

ΤΡΑΠΕΖΙΚΉ ΕΚΠΑΪΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉ ΜΕΤΑΒΟΛΉ (ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ)

1. Το οργανωσιακό πλαίσιο της τραπεζικής εκπαίδευσης

Η σημασία του αντικειμένου της τραπεζικής εκπαίδευσης για τους ερευνητές και τους σχεδιαστές οργανωσιακών διαδικασιών έγκειται στο γεγονός ότι στις συνθήκες της νέας τραπεζικής, η δραστηριότητα αυτή εξασφαλίζει ποιότητα των εργασιών μόνο όταν συνδέεται με την ετοιμότητα για οργανωσιακή μεταβολή. Η παραδοχή αυτή καθιστά το αντικείμενο ενδιαφέρον, όχι μόνο διότι αποτελεί μια πρόκληση για όσους ασχολούνται με την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και για τη θεωρητική ανάλυση οργανωσιακών διαδικασιών. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της νέας οικονομικής κοινωνιολογίας, πολλοί εκπρόσωποι της οποίας θέτουν ζητήματα που αφορούν την οργανωσιακή διάσταση της οικονομικής δράσης, έχουν επισημανθεί θέματα που καταλαμβάνουν κεντρική θέση κατά την ανάλυση της συσχέτισης των διαδικασιών ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων με την ποιότητα των επιμέρους εργασιών που εξυπηρετούν τους επιχειρησιακούς στόχους μιας τράπεζας (Granovetter/Swedberg, 1992. Smelser/Swedberg, 1994. Zeligler, 1997. Regini/Kitay/Baethge, 1999. Morgan/Sturdy, 2000. Guillén et al, 2002a.). Η επιχειρησιακή διάσταση του σχεδιασμού και της υλοποίησης της εκπαίδευσης και η ένταξή της σε ευρύτερα οργανωσιακά πλαίσια αποκτούν νέες όψεις.

Όπως είναι γνωστό, οι εκπαιδευτικές ενέργειες που σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τις διευθύνσεις εκπαίδευσης των τραπεζών δεν απευθύνονται σε ανεξάρτητα άτομα που εντάσσουν την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων στις προσωπικές

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ-ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΥΡΤΣΗΣ

Αναπληρωτής Καθηγητής Κοινωνιολογίας
στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Αντιπρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής
του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου

τους επαγγελματικές και κοινωνικές στρατηγικές – παρά το γεγονός ότι μπορούν να αξιοποιηθούν σε αυτή την κατεύθυνση⁽¹⁾. Πρόκειται για εκπαιδευτικές δραστηριότητες που αφορούν άτομα και ομάδες ατόμων που ανήκουν σε οργανωμένα σύνολα, στη διαμόρφωση των οποίων συμμετέχουν σε πολλές περιπτώσεις με ενεργό τρόπο (Hyman/Mason, 1995). Επομένως οι στόχοι ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού που αφορούν το οργανωμένο σύνολο καθορίζουν ή τουλάχιστον επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς στόχους που αφορούν τα άτομα. Αυτό βέβαια ισχύει για όλες τις μορφές επιχειρησιακής εκπαίδευσης: οι μικροανάγκες ανάπτυξης των ατόμων απορρέουν από τις μακροανάγκες διαμόρφωσης γνώσεων και δεξιοτήτων, που διαπιστώνεται ότι έχουν κεν-

(1) Στον τραπεζικό τομέα ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες μεταβολές στις σχέσεις μεταξύ των εξωτερικών και των εσωτερικών αγορών εργασίας. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, αλλά και οι εσωτερικές αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να προωθηθούν διαδικασίες οργανικής ανάπτυξης ή ανταπόκρισης σε δυναμικές των αγορών, έχουν αυξήσει την κινητικότητα τόσο στην ενδοτραπεζική όσο και στη διατραπεζική αγορά εργασίας παράλληλα με την αύξηση των ροών ανθρωπίνου δυναμικού, ιδιαίτερα των εξειδικευμένων στελεχών, μεταξύ του χρηματοοικονομικού τομέα και άλλων τομέων απασχόλησης. Συγχρόνως εμφανίζονται τάσεις αλλαγής της σύνθεσης του πληθυσμού των τραπεζικών ως προς τα τυπικά προσόντα αλλά και ως προς τους ρόλους σε μεταβαλλόμενα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Σχετικά εμπειρικά στοιχεία με συγκριτικές αναφορές στο Kanellopoulos/Tsadiris/Mitrakos, 1999. Για το θεωρητικό υπόβαθρο της ανάλυσης αυτών των ζητημάτων, βλ. Granovetter, 1992.

τρική σημασία για τη συνολική οργανωσιακή δυναμική και οι οποίες συναρτώνται άμεσα με τους κεντρικούς επιχειρησιακούς στόχους – τόσο τους βραχυπρόθεσμους τακτικούς όσο και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς. Η διαφορά όμως της εκπαίδευσης του προσωπικού των τραπεζών, όπως και άλλων κλάδων των σύγχρονων υπηρεσιών, θα πρέπει να συνδεθεί με το γεγονός ότι μετά την απορύθμιση των χρηματοοικονομικών αγορών εμφανίζεται μια διαφορετική σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων. Οι ενέργειες που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συναρτώνται πλέον με ενέργειες συνεχούς προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες λειτουργικές συνθήκες, που δημιουργούνται προκειμένου να ανταποκριθούν οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί σε βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις της πελατείας ή σε πεπερασμένης διάρκειας προκλήσεις των αγορών. Χωρίς λειτουργική ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης συγκυριακών φαινομένων δεν είναι δυνατόν να προωθηθούν οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί επιχειρησιακοί στόχοι. Αυτή η οργανωσιακή ικανότητα μετατροπής εξωτερικών ερεθισμάτων σε εσωτερική προσαρμοστικότητα των οργανωσιακών δομών και διαδικασιών με γνώμονα τους στρατηγικούς προσανατολισμούς της διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού⁽²⁾ προϋποθέτει την προσαρμογή όλων των κατηγοριών του προσωπικού στις κάθε φορά κατάλληλες μορφές συμπεριφοράς, καθώς και την απόκτηση των σχετικών συνεχώς μεταλλασσόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων⁽³⁾.

Στο βαθμό που η τραπεζική πρακτική είναι εντάσεως γνώσεων και επομένως αποτέλεσμα του

τρόπου διαμόρφωσης γνώσεων, δεξιοτήτων, καθώς και στοιχείων νοοτροπίας, η τραπεζική εκπαίδευση είναι ίσως ο σημαντικότερος μοχλός των οργανωσιακών μεταβολών και της λειτουργικής αναδιοργάνωσης των τραπεζών. Ιδίως στο πλαίσιο της νέας τραπεζικής που απαιτεί διαχείριση γνώσης και μορφές συνεργασίας στη βάση πολύπλευρων και ευέλικτων οργανωσιακών διαδικασιών, η συμβολή της εκπαίδευσης και της διαχείρισης γνώσεων αποτελεί κεντρικό παράγοντα διαμόρφωσης των λειτουργικών παραμέτρων της υλοποίησης επιχειρησιακών στόχων (Rubinson/Browne, 1994). Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εκπαίδευση αποτελεί επίσης το κύριο μέσο δημιουργίας ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν την επεξεργασία των πολύπλοκων πληροφοριών που προέρχονται από τις αγορές, με στόχο αυτές να αποτελέσουν τη βάση των σχεδιασμένων και συντεταγμένων διαδικασιών ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών.

Η χρήση της τεχνολογίας στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αυξάνει, αντί να μειώνει, τις απαιτήσεις σε αυτή την κατεύθυνση. Οι νέες χρήσεις των τεχνολογιών της διαχείρισης πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών δεν αφορούν μόνο την αυτοματοποίηση και την τυποποίηση εργασιών, αλλά όλο και περισσότερο τη δημιουργική διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων γύρω από τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της πελατείας και των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η προσαρμογή όχι μόνο των επιμέρους λειτουργικότητων, αλλά και της αρχιτεκτονικής των τραπεζικών πληροφοριακών συστημάτων στις

⁽²⁾ Η διαχείριση ενεργητικού-παθητικού θεωρείται η ουσία και το κεντρικό στοιχείο της τραπεζικής διοίκησης, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που να αποτελεί άλλο πολλές φορές ζήτημα πώς θα συνδέσει κανείς τη θεωρία της τραπεζικής λογιστικής με τη θεωρία της οργάνωσης. Συνήθως αυτό δεν γίνεται και τα εγχειρίδια 'bank management' επικεντρώνουν κυρίως στο λογιστικό μέρος της διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού. Μια αντίστοιχη πλήρης θεωρία της τραπεζικής οργάνωσης δεν έχει εμφανιστεί ακόμη στη διεθνή βιβλιογραφία τη στιγμή που γράφεται αυτή η υποσημείωση.

⁽³⁾ Αυτή η σχέση μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής ευελιξίας έχει συζητηθεί κυρίως στο πλαίσιο της ανάλυσης νέων βιομηχανικών μοντέλων. Η ανάπτυξη ανάλογων σχέσεων για την περίπτωση των τραπεζών αποτελεί νεότερη εξέλιξη και συνδέεται με τη συζήτηση περί λειτουργικού ανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης των τραπεζών, προκειμένου να προσαρμοστούν στις ανάγκες νέων επιχειρησιακών μοντέλων που κατά πολλούς επιβάλλονται από τις συνθήκες ενός τραπεζικού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται από την επικράτηση χαμηλών επιτοκίων. (Allen, 1997. Mayer, 1997.) Για μια επισκόπηση των γενικότερων θεωρητικών ζητημάτων: Nohria/Gulati, 1994.

ανάγκες της διαχείρισης δεδομένων που αφορούν τα χαρακτηριστικά των πελατών, καθορίζουν όλο και περισσότερο όχι μόνο τη χρήση της πληροφορικής στις τράπεζες, αλλά και τις επιμέρους συμβατικές τεχνικές που υιοθετούνται για την εκτέλεση των εργασιών (Gandy, 1999). Αυτή η σύνδεση της δυναμικής των αγορών με την ανάγκη συνεχούς αναπροσδιορισμού και αναδιάταξης σημαντικών παραμέτρων που καθορίζουν τη φύση των εργασιών και των οργανωσιακών προϋποθέσεων της λειτουργικής αποτελεσματικότητας με τη βοήθεια της τραπεζικής πληροφορικής, οδηγεί ταυτόχρονα και στην ανάγκη εντοπισμού των κενών ως προς τις τεχνολογικές γνώσεις και τις δεξιότητες που παρουσιάζονται σε όλες τις κατηγορίες του προσωπικού και μάλιστα σε όλα ανεξαιρέτως τα ιεραρχικά επίπεδα (Bresnahan/Brynjolfsson/Hitt, 2001).

Η πολυπλοκότητα και η ρευστότητα επιβάλλει επιπλέον τη συμμετοχή μιας πληθώρας στελεχών και ειδημόνων που προέρχονται από διαφορετικές λειτουργικές μονάδες κατά τη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών διαχείρισης γνώσης, που παρέχει η διεύθυνση εκπαίδευσης ενός χρηματοοικονομικού ομίλου στο εσωτερικό της επιχείρησης ή και ακόμη προς τους πελάτες, συνδέοντας έτσι γνώσεις που προέρχονται από ένα ευρύτατο φάσμα εξειδικεύσεων και εργασιακών εμπειριών με τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Η διάθρωση των εργασιών βάσει συνεργειών μεταξύ διαφορετικών εταιρειών των χρηματοοικονομικών ομίλων, το marketing που αποσκοπεί σε σταυροειδείς πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η εξάρτηση μεγάλου μέρους αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών από εργασίες διαχείρισης χαρτοφυλακίων, δημιουργούν την ανάγκη ευρύτερης αντίληψης των οργανωσιακών δεδομένων της διαμόρφωσης των τραπεζικών εργασιών. Όλο και περισσότερο απαιτείται αυτό το οποίο ονομάζεται “organisational literacy”, δηλαδή η κατανόηση της σχέσης των επιμέρους εργασιών με τις συνολικές οργανωσιακές δομές και διαδικασίες. Αυτό το στοιχείο της κατανόησης οργανωσιακών δομών

και διαδικασιών είναι καθοριστικής σημασίας για όλες τις διοικητικές και σχεδιαστικές ενέργειες και ως εκ τούτου και για τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων των τραπεζών. Το ζήτημα αυτό αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία στις περιπτώσεις όπου η ανάπτυξη και εμφύτευση γνώσεων γίνεται εξαιρετικά δύσκολη χωρίς προηγούμενες ή παράλληλες ενέργειες οργανωσιακής μεταβολής.

Για να προωθηθούν και να συμβάλουν θετικά οι γνώσεις στη διαχείριση ενεργητικού-παθητικού, θα πρέπει η τράπεζα που αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στις νέες αγορές των προϊόντων και υπηρεσιών, να μεταβάλει ουσιαστικά τη σχέση των στελεχών των σημείων πώλησης με τους υπευθύνους των κεντρικών υπηρεσιών, που ασχολούνται με τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων, τόσο των πελατών όσο και της ίδιας της τράπεζας. Οι οργανωσιακές μεταβολές αυτού του τύπου είναι δύσκολο να αποφευχθούν στο βαθμό που η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού στηρίζεται στην ανάπτυξη και αξιοποίηση γνώσεων αυτών που καταλαμβάνουν συγκεκριμένους λειτουργικούς ρόλους. Όσο ουσιαστικότερες είναι οι εργασιακές εμπειρίες και όσο πιο μεγάλη είναι η δυνατότητα αυτενέργειας, σχετικής αυτονομίας και ανάληψης ευθυνών από την πλευρά αυτών που καταλαμβάνουν λειτουργικούς ρόλους και όσο περισσότερο αυτό συμβαίνει στη βάση των τυπικών κανόνων που διέπουν τις διαδικασίες, τόσο περισσότερο οι κάτοχοι λειτουργικών ρόλων αναπτύσσουν και αξιοποιούν τις γνώσεις τους. Πώς θα γίνουν αυτές οι αλλαγές και πώς θα συναρτηθούν με αλλαγές σε ό,τι αφορά εκείνες τις γνώσεις των στελεχών που διαμορφώνονται ανεξάρτητα από τους οργανωσιακά προσδιορισμένους εργασιακούς-λειτουργικούς ρόλους; Πώς θα ορισθεί το νέο πλαίσιο γνώσεων και πώς θα προστεθούν αυτές οι γνώσεις και δεξιότητες στις διανοητικές ικανότητες τόσο της κορυφής όσο και της βάσης; Πώς θα εκπαιδευτούν οι πελάτες στην αντιμετώπιση ζητημάτων διαχείρισης χαρτοφυλακίου,

ώστε να γίνει πιο ουσιαστική και με λιγότερους κινδύνους η επικοινωνία των πελατών (είτε πρόκειται για εταιρικούς πελάτες είτε για ιδιώτες) με τους ειδικούς των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών; Ποιες είναι οι κατάλληλες οργανωτικές δομές και διαδικασίες που θα επιτρέψουν, μέσω της αξιοποίησης της γνώσης, την επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της ελαχιστοποίησης των λειτουργικών και γενικότερα των χρηματοοικονομικών κινδύνων⁽⁴⁾; Ποιες γνώσεις και δεξιότητες και ποιοι τρόποι μετάδοσής τους θα επιτρέψουν τη διαμόρφωση της αναγκαίας νέας οργανωσιακής νοοτροπίας; Ποια σχέση θα πρέπει επομένως να διαμορφωθεί μεταξύ οργανωσιακής μεταβολής και εκπαιδευτικού σχεδιασμού στις τράπεζες;

2. Οργανωσιακή μεταβολή στο χρηματοοικονομικό τομέα

Τα ζητήματα των οργανωσιακών μεταβολών στο χρηματοοικονομικό τομέα έχουν συζητηθεί στο πλαίσιο νέων μελετών οικονομικής κοινωνιολογίας. Δύο από τις πιο αντιπροσωπευτικές μελέτες που εξετάζουν πολλά από τα ζητήματα που αναφέρθηκαν εδώ είναι αυτές των Regini/Kitay/Baethge (1999) και των Morgan/Sturdy (2000).

Στο επίκεντρο της μελέτης των Morgan/Sturdy εμφανίζεται η τεχνολογία ως στρατηγικός οργα-

νωσιακός παράγοντας της ανάπτυξης των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Το ζήτημα όμως δεν προσεγγίζεται από μια αντικειμενικοποιημένη σκοπιά που θεωρεί ως εκ των προτέρων καθορισμένες τις πιθανές χρήσεις των τεχνολογιών, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η επίδραση των επιχειρησιακών και διοικητικών αποφάσεων, καθώς και της συμπεριφοράς των τεχνολογικών υπηρεσιών των τραπεζών, των χειριστών και των χρηστών της τεχνολογίας. Η προσέγγιση των Morgan/Sturdy δεν στηρίζεται στην υιοθέτηση των ιδεών του τεχνολογικού ντετερμινισμού. Τόσο οι οργανωσιακές όσο και οι τεχνολογικές μεταβολές στο χώρο των τραπεζών συναρτώνται με τρόπους διαμόρφωσης κυρίως του στρατηγικού λόγου που δημιουργεί πλαίσια λήψης αποφάσεων. Ο στρατηγικός λόγος εμφανίζεται ως παράγωγο μιας θεσμικής πραγματικότητας, που απορρέει από την καλλιέργεια της διυποκειμενικότητας σε ηγετικές ομάδες που διοικούν αυτούς τους οργανισμούς. Ένας τέτοιος στρατηγικός προσανατολισμός έχει άμεσες επιπτώσεις στον τρόπο αντιστοίχισης κεντρικών επιχειρησιακών στόχων με συστήματα γνώσεων και δεξιοτήτων, που θα πρέπει να εμφανιστούν σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Η αναδόμηση των καθηκόντων και των εργασιών και επομένως των συστημάτων γνώσεων και δεξιοτήτων, συσχετίζονται με νέους τρόπους χρήσης νέων τεχνολογιών, όπως επίσης με το μετασχηματισμό του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι βρετανικές τράπεζες, από τις οποίες οι συγγραφείς αντλούν σχεδόν το σύνολο του εμπειρικού και γενικότερα πραγματολογικού υλικού. Η έμφαση στη στρατηγική διάσταση της ετοιμότητας για δημιουργία νέων και συνεχώς μεταβαλλόμενων προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολιζεί τη μελέτη σε ζητήματα αγοράς και δημιουργεί ένα πολύπλευρο πεδίο εξέτασης ζητημάτων που αφορούν αναλύσεις των αγορών, αλλά και την τεχνολογία και την οργάνωση. Συζητείται η σημασία τόσο του επιπέδου της κεντρικής τραπεζικής διοίκησης, όσο και του επιπέδου των στρατηγικών και τακτικών ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού που

⁽⁴⁾ Η σχέση οργανωτικών μέτρων και διαχείρισης κινδύνων είναι κάτι το πιο ευρύ απ' ό,τι πιστεύουν οι διαχειριστές κινδύνων. Ούτε ο κατασταλτικός εσωτερικός έλεγχος, αλλά ούτε και η αντιστάθμιση ενδεχόμενων ζημιών από την εκδήλωση λειτουργικών εμπλοκών ή καταρρεύσεων με κεφαλαιακή επάρκεια είναι δυνατόν να δημιουργήσουν συνθήκες μείωσης των κινδύνων με αντιμετώπιση των προβλημάτων στη ρίζα τους. Η αντιμετώπιση όλων των κινδύνων, όπως και των ζητημάτων ασφαλείας των συστημάτων, μπορεί να αντιμετωπιστεί πιο αποτελεσματικά με την υιοθέτηση συμπεριφορών και πρακτικών που είναι δυνατόν να ενφυσηθούν με εκπαίδευση και πρακτικές προώθησης αλλαγών ως προς τη νοοτροπία. Αυτός ίσως είναι και ο πιο δόκιμος τρόπος, εάν δεν θέλουμε να αγνοήσουμε τόσο την οργανωσιακή πλευρά, όσο και την πλευρά που αφορά τον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό. Σχετικά από τη σκοπιά των μηχανικών συστημάτων: Anderson, 2001. Επίσης: Friedman/Terzuoli, 1995.

σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας των επιχειρησιακών τομέων. Έτσι η εκτενής ανάλυση του μετασχηματισμού του βρετανικού συστήματος παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών γίνεται στη βάση της διερεύνησης των μορφών δράσης που εμφανίζονται, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό των οργανώσεων που υιοθετούν και αναδιαμορφώνουν στρατηγικούς λόγους σχετικούς με ζητήματα αγορών και marketing, με ζητήματα τεχνολογίας (κυρίως πληροφορικής), καθώς επίσης σχετικούς με ζητήματα κοινωνικής οργάνωσης των επιχειρησιακών περιβαλλόντων και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού. Ένα επιπλέον ενδιαφέρον στοιχείο αυτής της μελέτης είναι ότι δείχνει πως αυτοί οι μετασχηματισμοί δεν εξαρτώνται μόνο από την παγκοσμιοποίηση των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, αλλά και από αντίστροφες τάσεις που εμφανίζονται στο μικροεπίπεδο της κοινωνικής συγκρότησης. Γίνεται κυρίως αναφορά στη σημασία των μικροαστικών χρηματοοικονομικών στρατηγικών που απορρέουν από την τάση δημιουργίας σχετικά δυναμικών χαρτοφυλακίων των χαμηλών εισοδηματικών κοινωνικών κατηγοριών που χαρακτηρίζονται από σχετικά δυναμικές και πολύπλοκες καταναλωτικές συμπεριφορές ή σύνθετες προσωπικές στρατηγικές ζωής⁽⁵⁾. Τα στρατηγικά ζητήματα αλλά και η διαφορετική σχέση με τις αγορές σε περιβάλλοντα που από κρατική σκοπιά ήταν αποκανονικοποιημένα και από τη σκοπιά του κοινωνικού περιβάλλοντος είχαν σχέση με διαφορετικά πρότυπα κατανάλωσης και διαχείρισης χαρτοφυλακίων, επέδρασαν και στον τρόπο κατανόησης των μορφών δράσης καθώς και των προσωπικών και κοινωνικών ταυτοτήτων, τόσο των μελών των χρηματοοικονομικών οργανώσεων, όσο και των πελατών. Εδώ μας ενδιαφέρει όμως

κυρίως η αναδόμηση των κοινωνικών ταυτοτήτων και των λειτουργικών πρακτικών των μελών του προσωπικού των τραπεζών. Δημιουργήθηκε η προσδοκία προς το προσωπικό των τραπεζών να δουν τον εαυτό τους με διαφορετικό τρόπο, να αντιμετωπίσουν τους οργανωσιακούς τους ρόλους από διαφορετική, νέα και ίσως όχι τόσο οικεία γι' αυτούς οπτική γωνία. Κυρίως θα έπρεπε όλοι να υιοθετήσουν μια λογική πιο κοντά στην επιχειρηματικότητα και στη στρατηγική σκέψη. Η ανάγκη να συμπεριλάβουν στους λόγους και στις πρακτικές μια περισσότερο εμπορική λογική δημιουργεί συγχρόνως ζητήματα ανασφάλειας και ρευστότητας, όχι μόνο των λειτουργικών αλλά και των κοινωνικών ρόλων, που δεν ήταν εύκολο να συνδυαστούν με εικόνες του εαυτού των εργαζομένων στις τράπεζες, που είχαν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια δεκαετιών. Οι κυρίαρχοι τρόποι με τους οποίους οι τραπεζικοί έβλεπαν έως τώρα τον εαυτό τους συνδέονταν με σταθερές και, από νομική όσο και λειτουργική άποψη, προκαθορισμένες διαδικασίες που συνεπάγονταν συγχρόνως και οροθέτηση και προστασία τόσο του κοινωνικού κεφαλαίου όσο και του ευρύτερου κοινωνικού κύρους. Η εμπορική λογική και η λογική των πωλήσεων ως στρατηγικά στοιχεία του κλάδου που επέβαλε η μαζικοποίηση των αγορών και επέτεινε η χρηματοπιστωτικοποίησή τους, η διαμόρφωση νέων προδιαγραφών των εργασιών σε συνθήκες χαμηλών επιτοκίων και η τάση τιτλοποίησης της διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού, θέτει όμως ζητήματα διαχείρισης τραπεζικών κινδύνων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης που δεν μπορούν πλέον να αντιμετωπιστούν με κεντρικές ρυθμίσεις και σταθερές διαδικαστικές προδιαγραφές. Το θέμα αυτό – που δεν αποτελεί κεντρικό σημείο των δύο μελετών στις οποίες αναφερόμαστε, για το οποίο όμως μας δίνουν ενδιαφέρουσες έμμεσες σκέψεις άλλοι εκπρόσωποι της νεότερης οικονομικής κοινωνιολογίας – θα μας απασχολήσει στη συνέχεια και θα δούμε ποια είναι η σημασία του για την εκπαιδευτική πλευρά της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

⁽⁵⁾ Για σχετικές συζητήσεις στη βιβλιογραφία της οικονομικής κοινωνιολογίας που αφορούν τον καταναλωτισμό και τις δυναμικές των αγορών, βλ. Frenzen et al, 1994. Mizruchi/Stearns, 1994. Fliegstein, 2002. White, 2002.

Πολύ πιο κοντά όμως στα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού βρίσκεται η δεύτερη μελέτη, στην οποία αναφερόμαστε και έχει ως κύριο θέμα αυτό το στοιχείο της ριζικής μεταβολής τόσο της τεχνικής όσο και της κοινωνικής οργάνωσης της εργασίας στον χρηματοοικονομικό τομέα. Αυτό που κυρίως τονίζουν οι συγγραφείς του τόμου που εξέδωσαν οι Regini/Kitay/Baethge είναι η κατάτμηση και η αστάθεια των σταδιοδρομιών ως αποτέλεσμα των τάσεων απογραφειοκρατικοποίησης, αποκανονικοποίησης του περιβάλλοντος και της άρσης της προστασίας και της διαμερισματοποίησης των αγορών, στις οποίες απευθύνονταν. Ενα από τα βασικά συμπεράσματα των εμπειρικών μελετών για την κατάσταση που επικρατεί σε εννέα χώρες (Αυστραλία, Γαλλία, Γερμανία, Μεγάλη Βρετανία, Ιταλία, Ολλανδία, Νέα Ζηλανδία, Ισπανία, Ηνωμένες Πολιτείες), αφορά τους διαφορετικούς τρόπους χρήσης της πληροφορικής που εμφανίζονται και οι οποίοι αντικατοπτρίζουν τις νέες λειτουργικές διαφοροποιήσεις στο πλαίσιο των τραπεζικών οργανισμών, που επιβάλλονται από τη δυναμική των αγορών. Η ανάγκη εξορθολογισμού των γραμμών παραγωγής και των διαδικασιών που χρειάζονται τυποποίηση συνδυάζεται με παραμετροποίηση λειτουργιών διαχείρισης και πωλήσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ευελιξίας και έντασης γνώσης. Έτσι η αυτοματοποίηση δίνει τη δυνατότητα μείωσης του προσωπικού που χειρίζεται τυποποιημένες διαδικασίες. Συγχρόνως όμως απελευθερώνει δυνάμεις και έτσι δίνει τη δυνατότητα της μετάθεσης της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και αντίστοιχα της επένδυσης και διαμόρφωσης των λειτουργικών προτύπων στην κατεύθυνση της δημιουργικής χρήσης της πληροφορίας στη βάση της συνεργασίας και της επικοινωνίας και όχι στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της απλής τεχνικής, από την οποία έχει αφαιρεθεί η αναστοχαστική διάσταση της υιοθέτησης τεχνολογιών⁽⁶⁾. Η ζήτηση για εξειδικευμένο προσωπικό υψηλών προδιαγραφών σε ορισμένες κατηγορίες θέσεων και επαγγελματιών και λειτουργικών ρόλων, κυρίως στα μεσαία στελέ-

χη, στους τεχνολόγους, και στο προσωπικό, έχει σχέση κυρίως με τις εμπορικές δραστηριότητες⁽⁷⁾. Τα πρότυπα της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού που απορρέουν από αυτές τις λειτουργικές ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού στηρίζονται σε έναν διωσμό και μια πόλωση μεταξύ αφενός των κατηγοριών του προσωπικού με υψηλή εξειδίκευση και αφετέρου αυτών των κατηγοριών που χαρακτηρίζονται από χαμηλού επιπέδου αναπαραγωγικές γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις θεωρούνται παρωχημένες. Το σύνολο του προσωπικού τείνει να απασχολείται σταδιακά όλο και περισσότερο σε συνθήκες λειτουργικής ευελιξίας (αναλαμβάνει πολυδιάστατα καθήκοντα και εργασίες που προϋποθέτουν πολύπλευρες και ευέλικτες συνέργειες με άλλους δρώντες) και μισθολογικής ευελιξίας, που συνδέεται με ευέλικτα συστήματα κινήτρων γι' αυτούς που ανήκουν σε κεντρικές και πρωτοπόρες κατηγορίες. Γι' αυτούς που κατέχουν λιγότερα προσόντα εφαρμόζονται μέτρα αριθμητικής ευελιξίας της αγοράς εργασίας με κύριο στοιχείο την ευέλικτη μερική απασχόληση. Αυτές οι τάσεις θίγουν τις έως τώρα ισχύουσες αρχές των συμβατικών διαδικασιών αξιολόγησης και προαγωγής.

Επίσης οι σχέσεις μεταξύ front office και back office επηρεάζουν με νέο τρόπο τη σύνδεση μεταξύ λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες εργασίες επεξεργασίας των υποθέσεων και των γραφειοκρατικών διαδικασιών απομακρύνθηκαν από τα κατά τόπους τραπεζικά καταστήματα και μεταφέρθηκαν σε κεντρικά

⁽⁶⁾ Για την αναστοχαστική διάσταση της κατανόησης της τεχνολογίας, βλ. Kyrtis/Koulaidis/Kouzelis, 1998.

⁽⁷⁾ Η εμπορική διάσταση δεν περιορίζεται μόνο στην κατεύθυνση των παραδοσιακών μορφών 'relationship banking', αλλά επεκτείνεται σε πολύπλευρες δραστηριότητες τραπεζικού marketing και σε ζητήματα τεχνολογικής στήριξης πελατοκεντρικών στρατηγικών και σχετικών επικοινωνιακών δράσεων. Όπως θα δούμε, τα ζητήματα αυτά συνδέονται και με ζητήματα διαχείρισης κινδύνων. Στις μελέτες του τόμου των Regini et al δεν δίνεται δυστυχώς έμφαση σε ζητήματα διαχείρισης χαρτοφυλακίου και διαχείρισης κινδύνων.

σημεία υποστήριξης των εργασιών των καταστημάτων, ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση αυξήθηκαν κατακόρυφα. Το προσωπικό άρχισε έτσι να διαχωρίζεται σε αυτούς που στην πρώτη γραμμή έχουν επαφή με την πελατεία και ασκούν λειτουργίες πώλησης και ενημέρωσης του κοινού και σε αυτούς που στα μετόπισθεν αναλαμβάνουν διαδικαστικές εργασίες, που τείνουν οι περισσότερες – αν και όχι όλες – να είναι αρκετά τυποποιημένες. Ετσι εμφανίζονται νεο-ταιηλορικά φαινόμενα, όπως επίσης και φαινόμενα αποειδίκευσης (deskilling). Αυτή η τάση δημιουργεί διαδικαστικούς κινδύνους στα back-offices, όπου συγκεντρώνονται τυποποιημένες διαδικαστικές εργασίες. Η εμπιστοσύνη, η εργασιακή ηθική και το οργανωσιακό κλίμα διαμορφώνονται εκεί σε χαμηλά επίπεδα, με επακόλουθο υψηλό βαθμό διαπροσωπικών και εργασιακών προβλημάτων, ακόμη και συγκρούσεων και υψηλούς ρυθμούς εναλλαγής του προσωπικού. Η αναγκαστική γεωγραφική κινητικότητα που επιφέρει η συγκέντρωση των κέντρων υποστήριξης καταστημάτων σε λίγους σχετικά τόπους επιδεινώνει την κατάσταση⁽⁸⁾. Η απόπειρα επίλυσης τέτοιων προβλημάτων με την ανακίνηση του προσωπικού δεν αποδεικνύεται αποτελεσματικό μέτρο. Συγχρόνως τα μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη σε πολλές περιπτώσεις, συνδυάζοντας το υψηλό κύρος που τους δίνει η τεχνολογία με παραδοσιακές τραπεζικές στάσεις, προτιμούν ακόμη και τη

μονοτονία των back-offices από τις θέσεις πωλητών τις οποίες θεωρούν υποτιμητικές και επομένως τις αποφεύγουν (Ragini et al, 1999: 14).

Σε γενικές γραμμές και οι δύο μελέτες δείχνουν ότι η ανάγκη καινοτομιών ως προς τα επιχειρηματικά πρότυπα συνεπάγεται ανάγκες καινοτομιών και ως προς τα οργανωσιακά και τεχνολογικά πρότυπα, και κατ' επέκταση και ως προς τα πρότυπα συνεχούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Το στοιχείο της καινοτομίας γίνεται ουσιαστικό σε όλους τους τομείς και σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και οδηγεί σε συνεχείς αναπροσδιορισμούς των ρόλων.

3. Οργανωσιακή μεταβολή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η ελεγχόμενη οργανωσιακή μεταβολή ως αναγκαίος παράγων της συμμετοχής στον ανταγωνισμό και της δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων καθιστά αναγκαίες τις συνεχείς αλλαγές τόσο στο ατομικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο των λειτουργικών μονάδων των χρηματοοικονομικών οργανώσεων. Με βάση την έως τώρα συζήτηση έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη μιας σειράς από αλλαγές:

- Αλλαγές ως προς τη σύνθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών και συνεπαγόμενες αλλαγές στο επίπεδο της κατανομής και της οργάνωσης της εργασίας.
- Οι αλλαγές στο επίπεδο της οργάνωσης της εργασίας συνεπάγονται οργανωτικές αλλαγές με άμεσες επιπτώσεις στους ρόλους και στις σταδιοδρομίες, στις διαδικασίες διοίκησης του προσωπικού και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στις εργασιακές σχέσεις (και στις ενδεχόμενες εργασιακές συγκρούσεις).
- Όλες οι αλλαγές συνεπάγονται αλλαγές των γνώσεων και των δεξιοτήτων, οι οποίες όμως πολλές φορές έχουν βαθύτερες επιπτώσεις που επεκτείνονται στην αλλαγή νοημάτων και νοοτροπίας και επομένως στην αλλαγή επαγγελματικών και κοινωνικών ταυτοτήτων σε μεγάλα τμήματα του προσωπικού.

⁽⁸⁾ Ο αριθμός των Κέντρων Υποστήριξης Καταστημάτων είναι σχετικά μικρός ανά τράπεζα. Για να αποκτήσουμε μια αίσθηση θα μπορούσαμε να πούμε ότι, εάν ακολουθούσαμε στην Ελλάδα τα πρότυπα της TSB/Lloyds, θα είχαμε για τις μεγάλες εμπορικές τράπεζες που έχουν πάνω από 10% της αγοράς περίπου ένα έως τρία τέτοια κέντρα συνολικά, ανάλογα με τη στάθμιση των επιμέρους λειτουργικών και οργανωσιακών παραγόντων. Αυτό θα σήμαινε ότι όλο το προσωπικό που απασχολείται σε λειτουργίες back office μέσα στα καταστήματα θα έπρεπε να μετακινηθεί από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό σημείων εργασίας και κατοικίας που είναι διασκορπισμένα ανά την ελληνική επικράτεια και να συγκεντρωθεί σε ένα έως τρία γεωγραφικά σημεία. Ο συνδυασμός επαγγελματικών αλλαγών με αλλαγές στις συνθήκες ζωής που συνεπάγεται κάτι τέτοιο δημιουργεί προβλήματα που είναι δύσκολο να επιλυθούν από όσους ασκούν πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες.

- Σε γενικές γραμμές, όπου υπάρχει ανάγκη καινοτομιών για την επιβίωση των επιχειρήσεων, καινοτομιών δηλαδή τόσο ως προς τα προϊόντα /υπηρεσίες, όσο και ως προς τις διαδικασίες, εμφανίζεται μια τάση μείωσης της απόστασης μεταξύ του στρατηγικού (μακροπρόθεσμου) και του τακτικού (βραχυπρόθεσμου) επιπέδου.
- Όσο περισσότερο επιζητούμε σαν αποτέλεσμα των πιέσεων της αγοράς μεταβολές ως προς τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, τόσο περισσότερο υπάρχει ανάγκη συνεχούς αλλαγής της θέσης, των λειτουργικών ρόλων και των σταδιοδρομιών των ανθρώπων, όπως επίσης ανάγκη κάθε τόσο μεταβολής του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται, αισθάνονται και αντιλαμβάνονται την ταυτότητά τους και το ρόλο τους στην επιχείρηση. Η καθήλωση των μελών του προσωπικού σε θέσεις που δεν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και η αντίσταση στην ενδοεπιχειρησιακή επαγγελματική και ψυχική κινητικότητα δεν συμβάλλουν στη δημιουργία ποιότητας (Πρωτόπαπας, 1997: 33-36).
- Η τραπεζική εκπαίδευση αναλαμβάνει όλο και πιο πολύ το συνδυασμό του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, με προτάσεις δημιουργίας συνθηκών υποδοχής των μεταλλαγμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και κοινωνικοψυχολογικών προφίλ σε νέα οργανωσιακά πλαίσια. Δεν εμφανίζεται όμως μόνο αυξημένη ανάγκη σύνδεσης του εκπαιδευτικού σχεδιασμού με οργανωσιακό σχεδιασμό, αλλά και αυξημένη ανάγκη χειρισμών που αφορούν τις επαγγελματικές και κοινωνικές ταυτότητες και τις νοοτροπίες. Ετσι οι διευθύνσεις εκπαίδευσης δεν περιορίζονται μόνο στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στη διαβίβαση και παραλαβή μηνυμάτων στη βάση μιας αμφίδρομης σχέσης ανοικτής επικοινωνίας. Χωρίς την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών είναι πλέον πολύ δύσκολο να μετατρέψουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των χρηματοοικονομικών οργανισμών.

Μπορούμε να χωρίσουμε σε τρεις κατηγορίες τις ενδοεπιχειρησιακές μετακινήσεις και τις μεταβολές του προσωπικού που συνεπάγονται οι ανάγκες προσαρμογής στις αλλαγές, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ποιότητας.

Μακροπρόθεσμες μετακινήσεις: Οι μετακινήσεις αυτές συνεπάγονται ουσιαστική αλλαγή σταδιοδρομίας και αλλαγή επαγγελματικής ταυτότητας. Όσο πιο μακροπρόθεσμες είναι οι αλλαγές, τόσο πιο διαμορφωτικές και μακράς διάρκειας είναι και οι παρεμβάσεις. Συνήθως πρέπει να υπάρχει μια σχετικά μακράς διάρκειας περίοδος εκπαίδευσης, μαθητείας και προσαρμογής, που είναι (δεδομένης μιας ορισμένης απόστασης της φύσης των αντικειμένων μεταξύ της προηγούμενης και της επόμενης θέσης ή της διαφοράς λειτουργικού ρόλου) τόσο πιο μεγάλης διάρκειας και βάθους, όσο πιο προχωρημένοι είναι οι άνθρωποι στη σταδιοδρομία τους. Εδώ υπάρχει υψηλός βαθμός μη-αναστρεψιμότητας, που επιφέρει μια αναγκαστική γραμμικότητα των ενεργειών μεταβολής της κατάστασης ορισμένων κατηγοριών του προσωπικού. Εφόσον επικρατεί η λογική των μακροπρόθεσμων μεταβολών θα πρέπει να αποφεύγονται παλινδρομικές μετακινήσεις μεταξύ θέσεων και λειτουργικών ρόλων. Η μετακίνηση σε διαφορετικούς λειτουργικούς και επαγγελματικούς ρόλους συνεπάγεται σε αυτή την περίπτωση και μια πιο ουσιαστική μεταβολή των γνωστικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών των ατόμων.

Μεσοπρόθεσμες μετακινήσεις: Στην περίπτωση αυτή έχουμε κυρίως αλλαγές θέσης, χωρίς αλλαγές επαγγελματικής ταυτότητας. Πρόκειται κυρίως για ενδοεπιχειρησιακές μορφές κάθετης αλλά και οριζόντιας επαγγελματικής κινητικότητας από λειτουργική μονάδα σε λειτουργική μονάδα. Εδώ έχουμε, ανάλογα με την περίπτωση, ένα μείγμα διαμορφωτικών (formative) και διορθωτικών (incremental) ενεργειών που θα πρέπει να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν οι παροχείς εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η μετακίνηση

από θέση σε θέση μοιάζει να είναι πιο σημαντική από τη μετακίνηση μεταξύ διαφορετικών 'mental models' ή στοιχείων νοοτροπίας. Η προετοιμασία για την κατάληψη θέσεων και λειτουργικών ρόλων σε αυτή την περίπτωση είναι προσανατολισμένη περισσότερο σε δοκιμασίες και κρίσεις με αξιολόγηση προσόντων, που δεν προϋποθέτουν βαθιές μεταβολές γνώσεων και νοοτροπίας. Οι μεσοπρόθεσμες μετακινήσεις δίνουν στους αμοιβάτους για μεταβολές του προσωπικού τη δυνατότητα της αναστρεψιμότητας των αποφάσεων, κυρίως σε ό,τι αφορά τις οριζόντιες μετακινήσεις μεταξύ λειτουργικών ρόλων και λειτουργικών μονάδων.

Βραχυπρόθεσμες μετακινήσεις: Οι μετακινήσεις μεταξύ λειτουργικών ρόλων και λειτουργικών μονάδων που αφορούν ένα περιορισμένης διάρκειας προδιαγεγραμμένο και οριοθετημένο έργο γίνονται σχεδόν αποκλειστικά στη βάση διορθωτικών εκπαιδευτικών ενεργειών. Το πρόβλημα εδώ είναι η υποκειμενική αίσθηση της απόστασης από την κυρίως λειτουργική και οργανωτική ένταξη που μπορεί να δημιουργηθεί, έστω και για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Εάν προσδοθεί νόημα σε αυτή την προσωρινή μεταβολή και εάν δεν πλήττεται το επαγγελματικό γόητρο και η κοινωνική ταυτότητα του ατόμου που μετακινείται, τότε δεν εμφανίζονται ουσιαστικές αντιστάσεις, παρά τα ενδεχόμενα άλλα, κατά περίπτωση, μειονεκτήματα. Τα περισσότερα προβλήματα στην περίπτωση των βραχυπρόθεσμων μετακινήσεων εμφανίζονται σε σχέση με τη δυνατότητα ταχύτατης οργανωσιακής ένταξης στις λειτουργικές μονάδες, προς τις οποίες μετακινούνται τα άτομα. Η δυνατότητα αυτή μπορεί να υπάρξει μόνο στη βάση τόσο ατομικής, όσο και οργανωσιακής ευελιξίας. Η ατομική ευελιξία δεν αφορά μόνο τα άτομα που μετακινούνται, αλλά και τα άτομα που υποδέχονται. Ενώ η απόφαση και η υλοποίηση της φυσικής και της λειτουργικής μετακίνησης χρειάζονται σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, οι ψυχικές δυνατότητες και τα στοιχεία νοοτροπίας που επιτρέπουν την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία προϋποθέτουν μακράς διάρκειας εκπαιδευτική

και επικοινωνιακή δράση. Το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί στόχοι δεν προσανατολίζονται μόνο σε σταθερούς ρόλους και σε μακροπρόθεσμες μετακινήσεις, αλλά και σε ρόλους που αναπροσδιορίζονται συνεχώς, με βάση τις επιταγές οργανωσιακών αλλαγών που προκύπτουν από τον αναπροσανατολισμό των επιχειρησιακών στόχων, δημιουργεί νέες απαιτήσεις συνδυασμού μεταξύ διαμορφωτικών και διορθωτικών δράσεων (για σχετικά ζητήματα βλ. συμβολές στο Meier/Schindler, 1996).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- ACEMOGLU D., PISCHKE S. (1998), "Why do Firms Train? Theory and Evidence". QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS, 13. 79-119.
- ALLEN P.H. (1997), "Reengineering the Bank. A Blueprint for Survival and Success". New York: McGraw-Hill.
- ANDERSON R. (2001), "Security engineering. A Guide to Building Dependable Distributed Systems". New York: John Wiley & Sons.
- AOKI M. (1990), "The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm". In: Aoki M., Gustafson B., Williamson, O.E. (eds), THE FIRM AS A NEXUS OF TREATIES. London. Sage. pp. 26-52.
- ARROW K.J. (1982), "Risk Perception in Psychology and Economics". ECONOMIC INQUIRY, Vol. XX, No. 1, pp. 1-9.
- BRESNAHAN T.F., BRYNJOLFSSON E., HITT L.M. (2001), "Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm Level Evidence". QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS, Vol. 4. (<http://ebusiness.mit.edu/erik/ITW-final.html>).
- BURT R.S. (2002), "The Social Capital and Structural Holes". In: Guillén M. et al. (eds), pp. 148-190.
- DIMAGGIO P. (2002), "Endogenizing 'Animal Spirits': Toward a Sociology of Collective Response to Uncertainty and Risk". In: Guillén M. et al. (eds), pp. 79-100.
- EDMONDSON A., MOINGEON B. (1996), "When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage", in: Moingeon B., Edmondson A. (eds), ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMPETITIVE

- ADVANTAGE. London, Sage. pp. 17-37.
- FLIGSTEIN N. (2002), "Agreements, Disagreements, and Opportunities in the 'New Sociology of the Markets'". In: Guillén M. et al. (eds), pp. 61-78.
- FRENZEN J., HIRSCH P.M., ZERRILLO PH. (1994), "Consumption, Preferences, and Changing Lifestyles". In: Smelser N.J., Swedberg R. (eds), pp. 403-425.
- FRIEDMAN J.P., TERZUOLI F. (1995), "Operating Risk in Financial Services", in: Beaver W.H., Parker G. (eds), RISK MANAGEMENT. PROBLEMS & SOLUTIONS. New York: McGraw-Hill. pp. 219-238.
- GANDY A. (1999), "Banking Strategies and Beyond 2000". Chicago: Glenlake.
- GRANOVETTER M. (1992), "The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis: A Social Structural View". In: Granovetter M., Swedberg R. (eds). pp. 233-263.
- GRANOVETTER M., SWEDBERG R. (eds) (1992), "The Sociology of Economic Life". Boulder – San Francisco – Oxford: Westview Press.
- GUILLEN M. et al. (eds) (2002a), "The New Economic Sociology. Developments in an Emerging Field". New York: Russell Sage Foundation.
- GUILLEN M. et al. (2002b), "The Revival of Economic Sociology". In: Guillén, M. et al. (eds), pp. 1-32.
- HYMAN J., MASON B. (1995), "Managing Employee Involvement and Participation". London: Sage.
- KANELLOPOULOS K., TSATIRIS G., MITRAKOS TH. (1999), "Structural Change and Banking Employment". Athens: Hellenic Bank Association.
- KELTNER B., FINEGOLD D. (1996), "Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Vol. 38, Fall, pp. 57-68.
- KYRTSIS A.A., KOULADIS V., KOUZELIS G. (1998), "The cultural background of quantitative research on public understanding of science and technology", in: Dierkes M. von Grote, Cl. (eds) PUBLIC OPINION AND PUBLIC DEBATES. Berlin: WZB - Publications. 3-22.
- KYRTSIS A.A. (2000), "Transdisciplinarity and Innovation in Banking", in: Scholz, R.W. et al. (Eds) TRANSDISCIPLINARITY: JOINT PROBLEM-SOLVING AMONG SCIENCE, TECHNOLOGY AND SOCIETY. Zurich: Haffmans Sachbuch Verlag, Vol. II, 65-69.
- KYRTSIS, A.A. (2003), "Space, Information and Social Networks of Innovation Finance", FRANKFURTER WIRTSCHAFTS UND SOZIALGEOGRAPHISCHE SCHRIFTEN (Forthcoming).
- LAMBERTON D. (1992), "Information economics. 'threatened wreckage' or new paradigm?". In: Himmelstrand, U. (ed.), INTERFACES IN ECONOMIC AND SOCIAL ANALYSIS. London and New York: Routledge. pp. 113-139.
- MAYER M. (1997), "The Bankers, the Next Generation. The New Worlds of Money, Credit and Banking in an Electronic Age". New York: Truman Talley Books / Plume.
- MEIER H., SCHINDLER U. (1996), "Human Resources Management in Banken". Wiesbaden: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG.
- MEYER M.W. (1994), "Measuring Performance in Economic Organizations". In: Smelser N.J., Swedberg R. (eds), pp. 556-578.
- MIZRUCHI M.S., STEARNS L.B. (1994), "Money, Banking and Financial Markets". In: Smelser N.J., Swedberg R. (eds), pp. 313-341.
- MORGAN G., STURDY A. (2000), *Beyond Organizational Change. Structure, Discourse and Power in UK FINANCIAL SERVICES*. London: Macmillan.
- NOHRIA N., GULATI R. (1994), "Firms and Their Environments". In: Smelser N.J., Swedberg R. (eds), pp. 529-555.
- ΠΡΩΤΟΠΑΠΑΣ Χ. (1997), "Τράπεζες και ποιότητα. Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων". Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- REGINI M., KITAY J., BAETHGE M. (eds) (1999), "From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks". Cambridge, MA: The MIT Press.
- RUBINSON R., BROWNE I. (1994), "Education and the Economy". In: Smelser N.J., Swedberg R. (eds), pp. 581-599.
- SIMMEL G. (1989 [1900]), "(Philosophie des Geldes)". Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- SMELSER N.J., SWEDBERG R. (eds) (1994), "The Handbook of Economic Sociology". Princeton: Princeton University Press.
- WHITE H.C. (2002), "Markets and Firms: Notes Toward the Future of Economic Sociology". In: Guillén, M. et al. (eds), pp. 129-147.
- ZELIGER V.A. (1997), s. Princeton: Princeton University Press.

Το δεύτερο και τελευταίο μέρος της μελέτης του καθηγητή κ. Κύρτη θα δημοσιευθεί στο επόμενο τεύχος του Δελτίου της ΕΕΤ.