

# ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ)

## Περίληψη

Στο επίκεντρο των σκέψεων που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος αυτού του άρθρου – το οποίο δημοσιεύθηκε στο προηγούμενο τεύχος του Δελτίου, βρίσκεται η ιδέα ότι η τραπεζική πρακτική είναι εντάσεως γνώσεων και επομένως αποτέλεσμα του τρόπου διαμόρφωσης γνώσεων, δεξιοτήτων, καθώς και στοιχείων νοοτροπίας. Επομένως η τραπεζική εκπαίδευση είναι ίσως ο σημαντικότερος μοχλός των οργανωσιακών μεταβολών και της λειτουργικής αναδιοργάνωσης των τραπεζών. Τα ζητήματα της αναδιοργάνωσης των τραπεζών και των οργανωσιακών μεταβολών που εμφανίζονται ως συνέπεια της ραγδαίας μεταβολής του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος συζητούνται με βάση αναφορές σε σχετικές μελέτες, προερχόμενες κυρίως από το ερευνητικό πεδίο της οικονομικής κοινωνιολογίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους η έμφαση τίθεται στις διαστάσεις της οργανωσιακής μεταβολής στον τραπεζικό τομέα, που επιδρούν άμεσα στις διαδικασίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Εντοπίζονται επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και τύποι μετακινήσεων και μεταβολών του προσωπικού που αφορούν άμεσα τις ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδευτικές στρατηγικές.

Στο δεύτερο μέρος, που δημοσιεύεται σε αυτό το τεύχος, η έμφαση δίδεται περισσότερο στη σχέση αυτών των μεταβολών με ζητήματα διαχείρισης κινδύνων. Επισημαίνεται η σχέση της τραπεζικής εκπαίδευσης με την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, καθώς επίσης και με την ανάγκη σύνδεσης της εκπαιδευτικής στρατηγικής με την εσωτερική κοινωνική οργάνωση των τραπεζών. Η νέα τραπεζι-

## ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ-ΑΝΔΡΕΑ ΚΥΡΤΣΗ

Αναπληρωτή Καθηγήτη Κοινωνιολογίας  
στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών,  
Αντιπρόεδρου της Εκτελεστικής Επιτροπής  
του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου

κή δημιουργεί αυξημένες ανάγκες σε αυτή την κατεύθυνση, κυρίως λόγω της όλο και πιο δυναμικής σχέσης μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών οργανωσιακών περιβαλλόντων, που προκύπτουν ως συνέπεια της επίδρασης δυναμικών και κοινωνικά διαφοροποιημένων αγορών χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών πάνω στα πρότυπα τραπεζικής οργάνωσης.

## 4. Νέα τραπεζική, διαχείριση κινδύνων και το στρατηγικό πλαίσιο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Για τις τράπεζες, όπως και γενικότερα για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες τίθεται μετά την απορύθμιση των αγορών και ένα επιπλέον ζήτημα: αυτό της διαχείρισης κινδύνων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Η ποιότητα των εργασιών στις τράπεζες συναρτάται συνήθως με επικοινωνιακά ζητήματα καθώς και με ζητήματα αποφυγής συναισθημάτων αποτυχίας που δημιουργούνται στους πελάτες ως αποτέλεσμα λειτουργικών ανεπαρκειών. Στην πραγματικότητα όμως τα επικοινωνιακά και λειτουργικά πλεονεκτήματα που προσλαμβάνει ο πελάτης και επηρεάζουν την ψυχολογική του προδιάθεση προς μια τράπεζα συναρτώνται με ζητήματα διαχείρισης τραπεζικών κινδύνων. Εάν ο τρό-

πος με τον οποίο παρέχονται οι τραπεζικές υπηρεσίες και τα προϊόντα συμβάλλει στη δημιουργία ηθικού κινδύνου ή επισφαλειών με το να παρασύρει τους πελάτες σε συμπεριφορές που υποβαθμίζουν τα χαρτοφυλάκιά τους και δευτερογενώς σε εξωκανονιστικές συμπεριφορές, τότε ακόμη και μια πρόσκαιρη ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες μπορεί να μεταστραφεί σε δυσαρέσκεια (Arrow, 1982. DiMaggio, 2002). Συγχρόνως το πρόβλημα του πελάτη υποβαθμίζει και τα τραπεζικά χαρτοφυλάκια. Τα καλύμματα κάτω από αυτές τις συνθήκες δεν μπορούν συνήθως να αντισταθμίσουν τις συσσωρευόμενες ζημιές. Επομένως ποιότητα τραπεζικών εργασιών δεν μπορεί να υπάρξει στις περιπτώσεις που επιβάλλεται σχετική επιχειρησιακή αυτονομία των σημείων πώλησης, χωρίς αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων στην πρώτη γραμμή. Οι ενέργειες των διαχειριστών των κεντρικών τραπεζικών χαρτοφυλακίων όλο και περισσότερο εξαρτώνται από τις ενέργειες στα σημεία πώλησης ή στα σημεία διαμόρφωσης και παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Αυτό ισχύει τόσο πιο πολύ, όσο περισσότερο τα κέρδη των χρηματοοικονομικών οργανισμών εξαρτώνται από προμήθειες και όχι από αποδόσεις που προέρχονται από το περιθώριο επιτοκίων.

Εδώ θα πρέπει να διευκρινισθεί ο μηχανισμός. Τα περισσότερα προϊόντα και οι υπηρεσίες που φέρνουν έσοδα από προμήθειες χαρακτηρίζονται από υψηλότερη πολυπλοκότητα και προϋποθέτουν υψηλό βαθμό επικοινωνίας με την πελατεία. Παρέχονται επίσης πάρα πολύ συχνά στο πλαίσιο σταυροειδών πωλήσεων. Συνήθως δεν στηρίζονται σε προδιαμορφωμένες ανάγκες της πελατείας, αλλά σε ανάγκες που συνειδητοποιούνται, αφού εξηγηθεί η διαδικασία εξυπηρέτησης και το όφελος της επένδυσης ή της ανάληψης υποχρεώσεων. Η συμβολή επομένως στα έσοδα της τράπεζας εξαρτάται από την ικανότητα των σχεδιαστών προϊόντων και υπηρεσιών, των πωλητών, καθώς και των υποστηρικτών των σχετικών διαδικασιών εξυπηρέτησης και λογιστικής διαχείρισης να κατανοήσουν τις ανά-

γκες και τη συμπεριφορά της πελατείας και να διεισδύσουν σε επιμέρους κοινωνικές κατηγορίες των οικονομικώς δρώντων και να καλλιεργήσουν τις σχέσεις με αυτές. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργείται και ένα άλλο ζήτημα, το οποίο συνήθως κατανοείται περισσότερο στο επίπεδο των εποπτικών αρχών και λιγότερο στο επίπεδο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των ίδιων των τραπεζών. Πρόκειται για το ζήτημα, κατά πόσον οι προσπάθειες του τραπεζικού marketing και των πωλήσεων τείνουν να δημιουργήσουν ανάγκες για τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες που τελικά οδηγούν στην υποβάθμιση των χαρτοφυλακίων των πελατών. Ανάλογα με τον τύπο των πελατών και των επισφαλειών που δημιουργούν οι υποχρεώσεις από την αγορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, είναι δυνατόν να υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια. Τι είδους ικανότητες και γνώσεις μπορούν να συμβάλουν στην αποφυγή τέτοιων μηχανισμών; Τι είδους εσωτερική επικοινωνία και διαπραγμάτευση μεταξύ στελεχών που κατέχουν διαφορετικούς λειτουργικούς ρόλους και ιεραρχικές θέσεις απαιτείται για την αποφυγή ή πάντως ελαχιστοποίηση τέτοιων προβλημάτων; Εφόσον οι διαδικασίες διαμόρφωσης προϊόντων και υπηρεσιών δεν ακολουθούν σταθερούς κανόνες προερχόμενους από κεντρικές ρυθμιστικές αρχές, η διαχείριση ρευστών και συχνά πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ τραπεζών και πελατείας προϋποθέτουν τη σχετική αυτονομία των χειριστών των διαδικασιών πώλησης στην πρώτη γραμμή, καθώς και της σύναψης τυπικών ή άτυπων συμβάσεων από πληθώρα διαφορετικών λειτουργικών μονάδων, επιχειρησιακών τομέων ή θυγατρικών εταιρειών των τραπεζών<sup>(9)</sup>. Η διαχείριση

<sup>(9)</sup> Χαρακτηριστική είναι εδώ η περίπτωση των ασφαλιστικών εταιρειών θυγατρικών των τραπεζών που χρησιμοποιούν εκτεταμένα δίκτυα ασφαλιστικών πρακτόρων, των οποίων η εκπαίδευση αλλά και η σχέση με ζητήματα διαχείρισης κινδύνων παρουσιάζει ιδιοτυπίες, μια και οι ασφαλιστικοί πράκτορες ούτε υπόκεινται στην οργανωσιακή πειθαρχία που ισχύει για το προσωπικό των τραπεζών, ούτε εκπαιδεύονται με αντίστοιχο τρόπο.

των κινδύνων που προκύπτουν από την ελλιπή κατανόηση των προϊόντων και των υπηρεσιών και από τη σύναψη σχέσεων μεταξύ τράπεζας και πελάτη μόνο εν μέρει μπορεί να αντιμετωπιστεί με άνωθεν εντολές. Προϋποθέτει επιπρόσθετα την ανάλογη νοοτροπία και συγκεκριμένη γνώση του προσωπικού, το οποίο αναλαμβάνει πλέον ευθύνες που κατανέμονται σε πολλά σημεία τόσο της πρώτης γραμμής όσο και των κεντρικών υπηρεσιών και των 'back offices', αλλά και των εταιρειών των τραπεζικών ομίλων. Ο συνδυασμός τόσο του μακροπρόθεσμου όσο και του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού της τραπεζικής εκπαίδευσης με ζητήματα διαχείρισης τραπεζικών κινδύνων απαιτούν συγχρόνως την ικανότητα του προσωπικού για προσαρμογή σε συνεχώς αναπροσδιοριζόμενα τραπεζικά δεδομένα. Η απόκτηση και καλλιέργεια αυτής της ικανότητας αποτελεί όλο και περισσότερο μόνιμο μέλημα της τραπεζικής εκπαίδευσης. Συγχρόνως αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης νέων προκλήσεων και λειτουργικών δεδομένων με τη δημιουργία κατάλληλης νοοτροπίας και την απόκτηση γνώσεων σημαίνει την αλλαγή οργανωσιακών δεδομένων, μια και οι καθετοποιημένες διαδικασίες ελέγχου σταδιακά αντικαθίστανται από μορφές οριζόντιας επικοινωνίας και κατανομής τόσο της γνώσης όσο και των ευθυνών<sup>(10)</sup>. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των εργασιών χορηγήσεων επιχειρηματικών δανείων. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν τέτοιες εργασίες δεν μπορούν πλέον να εξασφαλίσουν αποτελεσματικότητα και ποιότητα εργασιών, χωρίς να αποδεσμευθούν από τη λογική της εξασφάλισης με καλύμματα. Θα πρέπει να μάθουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη της διαχείρισης τουλάχιστον μέρους του κινδύνου στον οποίο εισέρχεται η τράπεζα για την οποία δουλεύουν. Διαφορετικά θα είναι πολύ δύσκολο να παραμετροποιήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζά τους, προκειμένου να εξυπηρετήσουν καινοτόμα τμήματα της εταιρικής πελατείας που επιχειρούν σε δυναμικές αγορές<sup>(11)</sup>.

Εδώ δεν έχουμε να κάνουμε με κάποιο στοιχείο

απογειωμένης φαντασίας των θεωρητικών του management, αλλά με ανάγκες λήψης μέτρων που απορρέουν άμεσα από δομικές πιέσεις του οικονομικού περιβάλλοντος. Ένα ζήτημα το οποίο θα πρέπει να θεωρηθεί ουσιαστικό από τη στιγμή που εγκαταλείπεται η κεντρική ρύθμιση της τραπεζικής αγοράς, καθώς και τα υψηλά περιθώρια επιτοκίου, είναι ότι η ποιότητα των εργασιών κρίνεται πλέον με όρους επάρκειας όλων των κατηγοριών και επιπέδων του προσωπικού ως προς την ικανότητα διαχείρισης κινδύνων, που προέρχονται τόσο από τις διαδικασίες διαμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και από τον τρόπο πώλησής τους<sup>(12)</sup>. Επομένως και η διαμόρφωση γνώσεων και δεξιοτήτων μπορεί να αξιολογηθεί με βάση κριτήρια αποφυγής των τραπεζικών κινδύνων αυτής της κατηγορίας. Εδώ βεβαίως υπεισέρχονται παράγοντες με στρατηγική σημασία. Τονίσθηκε το γεγονός ότι εμφανίζονται πολύ συχνά τραπεζικές στοχεύσεις βραχυπρόθεσμου ορίζοντα που στηρίζονται στην ετοιμότητα ανάληψης επισφαλειών από την πρόσκαιρη υποβάθμιση τόσο ατομικών όσο και εταιρικών χαρτοφυλακίων ως συνέπεια αλόγιστης ανάληψης κινδύνων από την πλευρά της πελατείας. Εμφανίζονται όμως και ζητήματα εσωστρέφειας, ιδίως όταν επικρατεί η λογική της διαχείρισης των διαθέσιμων κεφαλαίων των τραπεζών, που δημιουργούν διαφορετικού τύπου προβλήματα ως προς την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα.

<sup>(10)</sup> Σύμφωνα με ορισμένες θεωρητικές προσεγγίσεις υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ της δυνατότητας κατανομής της γνώσης και της αξιοποίησης της κατανεμημένης γνώσης με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Aoki, 1990. Lamberton, 1992. Edmondson / Moingeon, 1996).

<sup>(11)</sup> Για τη χρηματοδότηση καινοτομιών πέρα από καλύμματα, βλ. Kyrtsis, 2003.

<sup>(12)</sup> Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχει κεντρική εσωτερική εποπτεία και έλεγχος ως προς τα ζητήματα διαχείρισης κινδύνων. Άλλωστε ο άνωθεν έλεγχος και η συμμετοχή της διοίκησης αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων. Η αποξένωση της ευθύνης που μπορεί εν μέρει να επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση και τη δημιουργία νοοτροπίας διαχείρισης κινδύνων στην πρώτη γραμμή δεν μπορεί δυστυχώς να καταστήσει περιττό τον εσωτερικό έλεγχο ή την τραπεζική εποπτεία.

Η νέα τραπεζική απαιτεί όμως εξωστρέφεια και συνεχή αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων που δημιουργούν οι αγορές. Θα πρέπει σε αυτή τη συνάφεια να τονίσουμε ότι νέα τραπεζική δεν σημαίνει κυρίως τιτλοποίηση και χρηματισριοποίηση των λειτουργιών. Βεβαίως, όσες τράπεζες διαθέτουν αξιόλογα κεφάλαια προς διαχείριση, εντείνουν τις προσπάθειές τους σε αυτή την κατεύθυνση. Η αποκλειστική όμως επικέντρωση σε αυτή την πλευρά της διαχείρισης των τραπεζικών χαρτοφυλακίων μειώνει αντίστοιχα την προσπάθεια εσωτερικής οργάνωσης και υιοθέτησης διαδικασιών και ελέγχων που μπορούν να εξασφαλίσουν ποιότητα των εργασιών. Το πρώτο και βασικό σύμπτωμα αυτής της αντιμετώπισης είναι η παραμέληση της ποιοτικής αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού τους και επομένως της ανάπτυξης και διαχείρισης γνώσεων. Αυτό σχεδόν ποτέ δεν σημαίνει ότι παραμελούν την πολιτική προσωπικού. Αυτή όμως περιορίζεται περισσότερο στο επίπεδο της παραδοσιακής διαχείρισης προσωπικού και λιγότερο στην κατεύθυνση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Σημαίνει κυρίως ότι δεν αναπτύσσουν τις κατάλληλες πολιτικές προσωπικού και δεν τις μετεξελιίσουν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών, που ζητεί μια όλο και πιο δυναμική και εξεζητημένη πελατεία, μια και επιδιώκεται η αντιστάθμιση της ελλειπούς διείσδυσης σε αγορές από μεταβολές των θέσεων των κεντρικών χαρτοφυλακίων. (Τότε η διαχείριση κινδύνων τείνει να αποσυνδεθεί από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως από την εκπαιδευτική της διάσταση.) Σε ό,τι αφορά τους πελάτες, οι τράπεζες στο μέλλον, προκειμένου να επιβιώσουν, θα πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τις ατομικές ανάγκες και τις κινήσεις της αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και αυτό δεν μπορεί να ξεκινήσει παρά μόνο στο επίπεδο των εργασιών που προϋποθέτουν επαφή με τους πελάτες.

Το τοπίο αυτό δεν κάνει την επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό και τη δημιουργία ανταγωνιστι-

κών ικανοτήτων μια απλή υπόθεση. Ενα βασικό πρόβλημα των τραπεζών είναι ότι το προσωπικό τους κατά κανόνα δεν είναι ούτε από την προηγούμενη εμπειρία, ούτε από προηγούμενες σπουδές προετοιμασμένο να ανταποκριθεί σε αρκετά πολύπλευρα καθήκοντα που προϋποθέτουν προσόντα υψηλών προδιαγραφών, κυρίως σε ό,τι αφορά την ικανότητα προσαρμογής. Ο χαμηλός βαθμός δυνατότητας τυποποίησης των δεξιοτήτων και των εργασιακών συμπεριφορών μετά την αποκατανομοποίηση, μειώνει τη δυνατότητα αντικατάστασης και γρήγορης ενσωμάτωσης του προσωπικού, εάν δεν προέρχεται από παρεμφερείς τραπεζικές λειτουργίες. Αυτό μάλιστα ισχύει ανεξαρτήτως των ενδεχομένων νομικών και θεσμικών εμποδίων ή των ενδεχομένων εργασιακών συγκρούσεων. Και αυτό γιατί όσο πιο μικρός ο βαθμός τυποποίησης, τόσο πιο σύνθετα γίνονται τα ζητήματα οργανωσιακής ένταξης – ιδιαίτερα στα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Εδώ βέβαια υφάρχει η δυνατότητα υιοθέτησης οργανωτικών και διαδικαστικών επιλογών, με βάση τις οποίες μπορεί να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της υποστρωμάτωσης στο σώμα του προσωπικού μιας τράπεζας, κατ' αντιστοιχία προς την υποστρωμάτωση της πελατείας: Οι τυποποιημένες τραπεζικές εργασίες και αυτές που συνεπάγονται μικρότερο συναλλακτικό κόστος μπορούν να διαχωριστούν από τις πιο εξεζητημένες (π.χ. asset management) και να δημιουργηθούν οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Και σε αυτή την περίπτωση όμως, παρά το γεγονός ότι ίσως μπορέσει να διασωθεί το προσωπικό χαμηλών προδιαγραφών, το πρόβλημα μεταφέρεται σε εξελιγμένα κέντρα υποστήριξης των εργασιών της πρώτης γραμμής (back offices) και σε ειδικού τύπου επιχειρησιακούς τομείς (business units).

Η ανάγκη αλλαγής των ιεραρχιών και των σταδιοδρομιών θα πρέπει να θεωρηθεί επομένως ως δεδομένη ακόμη και σ' αυτή την περίπτωση, προκειμένου να επιτευχθεί ποιότητα εξυπηρέτησης. Όπως τονίζουν οι Keltner / Finegold (1996: 58), εί-

ναι δυνατές κυρίως δύο κατευθύνσεις καινοτόμων στρατηγικών ως προς την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στις τράπεζες:

**A.** Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των συνεργατών της τράπεζας με παράλληλη σταθεροποίηση του προσωπικού (βλ. επίσης Acemoglu / Pischke, 1998). Το τελευταίο μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν δημιουργούνται κίνητρα που μειώνουν την κινητικότητα του προσωπικού μεταξύ των τραπεζών. Σε αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσαμε να προωθήσουμε μέτρα ανάπτυξης σταδιοδρομιών και εκπαίδευσης του προσωπικού, σε συνδυασμό όμως με μέτρα οργανωτικής ανάπτυξης που διευκολύνουν την ένταξη και την ανάδειξη της προσωπικότητας των στελεχών. Διαδικασίες εσωτερικής στρατολόγησης και ανάπτυξης εσωτερικής αγοράς εργασίας που εξασφαλίζει την εσωτερική κινητικότητα.

**B.** Ανάπτυξη συγκοινωνούντων δοχείων μεταξύ τραπεζών και εκπαιδευτικών οργανισμών, έτσι ώστε να αυξάνεται η δυνατότητα επιρροής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη διαμόρφωση της αγοράς εργασίας και της άντλησης από αυτή των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων.

Και στις δύο περιπτώσεις όμως η επιτυχία εξαρτάται από τη δημιουργία των οργανωσιακών δυνατοτήτων της υποδοχής σε λειτουργικούς ρόλους όσων μετατρέπουν τις γνώσεις τους στην κατεύθυνση της καλύτερης κατανόησης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των τρόπων αναγνώρισης των χαρακτηριστικών της πελατείας και των σχετικών διαδικασιών εξυπηρέτησης. Η κριτική ικανότητα των στελεχών και το αίσθημα ευθύνης, τα χαρακτηριστικά δηλαδή κάθε στελέχους που είναι ικανό τόσο να σταθμίσει, όσο και ν' αναλάβει κινδύνους δεν μπορούν να γονιμοποιηθούν εάν η ένταξη σε λειτουργικούς ρόλους δεσμεύεται πέραν του δέοντος από ελεγκτικές διαδικασίες. Τα στελέχη χρειάζονται αυτονομία που συναρτάται με την εκπαίδευσή τους σε θέματα προληπτικού ελέγχου των ίδιων των δικών τους ενεργειών.

### **5. Το κοινωνιολογικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού σχεδιασμού στις τράπεζες**

Το κοινωνιολογικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού σχεδιασμού στις τράπεζες αφορά κυρίως την ανάλυση κοινωνικών δομών και διαδικασιών, χωρίς τις οποίες δεν είναι δυνατόν να γίνει κατανοητή η τμηματοποίηση και η δυναμική των αγορών, και επομένως και η ζήτηση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στη βάση συστημάτων προτιμήσεων. Η τμηματοποίηση και η δυναμική των αγορών συνδέεται με διαδικασίες διαμόρφωσης εργασιακών λειτουργικών ρόλων και κατ' επέκταση κοινωνικών ρόλων και μορφών κοινωνικής οργάνωσης στο εσωτερικό των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Επίσης η λειτουργία και ο θεσμικός ρόλος του χρήματος επηρεάζουν τις εργασίες διαμόρφωσης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και τις εργασίες εξυπηρέτησης της πελατείας, και επομένως τους εργασιακούς ρόλους και την εσωτερική κοινωνική οργάνωση των τραπεζών. Η τραπεζική εκπαίδευση, ως διαδικασία που συμβάλλει στη διαμόρφωση λειτουργικών αλλά και συγχρόνως κοινωνικών ρόλων που καθορίζονται από τις σχέσεις με συνεργάτες, προϊσταμένους αλλά και με τους πελάτες, θα πρέπει να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών οι σχεδιαστικές ενέργειες, καθώς και οι ενέργειες υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων προϋποθέτουν νέες δέσμες γνώσεων.

Οι νέες αυτές γνωστικές απαιτήσεις αποκτούν κεντρική σημασία κάτω από συνθήκες διαμόρφωσης αγορών σύνθετων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία είναι υψηλής εντάσεως γνώσης, καθώς επίσης και εξαιρετικά ευαίσθητα ως προς τη διαχείριση κινδύνων. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής στρατηγικής που θα αναπτύσσει το προσωπικό, ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες προκλήσεις, προϋποθέτουν κριτήρια και μεθοδολογική επάρκεια που είναι δύσκολο να υπάρξουν χωρίς την κριτική επεξεργασία εναλλακτικών

---

θεωρητικών παραδοχών. Οι θεωρητικές αυτές παραδοχές και τα συστήματα εννοιών είναι δυνατόν στην περίπτωση των σύγχρονων χρηματοοικονομικών οργανισμών να προέρχονται από ένα αρκετά μεγάλο φάσμα πρακτικών και επιστημονικών πεδίων (Kyrtsis, 2000). Συνήθως όμως αυτά τα πρακτικά και επιστημονικά πεδία παραμένουν ασύνδετα μεταξύ τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι πρακτικός και η στάση των χειριστών του κάθε τραπεζικού αντικειμένου απόλυτα δικαιολογημένη. Η εμβάθυνση σε όλα τα αντικείμενα στη βάση μιας πολυεπιστημοσύνης δεν είναι μόνο ανέφικτη κάτω από συνθήκες χρονικής πίεσης που επιβάλλουν οι οργανωσιακές λειτουργίες, αλλά και αδόκιμη ως τρόπος συγκρότησης γνώσης. Αντ' αυτού όμως είναι δυνατόν να υιοθετήσουμε μια διεπιστημονική σκοπιά, η οποία εκκινεί από μια μεθόδευση που οδηγεί στη συνεκτική σύνδεση επιμέρους γνωστικών αντικειμένων. Τέτοιες μεθοδεύσεις έχουν πρακτική σημασία κατά το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση επιχειρησιακά προσανατολισμένων εκπαιδευτικών δράσεων. Για να είναι όμως επιτυχείς θα πρέπει να στηρίζονται στη συγκρότηση κεντρικών εννοιολογικών πλαισίων, που προέρχονται από θεωρητικούς πυρήνες με διαφανή καταβολή σε ένα ή πάντως λίγα συγγενή μεταξύ τους επιστημονικά πεδία. Η κατανόηση τέτοιων θεωρητικών καταβολών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία μιας κεντρικής μήτρας υποδοχής και συστηματοποίησης των πολύπλευρων εισροών γνώσεων, που απαιτούνται για τη γνωστική συγκρότηση πεδίων συγκεκριμένης δράσης, και επομένως στην αυξημένη ικανότητα αξιοποίησης και χειρισμού γνώσεων και δεξιοτήτων, χωρίς την άκριτη υποταγή σε επιφανειακές τυποποιημένες απόψεις, που πάντα μειώνουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών δράσεων και της διαχείρισης γνώσης. Οι θεωρητικές επιλογές δεν μπορεί όμως να είναι αυθαίρετες. Δεσμεύονται από πραγματολογικά πεδία, τα οποία έχουν κεντρική σημασία για κάθε αντικείμενο και θα πρέπει να εντοπιστούν. Η οικονομική κοινωνιολο-

γία προσφέρει τέτοια θεωρητικά πλαίσια που δεσμεύονται από τη δόκιμη επιλογή πραγματολογικών πεδίων.

Το πρώτο βασικό στοιχείο της οικονομικής κοινωνιολογίας που μας ενδιαφέρει εδώ είναι η ρητή προσέγγιση των ζητημάτων που αφορούν το χρήμα ως συγκροτησιακό παράγοντα, όχι μόνο της οικονομίας, αλλά και της κοινωνίας και των πολιτισμικών μορφωμάτων. Η προσέγγιση αυτή – που συνδέθηκε με το όνομα του Georg Simmel – χαρακτηρίζει τις θεωρητικές συζητήσεις γύρω από θέματα οικονομίας και χρήματος ήδη από τη φάση της διαμόρφωσης της κλασικής κοινωνιολογίας. Η προβληματική του Simmel έχει αξία να αναφερθεί, όχι για λόγους αναδρομής στην ιστορία της κοινωνιολογικής σκέψης, αλλά γιατί η υπέρβαση των απόψεών του μέσα από πρόσφατες κριτικές της παραδοσιακής κοινωνιολογικής θεωρίας του χρήματος μας βοηθάει να κατανοήσουμε τη διαμόρφωση των σύγχρονων χρηματοοικονομικών αγορών, το ρόλο των τραπεζών, τις λειτουργικές απαιτήσεις της παρουσίας τους και κατ' επέκταση των απαιτήσεων προς τους εργαζομένους σε αυτές. Το βασικό πολιτισμικό στοιχείο που συνέδεσε ο Simmel με το χρήμα είναι οι ανώνυμες και εργαλειώδεις μορφές της κοινωνικής αλληλόδρασης, που αποτελούν τόσο αιτία, όσο και αποτέλεσμα του εκχρηματισμού της οικονομίας και της κοινωνίας. Το χρήμα επεκτείνει και πολλαπλασιάζει τις γραφειοκρατικές μορφές ρύθμισης των οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων, τις τυποποιεί, αλλά και τις κάνει πιο ελεύθερες, μια και αφαιρεί στοιχεία ελέγχου μέσω της αντικειμενικοποίησής τους και της αποσύνδεσής τους από συστήματα κοινωνικών υποχρεώσεων, προτάσσοντας το στοιχείο των γραφειοκρατικά καθορισμένων νομικών υποχρεώσεων. Οι πρόσφατες συζητήσεις για το κοινωνικό νόημα του χρήματος (με πιο σημαντική αυτή της Viviana Zeliger, 1994) και η αντιστοίχιση επιμέρους οροθετημένων τρόπων χρήσης του χρήματος με τύπους κοινωνικών σχέσεων και κοινωνικών γεγονότων μας οδηγούν σε διαφορετικές κατευθύνσεις, που ίσως είναι πιο δόκιμες σε μια εποχή κατά

την οποία η διαχείριση χαρτοφυλακίων ιδιωτών και η εκτεταμένη χρήση των πιστωτικών καρτών, σε συνδυασμό με το στοιχείο της διαπραγμάτευσης και το στοιχείο της γνώσης, που ενσωματώνονται στις τραπεζικές συναλλαγές, δημιουργούν νέες δυνατότητες κοινωνικού, αλλά και κρατικού ελέγχου της συμπεριφοράς των προσώπων. Οι κοινωνικές και πολιτισμικές αυτές πλευρές της λειτουργίας του χρήματος, που ξεετάζει η οικονομική κοινωνιολογία, είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να κατανοήσουμε τη λειτουργία των χρηματοοικονομικών αγορών, ιδίως τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμπεριφορών των αγοραστών και των παροχών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αντίθεση προς την κρατούσα άποψη, σε πολλούς κύκλους οικονομολόγων του κυρίαρχου ρεύματος, οι εκπρόσωποι της οικονομικής κοινωνιολογίας δεν δυσκολεύονται να στηριχθούν στην παραδοχή ότι οι αγορές είναι ατελείς. Οι προμηθευτές πρέπει να μοχθούν συνεχώς προκειμένου να κατανοήσουν τι ζητούν ή τι θα μπορούσαν ενδεχομένως να ζητήσουν οι αγοραστές. Οι αγοραστές δεν είναι συνήθως επαρκώς ενημερωμένοι για προϊόντα και υπηρεσίες που ενδεχομένως θα μπορούσαν να επανακαθορίσουν τη συμπεριφορά τους και τη δράση τους, αλλά ούτε και για τις δυνατότητες επιλογής, ενώ και όταν ακόμη έχουν απόψεις για τα δύο προηγούμενα ζητήματα, μπορούν συνήθως κάτω από προϋποθέσεις να μεταπεισθούν. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ιδίως όταν υπεισέρχεται το στοιχείο της τιμηματοποίησης των αγορών ως προς συστήματα προτιμήσεων ή ως προς κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά, δημιουργεί για τις τράπεζες τόσο λειτουργικές-οργανωσιακές απαιτήσεις, όσο και απαιτήσεις που αφορούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των κατηγοριών του προσωπικού που θα χειριστούν τα αντίστοιχα ζητήματα.

Τα ζητήματα αυτά και η ανάλυσή τους δεν αφορούν μόνο τη συσχέτιση των οργανωσιακών μέτρων (που λαμβάνονται προκειμένου οι τράπεζες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που δημιουργούν οι δυναμικές των αγορών) με συστήματα γνώσεων και

δεξιότητων. Τα συστήματα γνώσεων και δεξιότητων υπόκεινται σε μετασηματισμούς, οι τροχιές των οποίων απορρέουν από συστήματα επιχειρησιακών στόχων, και επομένως αυτές οι οργανωσιακές στοχοθεσίες διαμορφώνουν και συστήματα τροχιών σταδιοδρομιών. Δημιουργείται δηλαδή μια σχέση μεταξύ δυναμικής των χρηματοοικονομικών αγορών, των λειτουργικών και οργανωσιακών απαιτήσεων των τραπεζών και της εσωτερικής αγοράς εργασίας μέσα στους χρηματοοικονομικούς ομίλους. Όσο περισσότερο επικρατούν σχεδιαστικά και τυπικά κριτήρια κατά τη διαμόρφωση τέτοιων σχέσεων, τόσο περισσότερο οι σχετικοί μετασηματισμοί συνδέονται με την τυπική διάδοση και εμφύτευση γνώσεων και δεξιότητων, μέσω σχεδιασμένων ενεργειών εκπαίδευσης, επαγγελματικής κατάρτισης και ενημέρωσης (Granovetter, 1992).

Ενα άλλο βασικό ζήτημα, που έχει αποκτήσει ιδιαίτερα σημαντική θέση στο πλαίσιο τόσο των θεωρητικών όσο και των πραγματολογικών αναζητήσεων της νεότερης οικονομικής κοινωνιολογίας, αφορά τη διαμόρφωση δικτύων δρώντων που καθορίζουν τη σημασία λήψης οικονομικών αποφάσεων, καθώς και τη διεκπεραίωση των έργων και των εργασιών που προκύπτουν από κατευθύνσεις οικονομικής δράσης<sup>(13)</sup>. Η προβληματική των δικτύων συναντά την προβληματική της οργάνωσης όταν αυτά συγκροτούνται στη βάση τυπικών κριτηρίων. Το πιο βασικό όμως στοιχείο, που προκύπτει από τη δομική προσέγγιση της θεωρίας των δικτύων, είναι ότι η θέση ενός δρώντος μέσα σε κοινωνικές δικτυακές σχέσεις μπορεί να δημιουργεί κοινωνικά ή λειτουργικά πλεονεκτήματα ή αντίστοιχα μειονεκτήματα<sup>(14)</sup>. Αυτό το στοιχείο έχει με-

<sup>(13)</sup> Η σημασία της κοινωνιολογικής θεωρίας των οικονομικών δικτύων για την ανάλυση τραπεζικών δικτύων θα πρέπει να θεωρείται προφανής. Για το θεωρητικό πλαίσιο, χωρίς όμως προτάσεις εφαρμογής σε τραπεζικά δίκτυα, βλ. White, 2002.

<sup>(14)</sup> Αυτά τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα συναρτώνται με πόρους και κοινωνικό κεφάλαιο. Και τα δύο μπορεί να είναι περαιτέρω συνάρτηση των σχέσεων εισροών-εκροών, στις οποίες υπόκειται ο κάθε δρων (Burt, 2002).

---

γάλη σημασία, τόσο για την κατανόηση των τρόπων με τους οποίους αποκτάται και αξιοποιείται η γνώση για την πλήρωση των οργανωσιακών λειτουργικών απαιτήσεων, όσο και για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η γνώση και οι δεξιότητες αξιοποιούνται για τη διαμόρφωση σταδιοδρομιών. Το κεντρικό στοιχείο όμως παραμένει πάντα η οργανωσιακή διάσταση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η σχέση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαίδευσης στο χώρο των τραπεζών αποκτά κάτω από αυτές τις συνθήκες ριζικά διαφορετικό ρόλο. Ως προς αυτό τίθενται μια σειρά από μικροκοινωνιολογικά ζητήματα, που αφορούν τη διαμόρφωση και το μετασχηματισμό των ρόλων των μελών του προσωπικού των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Τίθενται επίσης μικροκοινωνιολογικά ζητήματα που αφορούν σχέσεις δύναμης και εξουσίας, τόσο μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων, όσο και μεταξύ λειτουργικών μονάδων, των οποίων οι αρμοδιότητες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση – ζητήματα με τα οποία ασχολείται η κοινωνιολογία των οργανώσεων. Τι σημαίνει το να μπορούν οι άνθρωποι να κάνουν αυτό που πρέπει τη σωστή στιγμή; Ποιος ορίζει τα κανονιστικά πλαίσια και τα κριτήρια αξιολόγησης και με ποιο τρόπο επιβάλλεται η εκπλήρωσή τους ή οι κυρώσεις προς αυτούς που αποκλίνουν από τους στόχους; Η δημιουργία κανονιστικών πλαισίων και οργανωσιακών μέτρων που εξυπηρετούν την αξιοποίησή τους, σημαίνει συγχρόνως την ανάγκη ύπαρξης γνώσεων, δεξιοτήτων, ρόλων, κινήτρων, νοημάτων κ.λπ., αλλά και υποστήριξη, παροχή πόρων και τεχνολογίας. Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να διατάσσονται βάσει σχεδίων και συστημάτων, τα οποία ανάλογα με τις λειτουργίες, στην υλοποίηση των οποίων στοχεύουν, επιβάλλουν διαφορετικούς κάθε φορά τρόπους διαχείρισης του χρόνου και της τοποθέτησης των δράσεων και των πόρων στο χώρο. Στο βαθμό που οι πόροι αυτοί είναι ανθρώπινοι, οι μετακινήσεις στο χρόνο και στο φυσικό χώρο συμπληρώνονται και από μετακινήσεις πάνω σε τροχιές που ορίζο-

νται σε έναν πολυδιάστατο χώρο οι συντεταγμένες του οποίου καθορίζονται από τις ιδιότητες και γενικότερα τα χαρακτηριστικά των ατόμων και των ομάδων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό.

Αυτές οι μεταβολές ως προς τα χαρακτηριστικά και τους ρόλους που κατανομούνται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι όμως δυνατόν να επιβληθούν με αυταρχικό τρόπο ούτε είναι δυνατόν να υπόκεινται σε διαχείριση με βάση μηχανιστικές αντιλήψεις. Οι σύγχρονες αντιλήψεις περί διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού υιοθετούν, σε αντιδιαστολή προς τις συμβατικές αντιλήψεις περί διοίκησης προσωπικού, μια πιο στρατηγική προσέγγιση, που είναι από οργανωσιακής απόψεως συγχρόνως και πιο δυναμική. Εάν θέλουμε να αντιδαστείουμε τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προς τη συμβατική διοίκηση προσωπικού, τότε μπορούμε να πούμε ότι η πρώτη στηρίζεται στο συνολικό και συνεκτικό, ολοκληρωμένο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά και στις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ενέργειες που εντάσσονται σε αυτή την προοπτική, και που αφορούν στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των προσπαθειών βέλτιστης ανάπτυξης τόσο των ατομικών, όσο και ομαδικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων που διαθέτει ή προτίθεται να αποκτήσει μια επιχείρηση. Οι προσπάθειες αυτές θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία και να προωθούν τους κεντρικούς επιχειρησιακούς στόχους και την αποστολή του οργανισμού και να είναι προσανατολισμένες στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε κάθε λειτουργική μονάδα, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο και σε κάθε χρονική στιγμή. Υπ' αυτή την έννοια η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποβλέπει στην ενίσχυση της ευελιξίας, της υπευθυνότητας, της συμμετοχής στην επιδίωξη των στόχων, καθώς και στη δημιουργία κινήτρων και ανταμοιβών της απόδοσης. Η δημιουργία της ανάλογης νοοτροπίας, των γνωστικών και συναισθηματικών προσανατολισμών, καθώς και των πρακτικών δεξιοτήτων και η συνύφανσή τους σε πλαίσια



ενδοεπιχειρησιακής ζωής και στη βάση νοηματοδοσίας αποτελεί βασικό συστατικό της δημιουργικής και προσανατολισμένης στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Ο εμπλουτισμός των ρόλων, της κοινωνικής και προσωπικής ταυτότητας των μελών του προσωπικού και η δημιουργική σύμπλεξη των σχεδίων ζωής και σταδιοδρομίας των συνεργατών με τα επιχειρησιακά σχέδια αυτών που ελέγχουν την επιχείρηση – στη βάση θεσμικών συμβιβασμών που εμποδίζουν το πνεύμα της ενδοεπιχειρησιακής κοινότητας, παρά τις όποιες αντιθέσεις και συγκρούσεις – αποτελεί επίσης κεντρικό στοιχείο κάθε επεξεργασμένης σύγχρονης πρακτικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Η λογική αυτή, όπως είναι αυτονόητο, δεν μπορεί να ευδοκιμήσει χωρίς την ανάδειξη λανθάνοντων δυναμικών (latent potentials) ή άτυπων στοιχείων που, ενώ δεν προβλέπονται ρητώς από τον οργανωτικό σχεδιασμό, αποτελούν την ουσία του πνεύματος και των δημιουργικών δυνάμεων κάθε μορφής οργανωμένης δράσης. Αποτελεί κοινοτοπία το να πούμε ότι κάθε μορφή οργάνωσης συνεπάγεται διαδικασίες πειθάρχησης. Το να μην προσθέσουμε όμως κριτικούς προβληματισμούς σε αυτή τη διαπίστωση αποτελεί επίσης πρόβλημα, γιατί είναι σαν να αποδεχόμαστε την υποβάθμιση των δημιουργικών δυνάμεων που απορρέουν από τις ατομικές, ακόμη και ομαδικές προθέσεις στα πλαίσια των οργανισμών που επιδεικνύουν υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας. Κάθε σύστημα δυνάμει ή πραγματικών κοινωνικών ή λειτουργικών ρόλων, που δημιουργείται από ενέργειες ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού, δημιουργεί συνακόλουθες αντιδράσεις και προθέσεις των ενεργών υποκειμένων. Οσο μάλλον στα πιο ζωντοί και επομένως σημαντικοί για την επιχείρηση είναι οι συνεργάτες, τόσο περισσότερο συμβαίνει κάτι τέτοιο. Τέτοιες προθέσεις των μελών του προσωπικού αποτελούν όχι μόνο πλούτο, αλλά και λειτουργική προϋπόθεση, κυρίως εκεί όπου ζητείται προσανατολισμός στην ποιότητα, στη βάση της πειθαρχημένης πρωτοβουλίας και της δη-

μιουργικής και καινοτόμου αυτενέργειας – όπως συμβαίνει στην περίπτωση της νέας τραπεζικής. Επομένως θα πρέπει να προβλέπονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο σχεδιασμό της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η λογική της τραπεζικής εκπαίδευσης που παρουσιάστηκε στις προηγούμενες γραμμές του κειμένου συνεπάγεται και ουσιαστικές αλλαγές ως προς τα οργανωτικά σχήματα και τις συνέργειες μεταξύ λειτουργικών μονάδων, λόγω της αλλαγής και αναβάθμισης του ρόλου των τραπεζικών διευθύνσεων εκπαίδευσης. Το στοιχείο που αναφέρουμε εδώ είναι η αλλαγή της σχέσης των μονάδων εκπαίδευσης με τις μονάδες προσωπικού και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού. Ο αναπροσδιορισμός της κατανομής των ρόλων μεταξύ αυτών των λειτουργικών μονάδων οφείλεται κατά κύριο λόγο στη συμμετοχή των διευθύνσεων εκπαίδευσης, κάτω από τις συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω, στην ανάλυση μακροαναγκών που προκύπτουν από στόχους οργανωσιακής μεταβολής. Αλλά και ο χαρακτηρισμός των ατομικών προφίλ είναι δύσκολο να αποσυνδεθεί από την ανάλυση διαδικασιών μακρομεταβολής των οργανωσιακών δομών. Εάν λάβουμε υπόψη την άμεση συμμετοχή των διευθύνσεων εκπαίδευσης των τραπεζών κάτω από συνθήκες νέας τραπεζικής στην προετοιμασία και στην ίδια την υλοποίηση των τραπεζικών εργασιών, αλλά επίσης εάν λάβουμε υπόψη τη σύνδεση της εκπαίδευσης των εργαζομένων στις τράπεζες με την εκπαίδευση των πελατών και το μάρκετινγκ, τότε θα δούμε ότι αυτές οι λειτουργικές μονάδες μετατρέπονται όλο και περισσότερο σε παραγωγικές και επομένως σε κέντρα συμμετοχής στη διαμόρφωση του κέρδους – ακόμη και εάν αυτό το κέρδος δεν προέρχεται από άμεση παροχή υπηρεσιών προς εξωτερικούς πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι και ο πήχης σε ό,τι αφορά τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές των τραπεζικών διευθύνσεων εκπαίδευσης ανεβαίνει πάρα πολύ. Τα στελέχη τους πρέπει να έχουν ευρύτατη και σε βάθος αντίληψη των τραπεζικών ζητημάτων, εάν θέλουν πράγματι να προσα-

νατολίσουν την εκπαιδευτική δράση προς την ποιότητα των εργασιών. Θα πρέπει επίσης να χειρίζονται εγχειρηματική και όχι απλώς κατηγορική γνώση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχουν αρμοδιότητες που είναι τόσο πιο δύσκολο να εκχωρηθούν, όσο πιο λίγο αναφέρονται άμεσα στην κορυφή της οργάνωσης. Το βιωματικό πλαίσιο του εκπαιδευτή και η αφηγηματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προσλαμβάνει και μεταδίδει αλλάζει έτσι ριζικά. Αυτή η αλλαγή σημαίνει και ουσιαστικές μεταβολές ως προς τους ρόλους και τα απαιτούμενα προσόντα των στελεχών των διευθύνσεων εκπαίδευσης των τραπεζών που έφερε η απορύθμιση και αποκανονικοποίηση των χρηματοοικονομικών αγορών. Μετά από αυτή την τομή στην ιστορία των τραπεζών και αντίστοιχα της τραπεζικής εκπαίδευσης, τα στελέχη των διευθύνσεων εκπαίδευσης δεν θα είναι εύκολο να προσαρμόζονται τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό στις επιχειρησιακές ανάγκες των τραπεζών και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού, εάν παραβλέπουν τις στρατηγικές διαστάσεις του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και τις συνεχώς αναπροσδιοριζόμενες βραχυπρόθεσμες ανάγκες προσαρμογής των διαδικασιών διαμόρφωσης γνώσεων και δεξιοτήτων στις μεταβολές ρευστών αγορών. Επιπλέον κάτω από αυτές τις συνθήκες ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός ως ιδιαίτερη πλευρά της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού θα βρίσκεται συνεχώς υπό την πίεση πρόσληψης του τρόπου, με τον οποίο οι κινήσεις της αγοράς χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών μετατρέπονται σε οργανωτικά μέτρα και διαδικασίες, που αναπροσδιορίζουν και τους λειτουργικούς ρόλους στο εσωτερικό των τραπεζών.

## 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.

- Guillén, M. et al. (eds.) (2002a), *The New Economic Sociology. Developments in an Emerging Field*. New York: Russell Sage Foundation.
- Guillén, 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. / Koulaïdis, 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.
- Πρωτόπαπας, 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), *The Social Meaning of Money*. Princeton: Princeton University Press.

