990	6.432	2.344	36,4%
Εθνική	1990	15.053	5.244	34,8%
Εμπορική	1990	6.892	2.228	32,3%
Πίστεως	1989	3.339	888	26,6%
Ιονική	1990	3.355	773	23,1%

Σύμφωνα με τον πίνακα το 1/3 με 1/4 των μισθωτών κάθε μεγάλης τράπεζας εκπαιδύεται ετήσια. Όμως, αν και το ποσοστό αυτό είναι μικρότερο των διεθνών standards, όπως παρατηρήσαμε στην παράγραφο 4, πρέπει να σχολιάσουμε ότι στη χώρα μας οι

εκπαιδεύσεις είναι κατά κανόνα μακροχρόνιες (σε αντίθεση με τα όσα είδαμε να συμβαίνουν στο εξωτερικό).

Τα κυριότερα πάντως προβλήματα των εκπαιδεύσεων των ελληνικών τραπεζών μπορούν να καταγραφούν ως εξής:

- **Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.** Τα προγράμματα που οι τράπεζες ανακοινώνουν (κατά κανόνα ετησίως) στο προσωπικό τους δεν καταρτίζονται μετά από αξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων σφαιρικού και εξατομικευμένου προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Εργαλεία όπως, οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, οι σφυγομετρήσεις γνώμης δεν γνωρίζουν εκτεταμένη χρήση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την απουσία σχετικών κριτηρίων στα δελτία αξιολόγησης προσωπικού και με τη μη ύπαρξη, στις περισσότερες τράπεζες περιγραφών θέσεων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα προγράμματα σχεδιάζονται στη βάση των εμπειριών των στελεχών που προΐστανται των μονάδων αυτών. Η κατάσταση αυτή, παρά τη συχνή τοποθέτηση εμπνευσμένων (με ύφεση και έντονες εκπαιδευτικές ανησυχίες)ατόμων στις σχετικές θέσεις εμπεριέχει πολλούς κινδύνους μη εφαρμογής σωστών πολιτικών.
- **Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών.** Στις ελληνικές τράπεζες απουσιάζουν οι διαδικασίες λεπτομερούς αξιολόγησης όλων των φάσεων μιας εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να μην ελέγχονται η σωστή εκτέλεση της ενέργειας και η επίτευξη των στόχων.
- **Οργανωμένη πολιτική συμμετοχών.** Οι εμπειρίες των ξένων χωρών μας έδειξαν πως ο σχεδιασμός των συμμετοχών παίρνει το προβάδισμα ως προς την ατομική ζήτηση για εκπαίδευση. Αυτή η πραγματικότητα δημιουργεί σειρά προκλήσεων για τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, που πρέπει να συνδυάσουν την ικανοποίηση των ατομικών προσδοκιών για επαγγελματική ανέλιξη (μεγάλη γκάμα καταρτίσεων, καθολική στις βασικές κατηγορίες προγραμμάτων συμμετοχή) με το σχεδιασμό προγραμμάτων κατευθυνόμενων συμμετοχών (κατόπιν επιλογής).
- **Στελέχη και ειδικοί υψηλής επάρκειας.** Οι απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι τόσο σύνθετες που απαιτούν οι αρμόδιες υπηρεσίες να επανδρωθούν με εξειδικευμένο προσωπικό. Στην εκπαίδευση πρέπει να εργάζονται:
- Διαχειριστές ομάδων πληθυσμού απασχολούμενων, σύμφωνα με τις ειδικότητες της τραπεζικής εργασίας (οι μόνιμοι εισηγητές μπορούν να αναλάβουν σχετικά καθήκοντα) και
- Ειδικοί, ανάλογα με τις νέες κατευθύνσεις εκπαιδευτικής πολιτικής (management, economics, informatique) και με τις κατάρτισης (εξ αποστάσεως διδασκαλία, αποκέντρωση, σχέσεις με εξωτερικούς-διατραπεζικούς οργανισμούς), που υιοθετούνται. Η ύπαρξη αυτών των ειδικών (υπεύθυνοι προγραμμάτων) είναι καθοριστική για την ανάπτυξη καινοτόμων εκπαιδευτικών ενεργειών (κύκλοι ανάδειξης, προγράμματα εκπαιδευόμενων στελεχών), για τη διεύρυνση της θεματικής, για τη βελτίωση των συνθηκών διεξαγωγής (διδασκαλία-μάθηση) και για τη σύνδεση των εκπαιδευτικών ενεργειών με την πρόβλεψη της πορείας της απασχόλησης.
- **Ορθολογικοποίηση των υπηρεσιών εκπαίδευσης.** Συστατικά στοιχεία ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι:
- Η ύπαρξη κατάλληλης Βάσης Δεδομένων (αρχεία συμμετοχών, εκπαιδευτικών αναγκών, προγραμμάτων κλπ),
- Η θεμελίωση μίας κοστολόγησης εκπαιδευτικών ενεργειών και
- Η επεξεργασία στατιστικών στοιχείων, που θα μπορούσε να οδηγήσει στην κατάρτιση κοινωνικού απολογισμού (bilan social) χρήσιμου τόσο για διοικητική πληροφόρηση και για επικοινωνία μεταξύ των κοινωνικών εταίρων.

Ανθρώπινοι πόροι και κατευθύνσεις εκσυγχρονισμού των ελληνικών τραπεζών

Εκτός όμως από τις αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές που ανέφεραμε, σημαντικά εκσυγχρονιστικά βήματα μπορούν να γίνουν στην κατεύθυνση της συνένωσης των δυνάμεων των ελληνικών τραπεζών σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες διατραπεζικού χαρακτήρα. Τα πλεονεκτήματα της διατραπεζικής εκπαίδευσης αναπτύχθηκαν στην τέταρτη παράγραφο αυτής της εργασίας και δεν χρειάζεται να επεκταθούμε. Μπορούμε όμως να παρατηρήσουμε ότι στην Ελλάδα η ιδέα της συνεργασίας μεταξύ των τραπεζών στην κατεύθυνση αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος δεν είναι καινούργια. Σχετική προβληματική συναντάμε σε αρθρογραφία στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Το 1987 και 1988 σε δύο δημοσιεύσεις το ζήτημα αυτό επαναφέρεται εκ νέου.

Πιο συγκεκριμένες ενέργειες πάνω σε αυτό το θέμα σημειώθηκαν όμως κατά τα έτη 1990 και 1991 όπου οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας που υπεγράφησαν προέβλεπαν τη διεξαγωγή μελετών για τη διοργάνωση διατραπεζικών σπουδών στη χώρα μας. Μάλιστα μετά από απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΕΕΤ πραγματοποιήθηκε κατά το 1992 ολοκληρωμένη έρευνα, που κατέδειξε τη θετική στάση των στελεχών των ελληνικών τραπεζών στην προοπτική δημιουργίας ενός διατραπεζικού φορέα εκπαίδευσης και παράλληλα προέκρινε τη διοργάνωση ενός ιεραρχημένου σχήματος σπουδών με χορήγηση τίτλων αποφοίτησης από κάθε εκπαιδευτικό κύκλο.

Στη βάση όλων των μέχρι τώρα αναπτύξεων είναι δυνατόν να προκριθεί το ακόλουθο σχήμα-υπόδειγμα πολιτικών τραπεζικής απασχόλησης στη χώρα μας. Στο μοντέλο αυτό προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε: α) τα διδάγματα από τις εκπαιδευτικές εξελίξεις στο εξωτερικό, β) τις προτάσεις της παραπάνω μελέτης για την υπέρβαση των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την ελληνική εκπαιδευτική τραπεζική πραγματικότητα και γ) τις διεθνώς παρατηρούμενες τάσεις κατηγοριοποίησης των επιπέδων προσλήψεων.

- i. Για το πρώτο επίπεδο ειδίκευσης, εκείνο του αναβαθμισμένου *teller*/ πωλητή, που φαίνεται να επιλέγεται από τις ελληνικές Τράπεζες, ή γενικότερα του νέου τραπεζικού υπαλλήλου μπορούν να προκριθούν οι εξής λύσεις:
 - Η πρόσληψη να εντοπίζεται στο επίπεδο του απόφοιτου Λυκείου (πλήρης 12ετής εκπαίδευση). Η επιλογή να λαμβάνει χώρα στη βάση διαγωνισμών που θα εστιάζουν στη γενική οικονομική-κοινωνική παιδεία, στις μαθηματικές γνώσεις, στις ικανότητες έκφρασης και στη γλωσσομάθεια.
 - Όσοι προσλαμβάνονται θα εκπαιδεύονται ενδοεπιχειρησιακά (κατάρτιση στις διαδικασίες ανά αντικείμενο εργασίας και επιμόρφωση στις αρχές λειτουργίας κάθε ιδρύματος), ενώ παράλληλα θα εντοπίζονται, κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών, τα άτομα που ξεχωρίζουν από πλευράς ικανοτήτων (για να υποκινηθούν στα μετέπειτα επίπεδα σε γοργούς ρυθμούς ανόδου), από τη μεγάλη μάζα για την οποία θα προβλέπεται μια πιο κλασική (αργή) εξέλιξη.
 - Για την ολοκλήρωση των γνώσεων του πληθυσμού αυτού του επιπέδου κρίνεται ως ενδεδειγμένη η δημιουργία ενός πρώτου κύκλου αρχικής διατραπεζικής εκπαίδευσης, που θα επιτρέπει την απόκτηση ενός τίτλου «Ειδικευμένου Υπαλλήλου Τραπεζικής» (βασικό πιστοποιητικό επαγγελματικών γνώσεων του κλάδου).
- ii. Για το δεύτερο επίπεδο των υπαλλήλων με υπευθυνότητες ή των αναδεικνυόμενων στελεχών, που βαδίζουν προς την πρώτη βαθμίδα της ιεραρχίας (προϊστάμενοι) μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:
 - Η ομάδα πρέπει να τροφοδοτείται από πλευράς δύναμης απασχολούμενων είτε από ταλαντούχους υπαλλήλους που εξελίσσονται από την προηγούμενη κατηγορία, είτε από προσλήψεις αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που πρέπει να επιλέγονται μετά από εξετάσεις σε ακαδημαϊκά μαθήματα σχετικά με τα αντικείμενα για τα οποία

προορίζονται (πχ. χρηματοοικονομική ανάλυση για υπαλλήλους χορηγήσεων ή διεθνή οικονομικά για τμήματα εργασιών εξωτερικού). Οι θέσεις προς τις οποίες θα κατευθύνονται αυτά τα άτομα θα είναι, μετά τις απαραίτητες υπ ανωτικές αναδιπλώσεις, ποιοτικά συνθετότερες.

- Οι υπ άλληλοι αυτοί θα ολοκληρώνουν ενδοεπιχειρηματικά τις γνώσεις τους πίνε στην τραπεζική τεχνική και οι καλύτεροι, σύμφωνα πάντα με τη λογική του εντοπισμού των ταλέντων, θα προσανατολίζονται προς ειδικούς κύκλους βελτίωσης (εφόσον προέρχονται από τις παραδοσιακές οδούς σταδιοδρομίας) ή προς τα προ ράμματα εκπαιδευομένων στελεχών (εφόσον πρόκειται για πτυχιούχους).
 - Επίσης, σε διατραπεζικό επίπεδο κρίνεται κατάλληλο γι' αυτήν την κατηγορία να παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής μετά από εξετάσεις σε κύκλο σπουδών, όπου οι απόφοιτοι θα λαμβάνουν ένα «Δίπλωμα Ανώτερων Τραπεζικών Σπουδών» (το «πανεπιστήμιο» του κλάδου). Ιδιαίτερα χρήσιμη μπορεί να αποδειχθεί ακόμα η προοπτική διοργάνωσης μεταπτυχιακών σπουδών από τα πανεπιστήμια σε συνεργασία με το διατραπεζικό εκπαιδευτικό φορέα.
- iii. Για το τρίτο επίπεδο των μεσαίων στελεχών (διεύθυνση καταστήματος-προϊστάμενοι κεντρικών υπηρεσιών), που προορίζονται να τροφοδοτήσουν την ανώτερη ιεραρχία, ως πλέον ενδεδειγμένες λύσεις φαίνονται οι εξής:
- Δεδομένου ότι τα άτομα ατής της κατηγορίας έχουν είτε εξειδικευμένες ανάγκες που συνδέονται με την άσκηση των καθηκόντων τους, είτε ανάγκες που προκύπτουν από την προοπτική μεταπήδησης τους σε ανώτερες θέσεις, ως ενδοεπιχειρησιακή εκπαιδευτική πολιτική μπορούν να προκριθούν αφ' ενός, ολοκληρωμένοι κύκλοι επιμόρφωσης που θα εστιάζουν σε ευρύτερους γνώσεων συνδυάζοντας εργασία σε διαφορετικά πεδία ευθύνης (λογική ομίλου) με έμφαση στην απασχόληση τους σε θυγατρικές ή ανταποκρίτριες τράπεζες στο εξωτερικό και αφ' ετέρου, εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ενέργειες (προγράμματα «επί μέτρω») σε συγκεκριμένα θέματα.
 - Στο διατραπεζικό επίπεδο οι ανάγκες της ιεραρχικής ομάδας μπορούν να αντιμετωπισθούν με μορφές συνεχούς εκπαίδευσης, που προβλέπουν την εξειδίκευση τους σε τομείς της σύγχρονης τραπεζικής με παράλληλη απόκτηση του τίτλου του «Τραπεζικού Στελέχους» (πιστοποιητικό γνώσεων υψηλού status).
- iv. Για τους ειδικούς – εξειδικευμένων προσόντων, ισχύουν πέρα από τα προβλεπόμενα στις προηγούμενες κατηγορίες οι ανάγκες της συστηματικής ενημέρωσης τους στο εξωτερικό (επικαιροποίηση – επαύξηση γνώσεων) και η ανταλλαγή εμπειριών μέσω διατραπεζικών εκπαιδευτικών συνεργασιών.
- v. Για την κατηγορία τέλος, των ανώτατων στελεχών (επιπέδου διοίκησης) ως ενδεδειγμένες εκπαιδευτικές ενέργειες φαίνονται οι τακτικές ενημερώσεις με τη μορφή συνεργασιών που θα αναπτύσσονται από τα ΑΕΙ και τις τράπεζες.

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν αξιόλογα πλεονεκτήματα στο σκέλος των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πρόκληση του εκσυγχρονισμού, που συνιστάται στην ύπαρξη προσωπικού πιο εκπαιδευμένου, πιο ειδικευμένου κατά τομείς, σε σωστές αναλογίες και με μεγαλύτερη επαφή με τις αγορές.

Το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας προσφέρει στην αγορά εργασίας απόφοιτους δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν και με κατάλληλα συστήματα επιλογής να κρατήσουν τα καλύτερα στοιχεία στη δύναμή τους. Παράλληλα, μπορούν να επωφεληθούν της ύπαρξης στην αγορά εργασίας ικανού αριθμού αποφοίτων σχολών του εξωτερικού κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων, που μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμοι στην ταχεία αντιμετώπιση αναγκών εκσυγχρονισμού.

Οι εσωτερικές αγορές εργασίας των τραπεζών χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ατόμων με ικανότητες που δεν αξιοποιούνται και ατόμων με περιορισμένες δυνατότητες προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η τραπεζική εκπαίδευση καλείται να παίξει τον πρώτο ρόλο ώστε, παράλληλα με τις καινοτομίες ενέργειας ανάδειξης, να στραφεί στην υποκίνηση των προβληματικών κατηγοριών.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ε.Ε.Τ. (Μη χρονολογημένο), Νέες τεχνολογίες και ανθρώπινος παράγοντας, Αθήνα, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Επίκαιρα Θέματα/4.

ΕΠΙΤΡΟΠΗ Π.Δ. 333/89 ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (1990), Εισήγηση της επιτροπής για την εξέταση θεμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμορφώσεως του προσωπικού της τράπεζας, Τραπεζική, φ. 520, Νοέμβριος.

ΕΠΙΤΡΟΠΗ Σ.Σ.Ε. '90-ΤΡΑΠΕΖΩΝ-ΟΤΟΕ(1991), Προκαταρκτική μελέτη της επιτροπής για τη διεύρυνση της δυνατότητας οργάνωσης διατραπεζικού Ινστιτούτου τραπεζικών στελεχών, Αθήνα, ε.ε.τ., Μάρτιος, mineo.

ΚΑΛΟΣΑΚΑΣ Α. – ΖΩΗΣ Κ. – ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ Ο. (1987), Η συμβολή της εκπαίδευσης στην αναβάθμιση των τραπεζικών ιδρυμάτων των υπό ανάπτυξη χώρων. Η περίπτωση της Ελλάδας, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.