

## 1. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 1.1. Εισαγωγή

Η συγκριτική προσέγγιση που επιχειρούμε, μας επιτρέπει κατά πρώτο λόγο να διερευνήσουμε τις κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός κλάδος στις τέσσερις χώρες (Ελλάδα, Βέλγιο, Γαλλία, Λουξεμβούργο) που περιλαμβάνονται στη μελέτη: οικονομικές αναδιαρθρώσεις, μεγάλης έκτασης τεχνολογικές μεταβολές, διεθνοποίηση, άνοιγμα των αγορών και εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, επιδιώκουμε να φωτίσουμε τις εξελίξεις που σημειώνονται στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της επαγγελματικής εκπαίδευσης στον κλάδο των τραπεζών. Το δεύτερο μέρος αφιερώνεται στην παρουσίαση της επίδρασης που μπορεί να έχει η συμβασιακή πολιτική στην αξιοποίηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης στον κλάδο των τραπεζών. Σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην παρουσίαση των επιπέδων και των μορφών διαπραγματεύσεως ή συμφωνιών, της ευρύτητας των θεμάτων που συνθέτουν το αντικείμενο της συμβασιακής πολιτικής αλλά και των περιθωρίων που διαφαίνονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο με την θέσπιση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Επιχείρησης.

### 1.2. Οι κύριοι άξονες των μεταβολών και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός τομέας

Μετά τη δεκαετία του 1980, οι προοπτικές της Ευρωπαϊκής οικονομικής ολοκλήρωσης και η διαδικασία της διεθνοποίησης των χρηματαγορών και των κεφαλαιαγορών υποχρεώνουν τον τραπεζικό τομέα να αναπτύξει στρατηγικές που διασφαλίζουν τη δυναμική προσαρμογών και στις τέσσερις χώρες που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνάς μας. Επιπλέον, οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης ώθησαν τις τράπεζες σε σημαντικές αναδιαρθρώσεις και στην εκ θεμελίων επανεξέταση των πολιτικών τους. Σε αυτή τη διαδικασία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, σε σχέση με τις εμπειρίες των άλλων χωρών, φαίνεται αρκετά αδύνατη, σε όλη την έκταση της περιόδου που εξετάστηκε. Παραθέτουμε σε συντομία τις κυριότερες αναδιαρθρώσεις που σημειώθηκαν στον τραπεζικό τομέα στις τέσσερις χώρες:

Α. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που υπάκουσαν στις νέες απαιτήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος, γνωρίζουν ιλιγγιώδεις συγκεντρωτικές διαδικασίες ενώ παράλληλα επιταχύνεται η διεθνοποίηση τους μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με την εμφάνιση κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών. Οι τάσεις αυτές επιβεβαιώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην περίπτωση του Βελγίου αλλά και του Λουξεμβούργου. Στις δύο αυτές χώρες οι σταθερές τάσεις προσαρμογών που καταγράφηκαν προκάλεσαν σοβαρή μείωση του αριθμού των εθνικών τραπεζών και σημαντική αύξηση των θυγατρικών ή των καταστημάτων ξένων τραπεζών. Αντίθετα, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποβλέποντας μάλλον στην επέκταση του δικτύου του σε εθνικό επίπεδο, δεν παρακολούθησε με τους ίδιους ρυθμούς τις διαδικασίες διεθνοποίησης.

Β. Αναπτύσσεται εντονότερος ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων που ευνοούνται από την ταυτόχρονη διεθνοποίηση των αγορών και την υιοθέτηση απορρυθμιστικών πολιτικών. Οι απαιτήσεις της αγοράς και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, χρηματιστηριακές επιχειρήσεις) υποχρεώνουν τον τραπεζικό τομέα να προβεί στην αναμόρφωση όλων των δραστηριοτήτων του καθώς και του τρόπου προσέγγισης της πελατείας του. Ακόμη και αν από τη μία χώρα στην άλλη οι τρόποι και ο βαθμός προσαρμογής παρουσιάζουν αποκλίσεις, παντού ο προσανατολισμός των τραπεζών εκφράζεται με την προσπάθεια να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες των πελατών τους βελτιώνοντας και διαφοροποιώντας τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Γ. Δεδομένου ότι η ποσοτική αύξηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων αγγίζει τα όριά της, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσανατολίζονται προς τη διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τραπεζικές επιχειρήσεις, όλο και περισσότερο καθιερώνουν την προσφορά ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι νέες αντιλήψεις για τις τραπεζικές δραστηριότητες αποτυπώνονται στα νέα προϊόντα και δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην αγορά, καθώς και στην επιταχυνόμενη ανάπτυξη του τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρά τον εξορθολογισμό της λειτουργίας των τραπεζικών δικτύων, οι τραπεζικές λειτουργίες παραμένουν, σε μεγάλο βαθμό, αρκετά παραδοσιακές. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα με διστακτικά βήματα διευρύνει τις δραστηριότητες του και διαφοροποιεί τα τραπεζικά προϊόντα που προσφέρει.

Δ. Η εισαγωγή και η χρήση νέων τεχνολογιών και νέων συστημάτων πληροφορικής, αναδεικνύεται στο εξής τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού των τραπεζών, στο βαθμό που συμβάλλει στη βαθμιαία μετατροπή της οργάνωσης εργασίας. Αυτή η διαπίστωση επαληθεύεται σήμερα και στις τέσσερις χώρες. Οι συνέπειες της κυριαρχίας της πληροφορικής γίνεται αισθητή όχι μόνο σε σχέση με τον όγκο της απασχόλησης αλλά και σε σχέση με τις ποιοτικές πτυχές των όρων και των συνθηκών εργασίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ως συνέπεια, μεταξύ άλλων, την καθιέρωση περισσότερο αποκεντρωμένων και ευέλικτων μεθόδων καταμερισμού της εργασίας, ενώ επιβάλλουν την ποιοτική και ποσοτική ανασύνθεση των θέσεων εργασίας, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο πολυσύνθετες. Στην Ελληνική εμπειρία, ο διστακτικός προσανατολισμός προς τον πελάτη, η παραδοσιακή ιεραρχική μορφή διοίκησης και η δειλή διαφοροποίηση των τραπεζικών προϊόντων, δεν επέτρεψαν τον ριζικό αναπροσανατολισμό των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα περιορίστηκε κυρίως στη διαχείριση του δικτύου του και δεν ακολούθησε, παρά με αρκετή καθυστέρηση και με αργούς ρυθμούς, το δρόμο της επέκτασης και της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων του.

Ε. Ασφαλώς, ο τραπεζικός τομέας κάτω από την πίεση του οικονομικού περιβάλλοντος σε πλήρη αναδιάρθρωση και του έντονου εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού, βρίσκεται σε κατάσταση επιταχυνόμενων μεταβολών που, με τη σειρά τους, παρουσιάζουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σε όλες τις περιπτώσεις

που εξετάστηκαν, οι τράπεζες, για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες ενός ολοένα και πιο απαιτητικού περιβάλλοντος, ανέπτυξαν νέα συστήματα πρόσληψης και διαχείρισης προσωπικού. Από τη δεκαετία του '80, οι τράπεζες προσανατολίζονται στην πρόσληψη προσωπικού με αξιοσημείωτα αναβαθμισμένο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης, που πάντως, κατέχει τουλάχιστον απολυτήριο Λυκείου για τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Έτσι, οι προσλήψεις πλέον αφορούν σε μεγάλο βαθμό, σε προσωπικό πανεπιστημιακού επιπέδου ή ανώτερης εκπαίδευσης, με συνέπεια την αξιοσημείωτη ανασύνθεση του προσωπικού. Στην διάρθρωση των υπαλλήλων σημαντικό μέρος κατέχουν οι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου.

ΣΤ. Όλες οι προηγούμενες διαπιστώσεις επηρεάζουν καθοριστικά την αποτύπωση των αναγκών και τον σχεδιασμό των επιμορφωτικών στρατηγικών που εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες, κατά τα τελευταία χρόνια, επανεξετάζουν και αναδιαρθρώνουν τις επιμορφωτικές πολιτικές τους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος και του τραπεζικού επαγγέλματος. Στο Λουξεμβούργο, έχει θεσμοθετηθεί και εφαρμόζεται ένα ιδιαίτερα ολοκληρωμένο ομοιογενές σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης που αποβλέπει στην παροχή ποιοτικής τραπεζικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, προσαρμοσμένης στις σύγχρονες ανάγκες. Οι τράπεζες επεξεργάστηκαν νέο σύστημα αρχικής και διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης, τόσο σε κλαδικό-διατραπεζικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Το σύστημα έχει οργανωθεί σε κύκλους και σε επίπεδα εκπαίδευσης κατά περιοχές δραστηριοτήτων/ειδικεύσεων και απευθύνεται σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες. Στο Λουξεμβούργο, το σύστημα της τραπεζικής επαγγελματικής εκπαίδευσης στηρίζεται στη διάκριση ανάμεσα σε τρεις εκπαιδευτικούς κύκλους (σχολική εκπαίδευση, εισαγωγική επαγγελματική εκπαίδευση και διαρκής επαγγελματική κατάρτιση). Η σχολική εκπαίδευση και η εισαγωγική επαγγελματική εκπαίδευση συνδυάζονται και ουσιαστικά αναδεικνύονται σε απαραίτητες προϋποθέσεις πρόσβασης στο επάγγελμα, ενώ η διαρκής επαγγελματική εκπαίδευση συνοδεύει όλη τη διαδρομή της επαγγελματικής εξέλιξης. Στο Βέλγιο, η πολιτική της επαγγελματικής εκπαίδευσης αρθρώνεται σε τρεις άξονες. Συγκεκριμένα, παρέχεται εισαγωγική επαγγελματική εκπαίδευση, κατάρτιση εξειδίκευσης και συμπεριφορών. Σύμφωνα με την Ένωση Βελγικών Τραπεζών δεν υπάρχει λόγος να επεξεργασθεί κανείς εκπαιδευτική κλαδική πολιτική, εκτός από την εκπαίδευση που ενισχύεται από αυτόνομες πρακτικές των επιχειρήσεων. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι στο Βέλγιο, δεν υπάρχει στην πράξη κλαδική πολιτική επαγγελματικής εκπαίδευσης. Διαπιστώνουμε τάση επιστροφής, στις επιμέρους επιχειρήσεις, όλων των αποφάσεων, που αφορούν στη στρατηγική επιμόρφωσης. Αντίθετα, στη Γαλλία, τα διατραπεζικά κέντρα διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο ως εργαλείο της πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση. Από αυτή την άποψη, το σύστημα τραπεζικής επαγγελματικής εκπαίδευσης στη Γαλλία αποτελεί χαρακτηριστικό δείγμα διατραπεζικού μοντέλου παροχής εκπαίδευσης, ενώ το Βελγικό σύστημα αντιπροσωπεύει την τυπική περίπτωση επιστροφής στο μοντέλο επαγγελματικής εκπαίδευσης σε επίπεδο επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, το γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα υπακούει στη λογική των αναγκών της οικονομίας. Ο καθορισμός του προγράμματος παρακολουθεί τις ανάγκες του κλάδου, σύμφωνα με τη δομή του εργατικού δυναμικού και τις εξελίξεις σε ειδικεύσεις με τις οποίες πρέπει να τον εφοδιάσει. Στον τραπεζικό κλάδο, η διαρκής εκπαίδευση παρακολουθεί την επαγγελματική εξέλιξη με δύο τρόπους: - κατά την πρόσληψη, σε συγκεκριμένα θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, - κατόπιν, σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας, κατά την οποία οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε μαθήματα που διοργανώνει και παρέχει ο κλάδος για τη συμπλήρωση και τον εμπλουτισμό της πείρας τους και των εξειδικευμένων γνώσεών τους. Για όλα τα επίπεδα πτυχίων υπάρχει συμπληρωματική τραπεζική εκπαίδευση και ένα ολοκληρωμένο σύστημα που οδηγεί στο Κέντρο Ανώτερων Τραπεζικών Σπουδών. Λόγω της φιλοσοφίας και της διάρθρωσής της, η πολιτική για την τραπεζική επαγγελματική εκπαίδευση του κλάδου είναι εντελώς πρωτότυπη. Στην Ελλάδα, το τραπεζικό σύστημα, παρόλες τις αδυναμίες του και τις οργανωτικές και λειτουργικές του ανεπάρκειες, κατέβαλε προσπάθειες να καθιερώσει οργανωτικές δομές που θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη μιας πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση. Οι αρμόδιες για την επαγγελματική εκπαίδευση διοικητικές μονάδες στις περισσότερες μεγάλες ελληνικές τράπεζες, αναδεικνύουν την δράση τους και δρομολογούν εσωτερικά προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες της πολιτικής και στις ειδικές ανάγκες των τραπεζών τους. Έτσι, η επαγγελματική εκπαίδευση βασίζεται ουσιαστικά στη θέσπιση εσωτερικών μηχανισμών επαγγελματικής επιμόρφωσης. Επιμόρφωση που στηρίζεται σε διατραπεζικές δομές, συνιστά την εξαίρεση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Στην πράξη, όλες οι τράπεζες έχουν φθάσει σε καλό επίπεδο οργάνωσης σε ό,τι αφορά την κατάρτιση προπαρασκευαστικών προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης, με σκοπό την εξασφάλιση εισαγωγικής επαγγελματικής επιμόρφωσης στους νέους μόνιμους υπαλλήλους. Η προσπάθεια προς την κατεύθυνση παροχής πιο γενικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής επιμόρφωσης που να απευθύνεται κυρίως στους νέους υπαλλήλους, φαίνεται ότι αποτελεί δευτερεύουσα επιλογή. Τελικά, η πλειοψηφία των τραπεζών δεν παρέχει πλήρη κύκλο σπουδών που να οδηγεί στην απόκτηση ενός τίτλου, ενώ η συμμετοχή στα μαθήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν είναι υποχρεωτική. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δεν εκπονείται συνολικό στρατηγικό σχέδιο για την επαγγελματική εκπαίδευση, με τρόπο που να συνδυάζει και να συσχετίζει την επαγγελματική σταδιοδρομία και τη συμμετοχή στις διαδικασίες της διαρκούς επαγγελματικής επιμόρφωσης. Άλλωστε, στην περίπτωση της Ελλάδας, οι εκπαιδευτικές ανάγκες και η πολιτική των τραπεζών για την επαγγελματική επιμόρφωση δε φαίνεται να συνδέονται με την παρεχόμενη εκπαίδευση στα επίπεδα του εθνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Το συμπέρασμα είναι, ότι οι οργανωτικές ανεπάρκειες τονίζουν τους λειτουργικούς περιορισμούς που εμποδίζουν την εφαρμογή μίας καλά διαρθρωμένης πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση. Αυτές οι ανεπάρκειες εξάλλου, δεν επιτρέπουν στις τράπεζες να χρησιμοποιήσουν με πληρότητα τις σύγχρονες μεθόδους που διασφαλίζουν το συνολικό και προσωποποιημένο καθορισμό των αναγκών σε επαγγελματική επιμόρφωση. Στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός των προγραμμάτων βασίζεται σε επιλογές των στελεχών που είναι επικεφαλής των διαφόρων εκπαιδευτικών μονάδων, και σε μεγάλο μέρος στο προσωπικό αίτημα για επαγγελματική εκπαίδευση που διατυπώνεται από κάθε ενδιαφερόμενο υπάλληλο, αναφορικά με την συμμετοχή του σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτό τον τρόπο, φαίνεται ότι η πολιτική για την επαγγελματική εκπαίδευση έρχεται μάλλον να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του υπαλλήλου για επαγγελματική εξέλιξη, παρά να ακολουθήσει το δρόμο του οργανωμένου και ορθολογικού σχεδιασμού ενός συνολικού εκπαιδευτικού προγραμματισμού. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια τη συγκρότηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών με μη απόλυτα ορθολογικό τρόπο, χωρίς μηχανισμό προσδιορισμού εκπαιδευτικών αναγκών, συγκεκριμένο ποσοτικό υπολογισμό και χωρίς ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης των επιπτώσεων των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης, τόσο στην απόδοση του υπαλλήλου, όσο και στο σύνολό της

επιχείρησης.

### **1.3. Οι επιπτώσεις της συμβασιακής πολιτικής στην αξιοποίηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης στον τραπεζικό τομέα**

A. Στις τέσσερις χώρες, οι προβλεπόμενες από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις επενδύσεις στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης, παραμένουν σχετικά περιορισμένες σε επίπεδο επιχείρησης. Η τελευταία κρατά την αυτονομία της και παραμένει στο μεγαλύτερο βαθμό, κύριος των αποφάσεων και των επιλογών που αφορούν την πολιτική της για την επαγγελματική επιμόρφωση. Πάντως, η δυναμική της στρατηγικής για ενεργοποίηση της επαγγελματικής επιμόρφωσης, που αποτελεί την κεντρική υπόθεση της έρευνάς μας, έχει καταρχήν επιβεβαιωθεί. Η επαγγελματική επιμόρφωση τείνει να γίνει διαρθρωτικό συστατικό των μεθόδων διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, εντασσόμενη έτσι, με ένα πιο άμεσο τρόπο, στη συνολική στρατηγική των επιχειρήσεων του τραπεζικού κλάδου. Οι εκπρόσωποι του προσωπικού, στις περισσότερες περιπτώσεις διατηρούν μόνο το δικαίωμα στην πληροφόρηση ή τη συμμετοχή σε συμβουλευτικές διαδικασίες διαβουλεύσεων σχετικά με την επαγγελματική εκπαίδευση. Η ενίσχυση του διαλόγου των κοινωνικών συνομιλητών στην επιχείρηση, αναδεικνύεται επομένως σε σημαντικό διακύβευμα με στόχο την πιο αποτελεσματική άσκηση αυτού του δικαιώματος. Έτσι, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η διεύρυνση των δυνατοτήτων πληροφόρησης του προσωπικού για τις προβλεπόμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες γίνεται κεντρικό θέμα διαπραγμάτευσης σε επίπεδο επιχείρησης. Οι άξονες γύρω από τους οποίους ενεργοποιείται η πιο πάνω συμβασιακή πολιτική καθώς και τα θέματα που προσεγγίζονται από την ίδια -παρά τις ανισομέρειες και τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζονται στις χώρες που εξετάστηκαν- αναδεικνύουν καταρχήν την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των δύο κοινωνικών συνομιλητών να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του κλάδου. Αποτελούν εξάλλου ένα πλαίσιο προσανατολισμού το οποίο, με τους κανόνες διαχείρισης και ελέγχου που εισάγει, ή καλλίτερα, με τις προτροπές και τις συστάσεις που απευθύνει στους κοινωνικούς συνομιλητές στην επιχείρηση, θα μπορούσε να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου σχετικά με την επαγγελματική επιμόρφωση. Έτσι, η ενίσχυση των διαρθρωτικών δεσμών, σχετικά ανεπαρκών ακόμη μεταξύ του κλάδου και της επιχείρησης, εξακολουθεί να αποτελεί βασική προτεραιότητα σε όλες τις χώρες.

B. Πρώτη και κύρια φροντίδα της συμβασιακής πολιτικής στον τομέα της κατάρτισης είναι να συμβάλλει στον ορισμό των μέσων και των αντικειμένων της διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στη Γαλλία, οι δύο κλαδικές συμφωνίες που υπογράφηκαν το 1985 και το 1993, επιβεβαιώνουν την αντίληψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ταυτόχρονα απάντηση στις προσδοκίες του προσωπικού και δαπάνη που συμβάλλει στη βελτίωση των παροχών και των υπηρεσιών που προσφέρει ο τραπεζικός τομέας στο σύνολο των δραστηριοτήτων της οικονομίας. Σ' αυτό το πλαίσιο, η προσαρμογή του προσωπικού στις διαρθρωτικές, συγκυριακές και τεχνικές μεταβολές πρέπει να αποτελεί αντικείμενο προτεραιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Οι κοινωνικοί συνομιλητές αποδίδουν την ίδια πρωταρχική σημασία στα θέματα πρόσβασης των νέων στην αγορά εργασίας, όπως επίσης και την αναγκαιότητα η επαγγελματική επιμόρφωση να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της πολιτικής των εσωτερικών προαγωγών που ισχύει στον κλάδο. Σ' ότι αφορά τα μέσα, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις παιδαγωγικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται, στην εντατικοποίηση της διάχυσης της πληροφόρησης για την επαγγελματική επιμόρφωση στην επιχείρηση, στην ανάπτυξη των εμπειρικών γνώσεων και στην ενίσχυση των δυνατοτήτων και των διαδικασιών προγραμματισμού της διαχείρισης της απασχόλησης στον κλάδο. Στην Ελλάδα, η συλλογική σύμβαση αναγνωρίζει επίσημα ως πρωταρχικό άξονα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και την ανύψωση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εξάλλου, ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ανάπτυξη των προσπάθειών για την πρόβλεψη των αναγκών και το σχεδιασμό της διαχείρισης της απασχόλησης. Σε αυτή την κατεύθυνση, τα δύο συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν και προωθούν τη δημιουργία δύο σημαντικών οργάνων ισομερούς διαχείρισης: το Παρατηρητήριο Απασχόλησης και τη Μόνιμη Επιτροπή Κοινωνικού Διαλόγου. Τα όργανα αυτά στοχεύουν να προωθήσουν τη χάραξη των γενικών κατευθύνσεων που αφορούν στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο με την ανάπτυξη μηχανισμού ανίχνευσης και τεκμηρίωσης των αναγκών και προώθησης συμφωνιών σχετικά με την απασχόληση, την ανάπτυξη ειδικοτήτων και την επαγγελματική εκπαίδευση.

Γ. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, που αντικατοπτρίζονται στη μαζική εισαγωγή της πληροφορικής και τη μείωση των θέσεων εργασίας χαμηλής εξειδίκευσης, δημιουργούν την ανάγκη αναπροσανατολισμού των εκπαιδευτικών πολιτικών προς την κατεύθυνση επιμόρφωσης του προσωπικού. Η φροντίδα για την προστασία της απασχόλησης ορισμένων ομάδων εργαζομένων, που κινδυνεύουν σε συνθήκες αναδιαρθρώσεων συνιστά έναν άλλον άξονα προτεραιότητας της συμβασιακής πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση. Στο Βέλγιο, παρατηρείται η τάση για την επιστροφή των στρατηγικών και των πολιτικών της επαγγελματικής επιμόρφωσης σε επίπεδο επιχείρησης, σε βάρος της κλαδικής πολιτικής. Μάλιστα οι κλαδικές συλλογικές συμβάσεις μετά το 1991 ενθαρρύνουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν ιδιαίτερες συμβασιακές πολιτικές σε κάθε επιχείρηση. Οι πολιτικές αυτές επιχειρούν κυρίως την εφαρμογή συμπληρωματικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με στόχο την επιμόρφωση του προσωπικού που απαξιώθηκε από την τεχνολογική εξέλιξη. Η χρηματοδότηση αυτών των δραστηριοτήτων επαγγελματικής επιμόρφωσης εξασφαλίζεται από ειδική εργοδοτική ενίσχυση, ίση προς το 0,25% των συνολικών δαπανών μισθοδοσίας, που θεσμοθετήθηκε από τη διακλαδική συμφωνία του 1991-92. Πάντως, όλες οι χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη χρησιμοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων από τις επιχειρήσεις δεν γνωστοποιήθηκαν, ούτε στα συμβούλια επιχειρήσεων, ούτε στα όργανα διαχείρισης του κλάδου. Στη Γαλλία, επίσης επιδείχθηκε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους με τη χαμηλότερη εξειδίκευση. Έτσι, πέρα από τις δυνατότητες που διατυπώνονται στην Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας και τις κλαδικές συμφωνίες και επιτρέπουν την προετοιμασία του CAP (Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Ικανότητας) και του BP Banque (Δίπλωμα Τραπεζικής Επαγγελματικής Ικανότητας), οι τράπεζες αναλαμβάνουν -στο πλαίσιο των πιστώσεων για την προώθηση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων - τις δαπάνες της επαγγελματικής επιμόρφωσης που δεν καλύπτονται από τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Στην Ελλάδα, οι κλαδικές συλλογικές συμβάσεις που υπογράφονται από το 1989, προβλέπουν σαφώς την

υποχρέωση των τραπεζικών ιδρυμάτων να συνεργάζονται με τους συνδικαλιστικούς φορείς για την επεξεργασία και την κατά προτεραιότητα προώθηση προγραμμάτων επαγγελματικής επιμόρφωσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε θέσεις υπό κατάργηση ή που άλλαξε το αντικείμενό τους. Εξάλλου, στην ισχύουσα κλαδική συλλογική σύμβαση, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με σκοπό να προβλεφθούν και να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις στους υπαλλήλους εξαιτίας τεχνολογικών αναδιαρθρώσεων, ορίζεται ως μία από τις τρεις βασικές αποστολές του Κέντρου Διατραπεζικής Επιμόρφωσης που δημιουργήθηκε το 1993.

Δ. Η δυνατότητα πρόσβασης των υπαλλήλων στην επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί εξίσου σημαντικό θέμα της συμβασιακής πολιτικής σε κλαδικό επίπεδο. Η εξέλιξη αυτή αντιστοιχεί στη λογική και στο συνδικαλιστικό αίτημα για προσαρμογή της παρεχόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης στις ανάγκες και στις εξατομικευμένες προσδοκίες των εργαζομένων. Προσαρμογή που είναι δυνατή χάρη στην πρόβλεψη και τις εφαρμοζόμενες μεθόδους προσδιορισμού των αναγκών (προσωπικών και συλλογικών) που στη συνέχεια μετατρέπονται σε λειτουργικούς σκοπούς. Στη Γαλλία, οι κυριότερες καινοτομίες σε αυτόν τον τομέα, προβλέπονται στη συμφωνία της 21ης Ιουνίου 1991 για την αναμόρφωση του BP Banque (Δίπλωμα Τραπεζικής Επαγγελματικής Ικανότητας). Το BP Banque είναι δίπλωμα που εφοδιάζει τους κατόχους του με μία πιστοποιημένη πολυδιάστατη επαγγελματική επιμόρφωση. Ένα από τα ισχυρά σημεία αυτής της καινοτομίας είναι ότι η επιμόρφωση απευθύνεται αποκλειστικά σε ενήλικες με επαγγελματική εμπειρία, ενώ το παιδαγωγικό σύστημα στηρίζεται στην αρχή ότι ο εκπαιδευόμενος πρωταγωνιστεί στη διαδικασία της εκπαίδευσής του. Αυτή η νέα αντίληψη επέτρεψε τον καθορισμό επιμέρους εκπαιδευτικών κύκλων οι οποίοι συγκεκριμενοποιούνται με την εφαρμογή ενός συστήματος επιλογής και κατάταξης των υποψηφίων κατά την εισαγωγή και συνοδεύεται από ένα σύστημα απόκτησης του διπλώματος στη βάση ολοκληρωμένων ενοτήτων. Το σύστημα αυτό προβλέπει τη δυνατότητα για εξαίρεση από εξετάσεις υπαλλήλων που ήδη έχουν το απαιτούμενο επίπεδο σε κάποιο αντικείμενο εκπαίδευσης. Επομένως, η φιλοσοφία του νέου αυτού συστήματος στηρίζεται στην επιτυχία και όχι στην επιλογή των υποψηφίων, οι οποίοι με τη σειρά τους διαπιστώνουν ότι τους προσφέρονται μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσβασης σε μία πιστοποιημένη επαγγελματική εκπαίδευση. Στο Λουξεμβούργο, η Κλαδική Συλλογική Σύμβαση προβλέπει την υποχρεωτική εφαρμογή μίας τακτικής συνέντευξης για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτής της συνέντευξης, μπορεί να ορισθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης για ένα μέρος του προσωπικού της επιχείρησης. Στην Ελλάδα, η ισχύουσα Συλλογική Σύμβαση, επιβεβαιώνει με σαφήνεια την αρχή της γενικής και ισότιμης πρόσβασης στη διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους. Προς το σκοπό αυτό, τα τραπεζικά ιδρύματα δεσμεύονται να κοινοποιούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στο προσωπικό τους, στο οποίο αναγνωρίζεται το δικαίωμα υποβολής αίτησης συμμετοχής.

Ε. Με εξαίρεση την Ελλάδα, σε όλες τις υπόλοιπες χώρες στις οποίες αναφέρεται η μελέτη, τα θέματα αναγνώρισης-πιστοποίησης των γνώσεων, που αποκτήθηκαν με την επαγγελματική επιμόρφωση και οι ρυθμίσεις, της από κοινού δαπάνης των υπαλλήλων και των εργοδοτών, για τη συμμετοχή των τελευταίων στην επαγγελματική εκπαίδευση, έχουν αποκτήσει βαρύνουσα σημασία στο πλαίσιο της συμβασιακής πολιτικής του κλάδου. Έτσι, στο Λουξεμβούργο, στους υπαλλήλους που παρακολουθούν με επιτυχία ένα κύκλο επαγγελματικής εκπαίδευσης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους που καθορίστηκαν κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, βλέπουν να τους χορηγούνται μισθολογικά κλιμάκια, τα λεγόμενα “κλιμάκια διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης” σύμφωνα με το μισθολογικό σύστημα που προβλέπει η συλλογική σύμβαση. Με την ίδια εξάλλου συλλογική σύμβαση, καθιερώνεται σύστημα δικαιολογημένης απουσίας ορισμένων εργασιμων ωρών για την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων στο πλαίσιο της διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης, υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται 50% από τον εργαζόμενο χρόνο και 50% από τον ελεύθερο χρόνο του επιμορφωνόμενου. Στη Γαλλία, η συλλογική σύμβαση στον κλάδο των τραπεζών αναγνωρίζει αυτομάτως το BP Banque (δίπλωμα τραπεζικής επαγγελματικής ικανότητας), τόσο για την υπηρεσιακή κατάταξη, όσο και για την απόδοση ορισμένων “κλιμακίων” (μονάδες αμοιβής που καθορίζονται από την εκάστοτε συλλογική σύμβαση) που αντικατοπτρίζονται απευθείας στο μισθό του ενδιαφερόμενου. Σε αυτή τη χώρα, η πρακτική της “συν-επένδυσης” εφαρμόζεται για τους σπουδαστές του Τραπεζικού Τεχνικού Ινστιτούτου (που είναι εκπαιδευτικός οργανισμός καθεαυτό τραπεζικός και απονέμει δίπλωμα ανώτερης εκπαίδευσης) που παρακολουθούν τα μαθήματα κατά 50% μέσα στον κανονικό εργαζόμενο χρόνο και κατά 50% έξω από αυτόν. Στο Βέλγιο, οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, το οποίο έχει δημιουργηθεί σε επίπεδο κλάδου (πρόκειται για εκπαιδευτικό όργανο που κατά μεγάλο μέρος απευθύνεται στο σύνολο των υπαλλήλων) πιστοποιούνται και γενικά αξιοποιούνται με αλλαγή κατηγοριών στην υπαλληλική ιεραρχία και τη χορήγηση επιδομάτων. Φαίνεται όμως ότι στο πλαίσιο της λογικής της σταδιακής εγκατάλειψης της κλαδικής πολιτικής για την επαγγελματική επιμόρφωση και την επιστροφή στην αυτονομία των επιχειρήσεων, οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που παρέχονται από το Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης συνεχώς μειώνονται.

ΣΤ. Σε όλες τις χώρες (με εξαίρεση την Ελλάδα), η συμβασιακή πολιτική στον κλάδο των Τραπεζών προωθεί ενεργά την ανάπτυξη και την οργάνωση κύκλων επαγγελματικής εισαγωγικής επιμόρφωσης (ορισμένα από αυτά μάλιστα θεωρούνται ως κύκλος διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης) που απονέμουν διπλώματα και συνδέονται με την υπηρεσιακή κατάταξη των υπαλλήλων. Στο Λουξεμβούργο, η εισαγωγική επαγγελματική επιμόρφωση χωρίζεται σε δύο τύπους: την υποχρεωτική και την προαιρετική. Ενώ η προαιρετική επιμόρφωση εξαρτάται από την αμοιβαία επιλογή του υποψηφίου και της τράπεζας, διατηρώντας έτσι επιλεκτικό χαρακτήρα, η υποχρεωτική εκπαίδευση διέπεται από τους όρους της συλλογικής σύμβασης για την επαγγελματική εκπαίδευση. Με αυτό τον τρόπο, κάθε νεοπροσλαμβανόμενος στον τραπεζικό τομέα πρέπει να ακολουθήσει ένα ελάχιστο πρόγραμμα επαγγελματικής επιμόρφωσης που καταρτίζεται από το Ινστιτούτο Τραπεζικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης του Λουξεμβούργου - IFBL και κλιμακώνεται στους πρώτους 12, 18 και 24 μήνες απασχόλησης, ανάλογα με την περίπτωση. Στη Γαλλία, τρεις εκπαιδευτικοί οργανισμοί διαχειρίζονται την εισαγωγική και συνεχιζόμενη επαγγελματική επιμόρφωση στον κλάδο: Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Τραπεζικού Επαγγέλματος (CFPB) Το Τεχνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (I.T.B.) που διευθύνεται από το CFPB Το Κέντρο Ανωτέρων Τραπεζικών Σπουδών (CESB) Η συμφωνία για τη μεταρρύθμιση της παρεχόμενης από το Τεχνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (I.T.B.) επαγγελματικής επιμόρφωσης, από τη μία μεριά αποβλέπει στην βελτίωση του ποσοστού επιτυχίας και από την άλλη, στην προσαρμογή της διδακτέας ύλης στις εξελίξεις των

αναγκών του τραπεζικού επαγγέλματος, με αναθεώρηση των παιδαγωγικών στόχων και του περιεχομένου της εκπαίδευσης που παρέχεται. Στο πλαίσιο της Εθνικής Ισομερούς Επιτροπής Απασχόλησης, οι κοινωνικοί συνομιλητές προωθούν συχνά αποφάσεις που καταλήγουν στην ανανέωση των μαθημάτων τραπεζικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και υπογράφουν αμοιβαίες κλαδικές συμφωνίες σχετικά με τις προϋποθέσεις πρόσβασης των υποψηφίων στους κύκλους πιστοποιημένης επαγγελματικής εκπαίδευσης σε επίπεδο κλάδου.

#### **1.4. Ευρωπαϊκές Προοπτικές**

Η Οδηγία 94/45/CE της 22ας Σεπτεμβρίου 1994 προβλέπει τη θέσπιση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Επιχείρησης ή την ενεργοποίηση εσωτερικής διαδικασίας στις επιχειρήσεις ή τους ομίλους επιχειρήσεων “ευρωπαϊκών διαστάσεων” με σκοπό την παροχή πληροφόρησης και συμβουλών στους εργαζόμενους. Οι αρμοδιότητές αυτής της επιτροπής σε θέματα που αφορούν την πολιτική της επαγγελματικής επιμόρφωσης στους κόλπους της επιχείρησης ή σε ομίλους επιχειρήσεων έδωσαν μια νέα προοπτική. Η προοπτική αυτή πρέπει να καθοδηγήσει τις σκέψεις των κοινωνικών συνομιλητών αφού αυτοί θα κληθούν να διαπραγματευθούν και να συνάψουν συμφωνίες, που θα άρουν τις πολυάριθμες αμφισημίες που συνδέονται με τη φύση των θεμάτων που καλείται να επιλύσει η επιτροπή. Στα πλαίσια αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τον υψηλό βαθμό διεθνοποίησης του τραπεζικού τομέα, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να διασφαλισθούν οι προϋποθέσεις για εμβάθυνση των δεσμών και της ανταλλαγής απόψεων, εμπειριών, και γνώσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μεταξύ των εκπροσώπων συνδικαλιστικών φορέων που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση ή τραπεζικό όμιλο, με στόχο το σχεδιασμό των στρατηγικών επιλογών και τη χάραξη πολιτικής στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης.