

## 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

### 2.1. Οι γενικές εξελίξεις

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται εδώ και καιρό σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι στρατηγικών επιλογών, γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Οι διεθνείς τάσεις, τα νέα δεδομένα και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται και επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα.

Οι σημαντικότερες από αυτές σκιαγραφούνται στον πίνακα 12.

ΤΟΜΕΑΣ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
Οικονομικό και τεχνικο-οργανωτικό πλαίσιο, στρατηγικές επιλογές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Όξυνση ανταγωνισμού, στη βάση και νέων στοιχείων ανταγωνιστικότητας<sup>3</sup>.</li><li>• Επανεξέταση της γεωγραφικής διάταξης και του τρόπου αξιοποίησης-επέκτασης των χρηματοπιστωτικών αγορών.</li><li>• Προϊούσα αποκανονικοποίηση, (deregulation), με εξασθένιση των κρατικών περιοριστικών ρυθμίσεων, απελευθέρωση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων, της καταναλωτικής πίστης κ.ά.</li><li>• Αυξανόμενη αποδιαμεσολάβηση (desintermediation), με σταδιακή παράκαμψη ή συμπλήρωση του ρόλου των Τραπεζών από την κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα.</li><li>• Στρατηγικές κατάτμησης αγορών, εξειδίκευσης, επιλεκτικής διαχείρισης προϊόντων και πελατείας.</li><li>• Συνεχώς επεκτεινόμενες εφαρμογές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα κ.λπ.)<sup>4</sup>.</li><li>• Ανασχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών (reengineering)<sup>5</sup>, αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, εξωτερίκευση εργασιών.</li><li>• Υιοθέτηση ολοκληρωμένων πολιτικών σε επίπεδο ομίλων.</li><li>• Προβληματισμοί σχετικά με την άριστη μορφή και το κατάλληλο μέγεθος της “ευέλικτης τράπεζας” στις σύγχρονες συνθήκες (μικρή και επιλεκτική ή “χρηματοοικονομικό Super-Market;”)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έντονος ανταγωνισμός για την προσέλκυση και τη συνολική αξιοποίηση μιας πελατείας λιγότερο πιστής και τυποποιήσιμης, αλλά πιο απαιτητικής, σε σχέση με το παρελθόν</li><li>• Νέα προσέγγιση της τραπεζικής εξυπηρέτησης,</li></ul>

Σχέσεις με την πελατεία

με άξονα τον πελάτη, με ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας και με στόχο την ανάλογα προσαρμοσμένη-προσωποποιημένη ικανοποίηση των αναγκών της.

- Ανταγωνισμός καινοτομιών στα προτεινόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

- Αλλαγή φυσιογνωμίας, επαναχωροθέτηση και γενική αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης.

- Αλλαγή του εργασιακού προτύπου, με έμφαση σε πιο ανεξάρτητους, καινοτόμους και δημιουργικούς εργαζόμενους-συνεργάτες-συμβούλους-πωλητές. Πρότυπο μη συμβατό με μια παραδοσιακά γραφειοκρατική, έντονα ιεραρχική, διοικητική κουλτούρα - πρακτική.

Τρόποι αξιοποίησης/ ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- Κατάτμηση- δημιουργία επιλεκτικών στεγανών στην “εσωτερική αγορά εργασίας”δ.

- Δημιουργία εμποδίων στην παραδοσιακά απρόσκοπτη ανοδική εξέλιξη των εργαζομένων (συνήθως βάσει αρχαιότητας) στην υπηρεσιακή ιεραρχία.

- Κατάργηση των παραδοσιακών διαδικασιών και των τυποποιημένων “αυτοματισμών” στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Αναζήτηση νέων επιλεκτικών κινήτρων και παροχών υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων.

- Αναντιστοιχία υπαρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων με τις απαιτούμενες στις νέες συνθήκες ειδικότητες, γνώσεις και ικανότητες.

- Εμφάνιση νέων μορφών και σχέσεων εργασίας, συνδεδεμένων με την ανάπτυξη του “κυβερνοχώρου” και των πληροφοριακών δικτύων (π.χ. εργασία από απόσταση - teletravail).

- Έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση/ εκπαίδευση, που γίνονται αναπόσπαστο συστατικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Διαφοροποιημένη, επομένως πιο σύνθετη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτεί νέα εργαλεία και υποδομές Διοίκησης, αλλά και διαφορετική νοοτροπία στελεχών.

- Ανάγκη για σύγχρονες, πιο επίπεδες, πληροφοριακά ολοκληρωμένες ιεραρχικές δομές, που να προάγουν την ομαδική επικοινωνία και εργασία.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγκρουση της κατεστημένης διοικητικής νοοτροπίας και εργασιακής κουλτούρας με την εξελισσόμενη κουλτούρα της συλλογικότητας και της δημιουργικής σκέψης.</li> <li>• Αύξουσα σπουδαιότητα στελεχών και εργαζομένων με ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης-πληροφοριών.</li> <li>• Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα.</li> </ul>
Εργασιακές σχέσεις του κλάδου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονταν από σημαντικά κοινωνικά κεκτημένα, υψηλή θεσμική κάλυψη, αποτελεσματικότητα της συλλογικής κινητοποίησης.</li> <li>• Σήμερα και οι δυο πλευρές (εργοδότες - συνδικάτα) καλούνται να εκπροσωπήσουν διαφοροποιημένα συμφέροντα και ν' αντιμετωπίσουν: <ul style="list-style-type: none"> <li>• σύνθετα προβλήματα που απαιτούν άμεσες, τεκμηριωμένες και, κατά το δυνατόν, κοινά αποδεκτές λύσεις, ιδιαίτερα στους τομείς της προληπτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της προστασίας της απασχόλησης, της κατάρτισης και ανακατάρτισης, της ανάπτυξης της πολυδυναμίας - ποιοτικής ευελιξίας των εργαζομένων κ.λπ.7</li> <li>• έντονη αβεβαιότητα για τις εξελίξεις και τις συνέπειες των επιλογών τους.</li> </ul> </li> </ul>

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

Σημαντικός αριθμός απ' αυτά αφορά, όπως θα δούμε στη συνέχεια, την απασχόληση και την εξέλιξή της, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη.

**2. 2. Γενικές τάσεις της απασχόλησης στον Τραπεζικό τομέα**

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ (δεδομένα έρευνας ΟΤΟΕ-ΕΕΤ σε συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις, 1996)

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΛΑΔΟΥ (1995)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ (1995)	Εξέλιξη της απασχόλησης 1990-1995
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	300 εμπορικές 3.500 ταμειυτήρια	760,000 (235,000 εμπορ. 340,000 ταμειυτ.	+11.78% (περιλ. σύνολο της

	& συνεταιριστικές	185,000 συνετ.)	χώρας)
FRANCE	611 400 (σύμφωνα με το συνδικάτο)	385,000 250,000 (συνδικάτο)	-6.28% (1990-94)
SWEDEN	92 114 (συνδικάτο)	45,000	-20%
IRELAND	6 (εμπορικές)	23,000 (25,000 συνδικάτο)	+7.94%
UNITED KINGDOM	300	(Δεν υπήρξε απάντηση)	-9.6%(στοιχεία ΟΟΣΑ)
BELGIUM	145 146 (συνδικάτο)	76,133 76,500 (συνδικάτο)	-3.42% (1990-93)
SPAIN	307 219 (συνδικάτο (52 ταμειυτήρια 167 λοιπές)	145,250 (1996) -147,452 (πλην ταμειυτ.) -82,000 ταμειυτ. (συνδικάτο)	-12%
NETHERLANDS	86 85 (συνδικάτο)	105,500 102,000 (συνδικάτο)	-9.33%
SWITZERLAND	410	110,000	-4.94 (1990-94)
AUSTRIA	1,041	72,963	+3.69%
ITALY	1,501 (900-950 σύμφωνα με τα συνδικάτα)	348,100 325-330,000 (συνδικάτα)	+4.21% (1990-94)
PORTUGAL	46 57 (συνδικάτο)	59,065 59,614 (συνδικάτο)	-1.01% (1990-94)
NORWAY	153	24,000	-25%
CYPRUS	11	1,000	(Δεν υπήρξε απάντηση)
GREECE	67 (με τις 18 συνεταιριστικές)	52,000 (χωρίς τις συνεταιριστικές)	άνω του 12%, κατ' εκτίμηση
DENMARK	202	54,000	-14,8%
LUXEMBURG	223	15,756	+12.27%

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

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

από μετακίνηση - απόσπαση προσωπικού, ιδίως στελεχών, της Τράπεζας - επικεφαλής του Ομίλου, αλλά και από νέες προσλήψεις. Η τάση αυτή θέτει επί τάπητος την ανάγκη αποτελεσματικής και ενιαίας συλλογικής εργασιακής κάλυψης και των εργαζόμενων αυτών.

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

Τίθεται δηλαδή σε σχέση με :

- την καταλληλότητα των γνώσεων, των εργασιακών δεξιοτήτων και εμπειριών τις συνεχώς εξελισσόμενες τραπεζικές εργασίες και ειδικότητες,
- τις απαιτήσεις των σύγχρονων τραπεζικών θέσεων εργασίας σε γνώσεις, επιθυμητές επαγγελματικές αντιλήψεις, πρωτοβουλίες και συμπεριφορές.

Τίθεται επίσης σε σχέση με το γενικότερο καθεστώς, τις θεσμικές διασφαλίσεις και τη σταθερότητα της απασχόλησης αυτής, ενόψει των νέων μορφών "ευέλικτης απασχόλησης" που χαρακτηρίζουν τη διεθνή εμπειρία του κλάδου (τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, προσωρινή απασχόληση, απασχόληση σε δορυφορικές επιχειρήσεις κ.λπ.).

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

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

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

	συντελεστής, σε σχέση με την ισχυρή μεταβλητότητα της κερδοφορίας των Τραπεζών.
Παραγωγή (Προστιθ. Αξία σε σταθερές τιμές)	• Θετική και στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση.
Παραγωγικότητα (Προστιθ. Αξία ανά εργαζόμενο)	• Αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση. Ο σημαντικότερος ίσως αρνητικός παράγων για την εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης στις σύγχρονες συνθήκες.

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

α) αναδιάταξης δραστηριοτήτων, αναδιρθρώσεων - συγχωνεύσεων, περιορισμού του λειτουργικού κόστους αλλά και της επιταχυνόμενης εφαρμογής αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής ολοκλήρωσης, που αυξάνουν την υποκατάσταση κεφαλαίου σε εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα στο χώρο των Τραπεζών.

β) της ONE που αναμένεται να έχει, ειδικά στο χρηματοπιστωτικό (Χ/Π) τομέα, σημαντικές (και άμεσα τις μεγαλύτερες) επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων.

Σχετικά με την απασχόληση, αναμένεται στην αρχή πρόσκαιρη αύξηση των εργασιακών αναγκών για την προσαρμογή των διοικητικών -συναλλακτικών συστημάτων των τραπεζών στο Ενιαίο Ευρωπαϊκό Νόμισμα, το Ευρώ. Στην επόμενη φάση εφαρμογής του Ευρώ, αναμένεται σοβαρή μείωση των αναγκών σε προσωπικό (κύρια στους τομείς συναλλάγματος-διαχείρισης χαρτοφυλακίων, επενδύσεων και συναλλαγών εξωτερικού), αλλά και του προσωπικού των κεντρικών Τραπεζών.

Σε γενικές γραμμές, η αναμενόμενη εντατικοποίηση των αναδιρθρώσεων, των προσπαθειών μείωσης του μισθολογικού κόστους και της ευελιξιοποίησης- απορρύθμισης των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων στο χώρο των Τραπεζών πιστεύεται ότι θα δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στην απασχόληση και τριβές στις εργασιακές σχέσεις<sup>9</sup>.

### 2.3. Περιεχόμενο της εργασίας, όροι υπηρεσιακής εξέλιξης και ανάπτυξης

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αλλάζει, βαθμιαία αλλά σταθερά, το μέχρι σήμερα κυρίαρχο "κλασικό εργασιακό πρότυπο".

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

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

Αυτό το νέο εργασιακό πρότυπο :

- Τροφοδοτεί νέες ανισότητες ή πολώσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζόμενων στις Τράπεζες.
- Δημιουργεί αντιθέσεις ανάμεσα στα κλασικά εξελισσόμενα, βάσει αρχαιότητας και εμπειρίας, τραπεζικά στελέχη και στους νέους διπλωματούχους- εξειδικευμένους και ανυπόμονους να εξελιχθούν συναδέλφους τους.
- Εντείνει την αναντιστοιχία των κλασικών συγκεντρωτικών, γραφειοκρατικών - ιεραρχικών δομών των παλαιότερων Τραπεζών με τις απαιτήσεις του εκσυγχρονισμού και με τα χαρακτηριστικά του νέου εργασιακού προτύπου που αυτές οι ίδιες δηλώνουν ότι χρειάζονται.
- Οδηγεί σε νέες συγκρούσεις με κατεστημένα συμφέροντα και απαρχαιωμένες πρακτικές, που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να επιτευχθεί η αναγκαία επιχειρησιακή και διοικητική ευελιξία, αποκέντρωση, οριζόντια συνεργασία, συλλογικότητα, υποκίνηση και συμμετοχή.

- Προσδίδει ιδιαίτερη σημασία σε σύγχρονα συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, επιμόρφωσης, εμπλουτισμού εργασίας, συστηματικού σχεδιασμού της επαγγελματικής κινητικότητας και της καριέρας.

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

Μεταξύ αυτών, η προστασία της απασχόλησης αποτελεί ήδη, και θα συνεχίσει ν' αποτελεί και στο μέλλον, θέμα ιδιαίτερης σημασίας και άμεσης προτεραιότητας για τους κοινωνικούς συνομιλητές, ώστε ν' αντιμετωπισθούν τεκμηριωμένα και μεθοδικά οι εργασιακές εξελίξεις, στην ποσοτική και στην ποιοτική τους διάσταση.

Εάν δεχθούμε την παραπάνω σκιαγράφιση των σημαντικότερων τάσεων, προβληματισμών και εξελίξεων στον κλάδο, δεν μπορεί παρά να δεχθούμε και την ιδιαίτερη χρησιμότητα, στις σημερινές συνθήκες:

- Της ανάπτυξης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και μεθόδων προληπτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Της υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων πρόβλεψης των ποσοτικών και των ποιοτικών εξελίξεων στην απασχόληση.
- Της δημιουργίας κατάλληλων κλαδικών υποδομών εθνικής και διεθνούς τεκμηρίωσης για τις εργασιακές εξελίξεις, την κατάρτιση, τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Της αναζήτησης κοινά αποδεκτών δεδομένων, σημείων αναφοράς και τεκμηριωμένων εφαρμογών για την προαγωγή του κοινωνικού διαλόγου στον κλάδο σε θέματα προστασίας της απασχόλησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης.

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

Οι κοινωνικοί συνομιλητές (εργοδότες - συνδικάτα) καλούνται να παίξουν ουσιαστικό ρόλο στη διαχείριση των αλλαγών. Να συμπράξουν στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πολιτικών, εντάσσοντας δημιουργικά τον "ανθρώπινο παράγοντα" στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό των Τραπεζών, στους θεσμούς και στις πρακτικές που ισχύουν σε κάθε χώρα για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις στον κλάδο και σε κάθε επιχείρηση.