

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΤΟ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑ ΟΔΗΓΕΙ
ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**



Πολυχρόνη Αθηνά ΑΜ 211

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Φεβρουάριος 2010

Εισαγωγή- Πρόλογος

Στην παρακάτω διπλωματική εργασία θα αναλυθεί ο ρόλος του πνευματικού κεφαλαίου στις επιχειρηματικές λειτουργίες και η σχέση του με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, τις διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε μια επιχείρηση να δρα εύρυθμα και να λειτουργεί, θα αναλυθεί διεξοδικά πως γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, ποια μέσα χρησιμοποιούνται αλλά και τα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης του. Πηγές της εργασίας αποτελούν επιλεγμένα άρθρα από έντυπους και ηλεκτρονικούς τόπους καθώς και συγκεκριμένη βιβλιογραφία η οποία και αναλύεται στο τέλος

Θα αναφερθούν οι βασικές παράμετροι του πνευματικού κεφαλαίου ο ορισμός του καθώς και η εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Θα παρακολουθήσουμε την πορεία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και τη σχέση του με το πνευματικό κεφάλαιο, με ποιόν τρόπο γίνεται ο έλεγχος της για να έχουμε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αλλά και τα συμπεράσματα της ανωτέρω διαδικασίας. Θα αποσαφηνιστεί ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, και το πως μέσω μιας επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελεί εργαλείο διαχείρισης..

Παράλληλα αναλύεται η σημασία του πνευματικού Κεφαλαίου στον τομέα των υπηρεσιών και ιδιαίτερα στις τράπεζες, σύμφωνα με την ελληνική πραγματικότητα αλλά και την κατάσταση και τις προοπτικές όπως και τα συγκριτικά στοιχεία στο χώρο της προσωπικής τραπεζικής ο οποίος είναι ένας κλάδος που απαιτεί υψηλή ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού και συνεχώς κερδίζει έδαφος στην ελληνική αγορά παροχής υπηρεσιών.

Τέλος θα παρουσιάζονται τις η μετατροπή ανθρώπινου κεφαλαίου σε θεμελιώδη ικανότητα στο χώρο των υπηρεσιών και ειδικότερα στο χώρο των τραπεζών. Η Διαχείριση Γνώσεων, λοιπόν η έννοια της ομάδας, αλλά και η εταιρική κουλτούρα θα αναλυθούν πιο διεξοδικά

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή- Πρόλογος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1.1. Γενικές παρατηρήσεις
- 1.2. Ορισμός του Πνευματικού Κεφαλαίου
- 1.3. Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- 1.4 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- 1.5 Η μέτρηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου
- 1.6 Ερευνητικά στοιχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 2.1 Γενικές παρατηρήσεις
- 2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός
- 2.3 Σχέση στρατηγικού σχεδιασμού με το πνευματικό κεφάλαιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ (Ο ΧΩΡΟΣ ΤΟΥ PRIVATE BANKING)

- 3.1 Εισαγωγή
- 3.2 Κατάσταση και προοπτικές
- 3.3 Συγκριτικά στοιχεία

3.4 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και εξόρυξη δεδομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

- 4.1 Διαχείριση Γνώσεων
- 4.2 Η έννοια της ομάδας
- 4.3 Η εταιρική κουλτούρα
- 4.4 Στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και ποιότητα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΗΓΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1.1 Γενικές παρατηρήσεις

Σε θέματα εξοπλισμού, εγκαταστάσεων και άλλων τεχνικών στοιχείων, όλοι οι ανταγωνιστές μπορούν να φθάσουν σε ίσα επίπεδα. Εκεί που μπορεί μια αποτελεσματική επιχείρηση να κάνει την διαφορά, είναι στο επίπεδο του προσωπικού. Είναι δεδομένο ότι οι υπάλληλοι σε ένα οργανισμό, περνούν μέσα από διάφορα στάδια εξέλιξης κατά τη διάρκεια της εργοδοσίας τους. Όταν η διεύθυνση κατανοήσει αυτά τα στάδια εξέλιξης, και αντιμετωπίσει τον κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή προσωπικότητα, τότε η επιχείρηση θα έχει καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα της Αντιμετωπίζοντας τον κάθε εργαζόμενο σαν ξεχωριστή προσωπικότητα, και αξιοποιώντας σωστά το κάθε στάδιο στην πορεία εξέλιξης του προσωπικού, κάθε επιχείρηση και οργανισμός, μπορούν να πετύχουν το μέγιστο επίπεδο παραγωγικότητας και να διατηρούν πάντοτε ικανοποιημένους υπαλλήλους. Ας μην ξεχνούμε ότι για να έχουμε ευχαριστημένους πελάτες, πρέπει πρώτα να έχουμε ευχαριστημένους υπαλλήλους. Ας αρχίσουμε από το τέλος, με το συμπέρασμα: Οι επιχειρήσεις της χώρας μας παρακολουθούν τη γενικευμένη διεθνώς τάση της αναβάθμισης της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρακάτω ακολουθεί ένας ενδεικτικός πίνακας για την Ελλάδα και την Ευρώπη. Δείχνει τις μεταβολές στην παραγωγικότητα της εργασίας από το 1961 ως το 2005. Προσέξτε την «κάθοδο» της παραγωγικότητας της εργασίας στην Ευρώπη των 15 από το '70 και μετά. Η ανοδική τροχιά της παραγωγικότητας της εργασίας στην Ελλάδα (από το '96 και μετά) οφείλεται κυρίως στην αύξηση των επενδύσεων μηχανολογικού εξοπλισμού, που είναι η μεγαλύτερη σε ρυθμό αύξηση από κάθε άλλη χώρα στην ΕΕ. (Πηγή των στοιχείων και του πίνακα: «Συσσώρευση και κερδοφορία του κεφαλαίου στην Ελλάδα, 1964-2004», (πηγή **Η.Ιωακείμογλου & Γ.Μηλιός, Περιοδικό Θέσεις, τ.91, Απρίλιος-Ιούνιος 2005**).



Όπως είναι εύλογο, η παραπάνω διαπίστωση, στην οποία συγκλίνουν όλες οι πρόσφατες σχετικές μελέτες αφορά περισσότερο στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και στις ελληνικές με διεθνή παρουσία, δεδομένου ότι αυτές, πρωτίστως, βιώνουν τον ανταγωνισμό σε εντονότερο βαθμό και αντιλαμβάνονται αμεσότερα την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μεταξύ των οποίων, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περίοπτη θέση κατέχει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Στις πολυεθνικές και στις διεθνοποιημένες ελληνικές πρέπει να προστεθούν και ορισμένες από τις ελληνικές επιχειρήσεις, που περιορίζουν τη δραστηριότητά τους στα σύνορα της χώρας μας, κυρίως οι μεγαλύτερες από πλευράς αριθμού απασχολουμένων.

Η παραπάνω φάση ανάκαμψης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δικαιολογείται από τους παρακάτω παράγοντες. Πρώτον, με την έμφαση που δίνουν οι διοικήσεις των εταιρειών στην ανάπτυξη των «κλασικών» λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, πολιτικές αμοιβών και παροχών, αξιολόγηση, εκπαίδευση) και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Δεύτερον, με τη χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων τους και με την όλο και μεγαλύτερη διασύνδεσή της με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική. Και τρίτον, με την αναβάθμιση τόσο των προσόντων των επικεφαλής

των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων όσο και της θέσης τους στην εταιρική δομή και ιεραρχία.

1.2. Ορισμός του Πνευματικού Κεφαλαίου

Οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνάει όλο και περισσότερο μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει ως προϊόν προσωπικών χαρισμάτων και ιδιαίτερων ικανοτήτων, αλλά και ως παράγωγο της συστηματικής παρέμβασης του εταιρικού οργανισμού.

Είναι, λοιπόν, υποχρεωμένες, αφ' ενός να προσελκύουν, να αναδεικνύουν και να διατηρούν στελέχη με ταλέντα και αφ' ετέρου, να αναπτύσσουν διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό τους και να εντάσσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων του στην προσπάθεια της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Γι' αυτό και δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα επιλογής προσωπικού, συχνά σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους. Φροντίζουν για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους με εξατομικευμένα και στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Εξελίσσουν τα συστήματα αξιολόγησης διευρύνοντας τη βάση των αξιολογητών και συνδέοντάς τα με τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση. Βελτιώνουν τα συστήματα αμοιβών, παροχών και κινήτρων. Προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και εργασιακές προκλήσεις, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους και «ανήσυχους» ώστε να αυξάνουν τη διατηρησιμότητά τους, αλλά και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητές τους. Εφαρμόζουν συστήματα παρακίνησης και επιβράβευσης. Μεριμνούν για την ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, τη δημιουργία προϋποθέσεων ανεμπόδιστης ροής της πληροφορίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης. (πηγή, ΖΟΥΜΠΑ ΝΙΚΟΛΕΤΑ, «Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ», *Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, 2009*)

Κομβικό ρόλο στις διαμορφούμενες συνθήκες αναλαμβάνουν να διαδραματίσουν, όπως είναι φυσικό, οι Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ουσιαστικοί συνεργάτες της Γενικής Διεύθυνσης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, στη διαχείριση των ταλέντων, στην ανάδειξη αποτελεσματικής ηγετικής ομάδας, στο συντονισμό της επιχειρησιακής αλλαγής. Διαμορφώνουν τη στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, σε άρρηκτη ενότητα με την επιχειρησιακή στρατηγική και διαχειρίζονται όλες τις σχετικές πολιτικές και λειτουργίες είτε αυτόνομα είτε σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η θέση τους στην εταιρική δομή έχει αναβαθμιστεί (όλο και πιο συχνά συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια, ενώ δεν είναι πλέον σπάνιο να προέρχονται από άλλες υψηλόβαθμες θέσεις της εταιρείας). Ταυτόχρονα, έχουν αναβαθμιστεί και τα προσόντα τους, αφού ελάχιστοι πλέον δεν έχουν εργασιακή εξειδίκευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο, ενώ αξιόλογο ποσοστό διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Είναι σκόπιμο, βεβαίως, να επαναληφθεί ότι τα παραπάνω δεν αφορούν στο σύνολό τους και στην πλήρη έκτασή τους την πλειοψηφία των επιχειρήσεων της χώρας, το μέγεθος των οποίων, ούτως ή άλλως, δεν προσφέρεται για την ανάπτυξη περίπλοκων και εξειδικευμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πρέπει, όμως, ταυτόχρονα, να επισημανθεί ότι, όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε πρόσφατα ο καθηγητής κ. Δ. Μπουραντάς, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι, κατ' ουσίαν, «διοίκηση άυλων αξιών». Γιατί, κατά βάθος, οι προς διοίκηση πόροι είναι τα οράματα, οι ιδέες, οι γνώσεις, ο ενθουσιασμός, η ψυχή, οι προσδοκίες, η εμπιστοσύνη. Και η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων αυτών κάποιες φορές δεν χρειάζεται την υποστήριξη των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών, των συστημάτων. Αρκούν το όραμα, η έμπνευση και η καθοδήγηση του ηγέτη. Και οι μικρομεσαίες –και όχι μόνον– ελληνικές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης παρουσίας του φυσικού τους ηγέτη, η οποία, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και από τα πιο εξελιγμένα συστήματα.

Άλλωστε, σε μια πιο αντικομορμιστική και αντι-υλιστική προσέγγιση, κοντινότερη και στην πολιτιστική και πνευματική μας παράδοση, θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι η αντίληψη περί εκμετάλλευσης πόρων, προκειμένου περί

ανθρώπων, θα μπορούσε να αντικατασταθεί με την επιδίωξη της δημιουργίας μιας κοινωνίας προσώπων στο πλαίσιο της επιχείρησης, συνδεδεμένων με κοινό όραμα και κοινές αξίες. Μέσα σε μια τέτοια αντίληψη θα μπορούσε, ενδεχομένως, να ξαναβρεί την υπόστασή της και η εργασία, που φαίνεται ότι τείνει να ξαναγίνει δουλειά (δουλειά) αφού το σύγχρονο αίτημα (work-life balance) την φέρνει σε ευθεία αντίστιξη με τη ζωή.

1.3. Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το όλο περιβάλλον, μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και εντόνως ανταγωνίζεται. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεασθούν και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων των Επιχειρήσεων ή των Οργανισμών. Κυρίως, ο οξύς ανταγωνισμός, μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγεί, με μαθηματική ακρίβεια, σε μια βαθιά αναδιάρθρωση και επανεξέταση των δομών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η όλη κατάσταση είναι φυσικό να επηρεάζει δραστικά το όλο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Οι αλλαγές, που συντελούνται, επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία : (πηγή ΜΑΡΚΟΣ Γ. ΒΑΛΒΗΣ)

- α) Στην μείωση κόστους.
- β) Στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- γ) Στην εισαγωγή, επεξεργασία και υλοποίηση νέων μεθόδων εργασίας και Διοίκησης, με συμμετοχή και υποκίνηση των εργαζομένων.
- δ) Στην κατεύθυνσή τους, να προσανατολίζονται για να είναι ευέλικτες, με αποτέλεσμα να μειώνουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα.
- ε) Στην εισαγωγή θεσμών μερικής απασχόλησης (part-time) και outsourcing.

1.4 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Μπροστά σε αυτές τις εξελίξεις η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων υφίσταται βαθιές αλλαγές από τότε που πρωτοεμφανίστηκε. Πράγματι, αναφορικά με τον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων, μπορούμε να υπογραμμίσουμε την σοβαρή μετακίνηση και

μετατόπιση της όλης δομής του. Για πολλά-χρόνια η κύρια ασχολία του τομέα αυτού ήταν η «διοίκηση και διευθέτηση των όρων εργασίας», τώρα πλέον είναι υποχρεωμένος να ασχοληθεί κύρια με μια άλλη επιχειρηματική αντίληψη.(ο.π)

Άλλωστε και στην οικονομία έχουμε να κάνουμε με μια έντονη μεταστροφή από μια «διαχειριστική» σε μια επιχειρηματική αντίληψη. Επίσης και το μάνατζμεντ έχει να προσφέρει εξίσου και στη νέα επιχειρηματική και στην ήδη υπάρχουσα διαχειριστική αντίληψη. («Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα» του Peter F. Drucker) Αυτό το αποτέλεσμα της διαφοροποίησης του έργου αλλάζει και την ορολογία.

Σαν Διοικητικό κυρίως ασχολείται με την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την επιλογή του προσωπικού και την αξιολόγηση και την εξαγωγή της μισθοδοσίας του προσωπικού. Σαν Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οδηγείται πλέον στον ρόλο του συμβούλου.(ο.π.)

Ο Διευθυντής προσωπικού πλέον απομακρύνεται, κατά κάποιο τρόπο, από τον ρόλο του «μεσολαβητή» και «εισέρχεται» σ'ένα ρόλο συμβούλου, που στοχεύει στην στελέχωση του οργανισμού με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις μέσα στο πλαίσιο των αναγκών της συγκεκριμένης Επιχείρησης.

Ο ρόλος του υπεύθυνου των Ανθρωπίνων Πόρων είναι σίγουρα στρατηγικός, καθοριστικός και καταλυτικός. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να δουλεύει και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές ως εσωτερικός σύμβουλος, που εξυπηρετεί τον εσωτερικό πελάτη.

Ο ρόλος αυτός πρέπει να είναι συνυφασμένος με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα .

ήμερα, με τις πράγματι κοσμογονικές αλλαγές, γνωρίζουμε ότι την διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν την κάνει η τεχνολογία, το προϊόν ή η διαχείριση του κεφαλαίου, γιατί πιστεύω ότι όλα αυτά είναι δυνατόν να τα αντιγράψουμε.

Την διαφορά την κάνουν ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ που αποτελούν τον σπάνιο και σημαντικότερο Πόρο, ο οποίος δεν αντιγράφεται.

Ο τρόπος και η μέθοδος, που οι άνθρωποι διοικούνται, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο στρατηγικός ρόλος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, περιλαμβάνει την σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, δια μέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/ Πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι ο ρόλος, που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η Επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επαγγελματική λήψη αποφάσεων.

Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της Επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για την χάραξη των πολιτικών της Επιχείρησης.

Γνώση των αναγκών των ανθρώπων της Επιχείρησης καθώς και των αναγκών αυτής της ίδιας της Επιχείρησης και μετά δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα. Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό, ακόμη, ένας σημαντικός ρόλος. Την εύρεση τρόπων και μεθόδων, που να αποδεικνύεται ότι, σε μια εποχή, όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές επιχειρήσεις, αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας, είναι δυνατόν να κερδηθεί, μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του Ανθρώπινου Παράγοντα Όποιες αποφάσεις και αν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνη,

που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία, που διαθέτει, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Η αντίφαση, η οποία επιβεβαιώνεται και από αντίστοιχες έρευνες στο εξωτερικό, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων των επιχειρήσεων. Έτσι τις περισσότερες φορές, η συνήθης αναφορά στη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων στερείται ουσιαστικού περιεχομένου, αφού η συνεισφορά του είναι δύσκολο να μετρηθεί, να ποσοτικοποιηθεί και τελικά να συνδεθεί με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Είναι δυνατόν όμως να λειτουργήσει μία επιχείρηση χωρίς να έχει επεξεργασμένη στρατηγική για την αξιοποίηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της; Είναι δυνατόν να μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό της σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να αλλάξει τον παραδοσιακό ρόλο του τμήματος προσωπικού από τμήμα ή διεύθυνση υποστήριξης των λειτουργιών της επιχείρησης σε στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας;(Πηγή ΜΑΡΚΟΣ ΒΑΛΒΗΣ, *Η σημασία και οι ρόλοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση*, 25/05/2007)

1.5 Η μέτρηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

«Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς ούτε να το διοικήσεις ούτε να το διαχειριστείς». Η δήλωση αυτή είναι η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η φιλοσοφία της μεθοδολογίας διοίκησης Balanced Scorecard. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard, είναι μία μεθοδολογία στρατηγικής διοίκησης και ελέγχου, η οποία σταθμίζει σε ένα ενιαίο πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης, τέσσερις επιμέρους στρατηγικές: την οικονομική στρατηγική, τη στρατηγική για τις αγορές, τους πελάτες και την κάλυψη των αναγκών τους, τη στρατηγική για τις εσωτερικές διαδικασίες και τέλος τη στρατηγική για τη γνώση, την ανάπτυξη και τους ανθρώπινους πόρους. Ενώ όμως υπάρχουν γενικώς αποδεκτά μοντέλα μέτρησης της αποδοτικότητας στις τρεις πρώτες στρατηγικές, για την τέταρτη δεν υπάρχει ακόμη ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητάς της. Είναι συνεπώς πολύ βασικό να βρεθεί αυτό το πλαίσιο μέτρησης, ώστε να γίνει δυνατή στην πράξη η

διοίκηση και η διαχείριση των άυλων πόρων που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στόχων της τέταρτης στρατηγικής.

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερώτημα δημιουργήθηκε από τους δημιουργούς του Balanced Scorecard, το Huma Resources Actio Working Group (HRAWG). Το HRAWG είναι ένα ερευνητικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν ειδικοί στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού από 20 επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν με επιτυχία τη μεθοδολογία Balanced Scorecard. Ο στόχος του προγράμματος ήταν: 1) να περιγράψει και να μετρήσει την επίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου στη στρατηγική της επιχείρησης και 2) να σχεδιάσει προγράμματα καλύτερης διοίκησής του.

Το HRAWG, αναλύοντας και ερευνώντας στην πράξη τα Balanced Scorecards 20 εταιρειών που εφάρμοσαν με επιτυχία τη μεθοδολογία Balanced Scorecard, συγκέντρωσε σε πέντε βασικές ομάδες τους σημαντικότερους από τους στόχους που είχαν θέσει σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό:

1. Στρατηγικές δεξιότητες: η διαθεσιμότητα δεξιοτήτων, ταλέντων και γνώσεων για την υλοποίηση των λειτουργιών που απαιτούσε η στρατηγική της επιχείρησης (80% των εταιρειών είχαν έναν τέτοιο στόχο).
2. Ηγεσία: η διαθεσιμότητα ηγετικών φυσιογνωμιών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, οι οποίες κινητοποίησαν την επιχείρηση στην κατεύθυνση εκτέλεσης της στρατηγικής της. (90% των scorecards προσδιόριζαν την ιδιότητα αυτή σαν πολύ σημαντική).
3. Κουλτούρα και Στρατηγική Αντίληψη: αντίληψη και κατανόηση του οράματος, της στρατηγικής και των εταιρικών αξιών (90% των εταιρειών).
4. Στρατηγική συστράτευση: Συστοίχιση των στόχων και των κινήτρων με τη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (70% των εταιρειών).
5. Στρατηγική ολοκλήρωση & γνώση: ολοκληρωμένη κατανόηση και επικοινωνία όλου του προσωπικού στην κατεύθυνση των στρατηγικών σκοπών και στόχων (60% των εταιρειών).

Τα ευρήματα αυτά ήταν πολύ σημαντικά αφού έτσι η στρατηγική αντιμετώπιση του ανθρώπινου κεφαλαίου επέτρεψε τον προσδιορισμό ενός πλαισίου μετρησιμότητας

(ισοζύγιο ανθρώπινων πόρων), το οποίο μπορεί να περιγραφεί και συνεπώς να διοικηθεί με βάση τα ευρήματα του HRAWG.

Το βασικό πλαίσιο για τη μέτρηση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης είναι ο ισολογισμός. Οι πίνακες των διαφόρων λογαριασμών προσδιορίζουν τα διάφορα μεγέθη του ενεργητικού (αποθέματα, πάγια, μετρητά κ.τ.λ.). Η αρχή της ρευστότητας (liquidity) προσδιορίζει ποιος οικονομικός πόρος ρευστοποιείται πιο γρήγορα. Πόροι που μπορούν να ρευστοποιηθούν μέσα σε 12 μήνες (π.χ. εισπρακτέοι λογαριασμοί) θεωρούνται άμεσοι οικονομικοί πόροι. Άλλοι που δεν ρευστοποιούνται άμεσα θεωρούνται μακροπρόθεσμοι οικονομικοί πόροι.

Για να μπορέσουμε να μετρήσουμε τους άυλους πόρους μιας επιχείρησης, θα πρέπει με κάποιο τρόπο να «προσαρμόσουμε» το παραπάνω πλαίσιο μέτρησης των υλικών πόρων ενός οργανισμού στη φύση, το περιεχόμενο και τον τρόπο επίδρασης των άυλων πόρων στην παραγωγή οικονομικών αποτελεσμάτων. Θεωρούμε λοιπόν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας άυλος εταιρικός πόρος, ο οποίος κάτω από ορισμένες διαδικασίες και υποθέσεις μετρησιμότητας μπορεί να μετατραπεί σε έναν υλικό εταιρικό πόρο και έτσι να μετρηθεί. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που βελτιώνει την ποιότητα, έχει διαφορετική επίδραση στο προσωπικό από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που βελτιώνει τις διαπραγματευτικές ικανότητες. Ποιο από τα δύο έχει μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση; Αυτό εξαρτάται από τη στρατηγική της. Επομένως, όταν σκεφτόμαστε την αξία ενός άυλου πόρου, όπως είναι οι άνθρωποι, πρέπει να έχουμε σαν σημείο αναφοράς της μέτρησής του τη στρατηγική της επιχείρησης. Αρα ο βαθμός ετοιμότητας του προσωπικού μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στους στόχους και τις προτεραιότητες της στρατηγικής της αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο μέτρησης. Αυτήν την ετοιμότητα η μεθοδολογία Balanced Scorecard τη μετράει μέσα από μια αναφορά, την οποία ονομάζει Readiness Report. Συνεπώς η στρατηγική ετοιμότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την κατάσταση που βρίσκονται κάθε στιγμή οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης. Το ισοζύγιο ανθρώπινων πόρων είναι ανάλογο των λογαριασμών του ισολογισμού, ενώ η στρατηγική ετοιμότητα (Strategic Readiness) είναι ανάλογη του όρου «ρευστότητα» (Liquidity). Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης Readiness, τόσο ταχύτερα οι άυλοι πόροι μετατρέπονται σε υλικούς. Οι πέντε κατηγορίες χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που περιγράψαμε πριν, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη σύνταξη του ισοζυγίου των άυλων πόρων ενός οργανισμού και να χωριστούν σε

«άμεσους» και «μεσομακροπρόθεσμους» πόρους. Οι δεξιότητες και η ηγεσία μπορούν να θεωρηθούν σαν συστατικά τα οποία επιδρούν άμεσα στη στρατηγική και συνεπώς έχουν ταχύτερη επίδραση στη δημιουργία οικονομικών αποτελεσμάτων. Η κουλτούρα, η συστοίχιση, η ολοκληρωμένη επικοινωνία είναι συστατικά του εταιρικού κλίματος, τα οποία υποστηρίζουν τη δημιουργία οικονομικών αποτελεσμάτων, μέσω της ανάπτυξης και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, μεσομακροπρόθεσμα.

Ο βαθμός ετοιμότητας (Readiness Report) του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει «κτισθεί» πάνω στην υπόθεση ότι η πηγή δημιουργίας της αξίας ενός οργανισμού είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Πρέπει όμως αυτήν τη στρατηγική να μπορούμε να την περιγράψουμε. Τον ρόλο αυτό «παίζουν» οι στρατηγικοί χάρτες της μεθοδολογίας Balanced Scorecard. Με δεδομένη αυτήν την περιγραφή μπορούμε να αναπτύξουμε εκείνες τις επιμέρους στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που την εξυπηρετούν και την υποστηρίζουν. Επομένως ο βαθμός ετοιμότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, είναι ο συνδυαστικός κρίκος μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της στρατηγικής της διεύθυνσης προσωπικού. (Πηγή Καθημερινή, Γιώργου Παπαδόπουλου «Ανθρώπινο κεφάλαιο» και μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του, 12/01/2003)

1.6 Ερευνητικά στοιχεία

Τα παρακάτω στοιχεία έχουν σαν πηγή άρθρο το οποίο αναρτήθηκε στον **διαδικτυακό τόπο hrmemark55.wordpress.com** και παρουσιάζει την έρευνα την οποία διεξήγαγε η εταιρεία IBM σε 400 και πάνω στελέχη Οργανισμών καθώς και τα συμπεράσματα.

Σύμφωνα με νέα έρευνα της IBM, στην οποία συμμετείχαν περισσότερα από 400 στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το 75% των ερωτηθέντων εξέφρασε προβληματισμό σχετικά με την ικανότητα ανάδειξης μελλοντικών ηγετών για τις επιχειρήσεις. (πηγή hrmemark55.wordpress.com)

Λαμβάνοντας υπόψη τη ραγδαία ανάπτυξη στις αναδυόμενες αγορές και τη συνταξιοδότηση του πεπειραμένου προσωπικού στις πιο ώριμες οικονομίες, η έρευνα καταδεικνύει ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων τίθενται σε κίνδυνο αν

οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν και να αναπτύξουν μια νέα γενιά ηγετικών στελεχών.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα ζητήματα ηγεσίας αναδύονται σε παγκόσμιο επίπεδο και απασχολούν τους οργανισμούς σε κάθε γωνιά της γης. Οι εταιρείες στην περιοχή της Ασίας/Ειρηνικού αποδεικνύονται ιδιαίτερα ανήσυχες ως προς την ικανότητα ανάδειξης νέων ηγετικών στελεχών (88%), ενώ ακολουθούν οι εταιρείες στη Λατινική Αμερική (74%), στην Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική (74%), στην Ιαπωνία (73%) και στη Βόρεια Αμερική (69%).

Η έρευνα με τίτλο "Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce" διεξήχθη από το τμήμα Human Capital Management του τομέα IBM Global Business Services και το Institute for Business Value (IBV) της IBM, με τη βοήθεια του Economist Intelligence Unit (EIU). Τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού συμμετείχαν σε μια δομημένη συνέντευξη η οποία είχε σχεδιαστεί ώστε να συλλέξει πληροφορίες και απόψεις σχετικά με το θέμα του μετασχηματισμού του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με το Randy MacDonald, αντιπρόεδρο και υπεύθυνο του τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού της IBM, "Ένας καθοριστικός παράγοντας για όσες εταιρείες επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον θα είναι η ικανότητά τους να προβλέπουν και να προσδιορίζουν τις δεξιότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον και, στη συνέχεια, να αναπτύσσουν γρήγορα και οικονομικά ένα σύνολο διαθέσιμων στελεχών με αυτές τις δεξιότητες".

Βασικά Εμπόδια

Η εναλλαγή των υπαλλήλων σε διαφορετικά τμήματα και γεωγραφικές περιοχές αποτελεί επίσης ένα σημαντικό τρόπο για την ανάπτυξη νέων ταλαντούχων ηγετικών στελεχών. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 36% των συμμετεχόντων θεωρεί το συγκεκριμένο ζήτημα ως σημαντικό παράγοντα για την ανάδειξη των νέων ηγετών. Σημαντική επίσης, πρόκληση (28%) αποτελεί το χάσμα των γενεών, η μεταβίβαση δηλαδή της γνώσης από τους μεγαλύτερους υπαλλήλους στους νεότερους.

Εκτός από την αδυναμία ανάπτυξης νέων αποτελεσματικών ηγετών, η έρευνα αποκαλύπτει ότι 52% των ερωτηθέντων θεωρούν πως μια σημαντική πρόκληση που

αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σχετικά με το εργατικό δυναμικό είναι η αδυναμία γρήγορης ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση των υφιστάμενων ή/και των μελλοντικών επιχειρηματικών αναγκών. Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι πάνω από το ένα τρίτο των συμμετεχόντων (36%) θεωρεί πως οι ικανότητες των υπαλλήλων τους δεν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες προτεραιότητες των οργανισμών τους.

"Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο πρέπει να διαθέτουν μια δεξαμενή μελλοντικών ηγετών, ικανών να ανταποκριθούν στις σημερινές απαιτήσεις, να κατευθύνουν το μετασχηματισμό τόσο του εργατικού δυναμικού όσο και της επιχείρησης και να θέσουν τις βάσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη", δήλωσε ο Tim Ringo, επικεφαλής του τμήματος Global Human Capital Management του τομέα IBM Global Business Services. "Η αποτελεσματική ηγεσία δεν καθοδηγεί απλώς τους υπαλλήλους σε δύσκολες επιχειρηματικές συνθήκες, αλλά δημιουργεί επίσης ένα κλίμα που προσελκύει και διατηρεί άτομα υψηλών ικανοτήτων, τα οποία θα είναι δυσεύρετα στο μέλλον".

Για πολλές εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθεί να παρουσιάζει αυξητικούς ρυθμούς. Σαράντα επτά τοις εκατό των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι η κινητικότητα των υπαλλήλων τους έχει αυξηθεί κατά τα δύο τελευταία χρόνια, ενώ μόλις το 16% δήλωσε ότι παρατηρήθηκε μείωση.

Από την έρευνα προκύπτει ότι τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τα στελέχη επιχειρηματικών μονάδων ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υφιστάμενων υπαλλήλων παρά για την προσέλκυση νέων ταλέντων. Πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η φήμη της εταιρείας τους θα προσελκύσει και θα διατηρήσει τα άτομα που χρειάζονται. Ενώ το 52% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η αδυναμία γρήγορης ανάπτυξης δεξιοτήτων αποτελεί πρωταρχική πρόκληση όσον αφορά στο εργατικό δυναμικό, μόνο το 27% πιστεύει ότι η αδυναμία προσέλκυσης ικανών υποψηφίων αποτελεί πρόβλημα.

Ακόμη, η διατήρηση των υπαλλήλων δεν φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερη ανησυχία, καθώς μόνο το 18% δηλώνει ότι αποτελεί ζήτημα υψηλής προτεραιότητας. Ωστόσο, οι μεταβαλλόμενες τάσεις στα δημογραφικά δεδομένα και στην κινητικότητα του εργατικού δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει

ενδεχομένως να επενδύσουν περισσότερους πόρους στην πρόσληψη, την επιλογή και τη διατήρηση του προσωπικού.

Μια εξήγηση σύμφωνα με την έρευνα, είναι ότι τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούν ότι παρά το συνεχιζόμενο "πόλεμο" προς ανεύρεση ταλέντων, οι ίδιοι είναι πιο ικανοί στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων από τους ανταγωνιστές τους. Το 60% των συμμετεχόντων στελεχών πιστεύει ότι υπερτερεί των ανταγωνιστών του, ενώ μόνο το 10% θεωρεί ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικό.

Ανάπτυξη ευέλικτου εργατικού δυναμικού. Λόγω διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων, οι εταιρείες αναγκάζονται σήμερα να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τις αγοράς, να είναι πιο ευέλικτες ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, να εστιάζουν περισσότερο στις βασικές ικανότητές τους και να είναι πιο ανθεκτικές σε εξωτερικές απειλές. Η ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού που μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές είναι πλέον απαραίτητη. Σύμφωνα με την έρευνα, ωστόσο, μόνο το 14% των στελεχών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δηλώνει ότι το εργατικό δυναμικό τους διαθέτει την ικανότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές.

Στην έρευνα για το Παγκόσμιο Ανθρώπινο Δυναμικό προσδιορίζονται τρεις κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τη δημιουργία ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού:

- **Ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών δεξιοτήτων:** Η επιτυχής πρόβλεψη μελλοντικών επιχειρηματικών σεναρίων επιτρέπει στις εταιρείες να γνωρίζουν σε ποιες βασικές δεξιότητες πρέπει να εστιάσουν πριν συντελεστούν κρίσιμες αλλαγές στην αγορά. Μόνο το 13% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις δεξιότητες που θα είναι αναγκαίες μέσα στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια.
- **Ικανότητα εντοπισμού ειδικών:** Εκτός από την πρόβλεψη των μελλοντικών δεξιοτήτων, εξίσου σημαντική είναι και η ικανότητα εφαρμογής των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Ο εντοπισμός ειδικών αξιολογείται από τους ερωτώμενους ως κρίσιμης σημασίας όσον αφορά στον προσδιορισμό και την κατανομή των πόρων για την αντιμετώπιση των νέων ευκαιριών και απειλών. Μόνο το 13%

των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι εξαιρετικά ικανό να εντοπίζει μέσα στον οργανισμό άτομα με συγκεκριμένες ειδικές γνώσεις. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ποικίλες τεχνικές για να βελτιώσουν την ικανότητά τους για τον εντοπισμό ειδικών. Περισσότερο από 50% των εταιρειών που αυτοαξιολογούνται ως "εξαιρετικά αποτελεσματικές" όσον αφορά στον εντοπισμό ειδικών, χρησιμοποιούν κάποιας μορφής λίστα προσωπικού, ενώ μόνο το 39% δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τέτοια λίστα.

- **Ικανότητα ενίσχυσης της συνεργασίας:** Μετά τον εντοπισμό των ειδικών, η συνεργασία αποτελεί το επόμενο βήμα για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 8% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι πολύ αποτελεσματικό στην ενίσχυση της συνεργασίας εντός της εταιρείας. Παραδόξως, η τεχνολογία δεν θεωρείται ότι δρα αποτρεπτικά στην αποτελεσματική συνεργασία, αφού μόνο το 28% των εταιρειών θεωρεί ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Αντιθέτως, οι οργανωτικές δομές με ποσοστό 42% αποτελούν το κυριότερο εμπόδιο για τη συνεργασία εντός της εταιρείας και ακολουθεί η πίεση του χρόνου με 40% και οι μη ευθυγραμμισμένες μετρήσεις απόδοσης με 39%.

Σχετικά με την Έρευνα Παγκόσμιου Ανθρώπινου Δυναμικού Τα ευρήματα αυτής της αναφοράς βασίζονται σε μια έρευνα που διεξήχθη από το τμήμα Human Capital Management του τομέα IBM Global Business Services και το Institute for Business Value (IBV) της IBM από το Φεβρουάριο έως τον Ιούλιο του 2007.

Περισσότερα από 400 στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμμετείχαν σε μια δομημένη συνέντευξη που είχε σχεδιαστεί για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών και απόψεων σχετικά με το θέμα του μετασχηματισμού του εργατικού δυναμικού.

Η πλειοψηφία αυτών των συνεντεύξεων διεξήχθη σε κατ'ιδίαν συναντήσεις από ειδικούς της IBM, ενώ οι υπόλοιπες έγιναν μέσω τηλεφώνου με τη συνεργασία του The Economist Intelligence Unit (EIU). Οι συμμετέχοντες εκπροσωπούν ιδιωτικούς, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς από διάφορους τομείς και διάφορες περιοχές. Οι οργανισμοί αυτοί απασχολούν από 1.000 έως 50.000 ή

περισσότερους υπαλλήλους και τα έσοδά τους κυμαίνονται αντίστοιχα από 500 εκατομμύρια έως 25 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Σχετικά με τη μεθοδολογία του τμήματος IBM Human Capital Management Το τμήμα Human Capital Management (HCM) του τομέα IBM Global Business Services εστιάζει στην προώθηση της επιχειρηματικής καινοτομίας και απόδοσης μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού.

Με δύο χιλιάδες ειδικούς σε όλο τον κόσμο, το τμήμα Human Capital Management διαθέτει ένα πλήρες σύνολο μέσων για την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η εξειδίκευση του τμήματος Human Capital Management της IBM καλύπτει τους τομείς μετασχηματισμού εργατικού δυναμικού, λύσεων εκμάθησης, γνώσεων και συνεργασίας, στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων και μετασχηματισμού, καθώς και υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

2.1.Γενικές παρατηρήσεις

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούσε και θα συνεχίσει να αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο για ένα οργανισμό ή επιχείρηση. Παρ' όλα τα άλματα στην

τεχνολογία και τις εξελίξεις στον εξοπλισμό και στην πληροφορική, ο άνθρωπος παραμένει το κλειδί για την επιτυχία και την πρόοδο μιας εταιρείας. Ο εξοπλισμός και τα μηχανήματα στον χώρο εργασίας, εύκολα μπορούν να ρυθμιστούν, να προγραμματιστούν, να ελεγχθούν και να αποδώσουν. Το προσωπικό όμως, με όλες τις ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που κουβαλά η ανθρώπινη φύση, χρήζει ξεχωριστή και προσεκτική αντιμετώπιση, για να μπορέσει ένας οργανισμός να διατηρήσει ψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, και να υλοποιήσει τους στόχους του.

Αυτό ακριβώς είναι το κρίσιμο σημείο, όπου στην διαδικασία του μάρκετινγκ, ονομάζεται "στρατηγική διαφοροποίησης" πως δηλαδή μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία.

2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών». (ΚΕΤΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ, www.keta-ionion.gr)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

2.3 Σχέση στρατηγικού σχεδιασμού με το πνευματικό κεφάλαιο

Κατά το αρχικό στάδιο οι Διευθύνοντες καλούνται να προσδιορίσουν και να αποσαφηνίσουν με ακρίβεια το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης – οργανισμού.

Το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους στο μέλλον. Μια τυπική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί, καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί για την επίτευξη αυτών. Αυτό που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει η επιχείρηση μεσομακροπρόθεσμα αποτελεί το στόχο ή τους στόχους της. (Πηγή ΚΕΤΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ, *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ*, www.keta-ionion.gr)

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ή στα Ελληνικά : Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές). Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.(**Ο.Π.**)

Είναι σήμερα αναμφισβήτητο σε θεωρητικό επίπεδο, ότι η ανταγωνιστικότητα των τραπεζών επιτυγχάνεται με την προσαρμογή των οργανωτικών δομών, που στηρίζονται στη βελτίωση της υποδομής τους σε ανθρώπινους πόρους.

Η επιτυχία των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, προϋποθέτει εκτός από την εστίαση στην αγορά και στον πελάτη, την ανεξάρτητη υπευθυνότητα (empowerment) των εργαζομένων της «πρώτης γραμμής», που τους δίνει την ευχέρεια να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για την εξυπηρέτηση των πελατών, την ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου και υποκινούμενου προσωπικού, με ευκαιρίες εξέλιξης και συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης, μετρήσεων και αξιολόγησης της απόδοσης και την ύπαρξη σαφούς οράματος και επιχειρησιακής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην ποιότητα των υπηρεσιών (Ghobadian et al. ,1994).

Παρά όμως τον εντεινόμενο ανθρωποκεντρισμό των τραπεζών, η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το European Bank Training Network το 1997 στο σύνολο των τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, απεδείχθη υποτιμημένη²⁶. Στην προαναφερόμενη έρευνα μόνον στην Γαλλία και την Αγγλία παρατηρήθηκε η τάση για αναδιάρθρωση-ορθολογικοποίηση του τραπεζικού τομέα, σαν αποτέλεσμα συνδυασμού αφ' ενός μεν οργανωτικών αλλαγών και αφ' ετέρου αξιοποίησης-ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.

Στο βαθμό που η τραπεζική πρακτική είναι εντάσεως γνώσεως 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.²⁷ Η νέα αντίληψη για την εκπαίδευση στον τραπεζικό κλάδο, δεν εξαιρεί καμία βαθμίδα της ιεραρχίας, από την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης και ενημέρωσης, προκειμένου το σύνολο του προσωπικού να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις σημερινές και μελλοντικές απαιτήσεις, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της τράπεζας.

Μάθηση δεν σημαίνει απλή απόκτηση γνώσεων. Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών, που προκύπτει ως έμμεσο, ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας.

Ο σωστός και έγκαιρος προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού, που είναι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών και η άνοδος της παραγωγικότητας στην τράπεζα, αποτελεί δε τη βάση, για την ορθολογική διαμόρφωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται από τους εξής παράγοντες

1. Από τις μετακινήσεις του προσωπικού. Οι προσλήψεις νέων υπαλλήλων, η αλλαγή αντικειμένου εργασίας, καθώς και οι προαγωγές υπαλλήλων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες δημιουργούν ανάγκες για εκπαίδευση.
2. Από την διαπίστωση αναντιστοιχίας μεταξύ των προδιαγραφών εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων, μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.
3. Από τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, που συνεπάγονται αλλαγές στις προδιαγραφές και στις περιγραφές κάθε θέσης εργασίας. Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, πρέπει να προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους, που καθορίζει κάθε φορά η Διοίκηση.
4. Από τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού, με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και την ενημέρωσή του, πάνω στις οικονομικές, ή οργανωτικές και τραπεζικές αλλαγές, που συντελούνται στην ελληνική οικονομία και διεθνώς. Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αυξάνει, αντί να μειώνει, τις απαιτήσεις σε αυτή την κατεύθυνση.

Για την καλύτερη δυνατή υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου, απαιτείται η έγκαιρη και ευέλικτη οργάνωση, η ποικιλία και πολύεπίπεδη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγησή τους, ενέργειες που χαρακτηρίζουν τη φιλοσοφία της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Ο προγραμματισμός της εκπαιδευτικής δραστηριότητας πρέπει να εντάσσεται μέσα σε μια γενικότερη στρατηγική προγραμματισμού, αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ασυντόνιστα μεταξύ τους σεμινάρια, τα οποία δεν εντάσσονται σε μια συνολική στρατηγική ανάπτυξης στελεχών και με περιεχόμενα,

που δεν είχαν συνδυαστεί με βάση μια συστηματική έρευνα των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών, δεν οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα³⁰.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σύνολό τους, πρέπει να αξιολογούνται από τους εκπαιδευόμενους, των οποίων οι απόψεις αποτελούν πολύτιμη πηγή ανατροφοδότησης, για την αποτελεσματικότητά τους. Το μεγαλύτερο μέρος των προγραμμάτων αυτών πραγματοποιείται ενδοεπιχειρησιακά, καλύπτονται δε οι παρακάτω τομείς επιμόρφωσης:

Τομέας βασικής επιμόρφωσης (π.χ. εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, βασικές τραπεζικές εργασίες)

Τομέας τραπεζικών εργασιών (π.χ. κτηματική πίστη, επενδυτικά προϊόντα, πιστοδοτήσεις)

Τομέας εμπορικής επιμόρφωσης (π.χ. πωλήσεις, ποιοτική εξυπηρέτηση πελατείας, επικοινωνία, διαπραγματεύσεις)

Τομέας διοικητικής επιμόρφωσης (π.χ. management, ηγεσία αλλαγών, εταιρική κουλτούρα)

Τομέας οικονομικής επιμόρφωσης (π.χ. χρηματοοικονομική ανάλυση, διεθνή λογιστικά πρότυπα)

Τομέας γενικής επιμόρφωσης (π.χ. μηχανογραφικά συστήματα, ειδικές εφαρμογές Η/Υ)

Πέραν των τακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πραγματοποιούνται και πολλά έκτακτα σεμινάρια, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες, που προκύπτουν από τις εξελίξεις και αναδιοργανώσεις στο εσωτερικό της κάθε τράπεζας, καθώς και από την εισαγωγή νέων μηχανογραφικών συστημάτων.

Εκτός από την κλασική μέθοδο παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, έχουν εκπονηθεί προγράμματα «εξ αποστάσεως εκπαίδευσης» σε θέματα κυρίως απλών-βασικών τραπεζικών εργασιών.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκμάθηση, βελτίωση, ή εξειδίκευση των γνώσεων στις ξένες γλώσσες, όπως επίσης και στην πραγματοποίηση σπουδών μεταπτυχιακού επιπέδου του προσωπικού, καθώς και σε συμμετοχή επιτελικών στελεχών σε

σεμινάρια και συνέδρια έγκριτων φορέων επαγγελματικής επιμόρφωσης, εντός και εκτός Ελλάδος.

Τα τραπεζικά ιδρύματα με στόχο την βελτίωση της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού τους και τη συνεχή προσαρμογή του στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες, εκμεταλλεύονται όλες τις δυνατότητες, που προσφέρονται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, για επιδότηση της εκπαιδευτικής δραστηριότητάς τους.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού σε όλες της βαθμίδες ιεραρχίας. Η επιμόρφωση αυτή καλύπτει κυρίως θέματα ηγεσίας αλλαγών, ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνίας, διαπραγματεύσεων και τεχνικών πωλήσεων.

Η εκπαίδευση των στελεχών δεν έχει σκοπό μόνο να «μεταδίδει γνώσεις», αλλά μπορεί και οφείλει να συμβάλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όπως η συνεργατικότητα, η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, η εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, η δημιουργικότητα και η ικανότητα για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη του βαθμού υπευθυνότητας και η επιθυμία για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, η ανάπτυξη διοικητικών, αναλυτικών και διαπραγματευτικών ικανοτήτων κλπ.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι μόνο με την εκπαίδευση μπορούν να επιτευχθούν

- Η βελτίωση μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού και η προσαρμογή της ποιότητάς του στις σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, που προέρχεται από την άνοδο των τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων των υπαλλήλων. Με την εκπαίδευση στις τραπεζικές εργασίες, τη συνεχή ενημέρωση πάνω στις εξελίξεις και τις νέες απαιτήσεις της εργασίας και την επαγγελματική επιμόρφωση σε θέματα υποδομής, αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνεται ποιοτικά η παρεχόμενη στους πελάτες εξυπηρέτηση.

- Το ξεπέραςμα της γραφειοκρατικής, αδιάφορης και ευθυνόφοβης αντιμετώπισης της εργασίας του υπαλλήλου και η απόκτηση απ' αυτόν νοοτροπίας συμβούλου και συνεργάτη του πελάτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της

τράπεζας, που αποφάσισε να επενδύσει στην εκπαίδευση, σε μια αγορά με διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό.

- Η αύξηση του βαθμού ετοιμότητας αποδοχής από το προσωπικό των νέων τάσεων, των αλλαγών και των εξελίξεων, που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων, που καθορίζει η Διοίκηση κάθε τράπεζας.
- Η ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων κάθε στελέχους, ώστε να υπάρχει πάντα ένα δυναμικό διαθέσιμο, για να καλύψει θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες.
- Η βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων και των μελλοντικών στελεχών.
- Η αύξηση της ικανότητας επικοινωνίας κάθε υπαλλήλου και της διάθεσής του για συνεργασία, που αποτελούν τη βάση για ένα καλό εργασιακό κλίμα.

Είναι όμως αναμφισβήτητο, ότι οι πραγματικές αλλαγές δεν μπορούν να επιβληθούν με κανονισμούς και εγκυκλίους. Αντίθετα, απαιτείται προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας μέσα από την διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του προσωπικού. Αυτά είναι τα μέσα, που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή μεταβολή της συμπεριφοράς κάθε υπαλλήλου, σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, μετατρέποντας το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζικών ιδρυμάτων, σε καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

**Σημασία του πνευματικού Κεφαλαίου στον τομέα των υπηρεσιών και
ιδιαίτερα στις τράπεζες (ο χώρος του PRIVATE BANKING)**

3.1 Εισαγωγή

Το Private Banking προσφέρει ολοκληρωμένες επενδυτικές υπηρεσίες αλλά και όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών σε πελάτες με μεγάλα διαθέσιμα κεφάλαια. Δίνοντας έμφαση στην τεχνολογία αιχμής καθώς και στο εξειδικευμένο προσωπικό είναι σε θέση σαν υπηρεσία να προσφέρει τη μέγιστη και ποιοτικότερη

πληροφόρηση και παροχή συμβουλών στην πιο απαιτητική τραπεζική και επενδυτική πελατεία.

Τα εξειδικευμένα στελέχη του Private Banking της χαρακτηρίζονται από την εγκυρότητα στην ενημέρωση για κάθε εξέλιξη στην αγορά και στα προσφερόμενα επενδυτικά προϊόντα, και την ένδειξη λύσεων πάρετε για τη σωστή διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Το Private Banking είναι η πιο προσωπική μορφή παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και βασίζεται στη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον προσωπικό σύμβουλο και στον ενδιαφερόμενο. Στόχος του είναι η δημιουργία στενών μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και βασική επιδίωξη η ικανοποίησή τους από την επίτευξη των επενδυτικών τους σκοπών.

3.2 Κατάσταση και προοπτικές

Η έννοια του Private Banking είναι αρκετά κατανοητή από τους εύπορους Έλληνες επενδυτές, ίσως καλύτερα κατανοητή από ό,τι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι πολλοί παράγοντες αστάθειας (οι πολιτικές αναταραχές στη δεκαετία του 60 και τη δεκαετία του 70, οι υποτιμήσεις της δραχμής πριν από την ένταξη της χώρας στην Ευρωζώνη κ.ά.) υποχρέωναν τις εύπορες ελληνικές οικογένειες να ασφαλίσουν μέρος των κεφαλαίων τους στο εξωτερικό και να προστατεύσουν το μέλλον των παιδιών τους, πριν ακόμη ο όρος «Private Banking» αρχίσει να υφίσταται στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Κατά συνέπεια, πιστεύω ότι οι Έλληνες επενδυτές γνωρίζουν τι απαιτούν από μια υπηρεσία Private Banking. Το πρόβλημα, τώρα, εντοπίζεται στο γεγονός ότι υπάρχει ακόμα ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ αυτών των εύλογων προσδοκιών, και των τελικών υπηρεσιών που παρέχονται κάτω από την «ομπρέλα» του «Private Banking» από κάποιους από τους παίκτες στην ελληνική αγορά. Με άλλα λόγια, οι Έλληνες πελάτες Private Banking αντιμετωπίζονται ακόμη σαν πελάτες λιανικής τραπεζικής με περισσότερα χρήματα, στους οποίους ορισμένες τράπεζες προσπαθούν απλώς να πωλήσουν το τελευταίο έτοιμο προϊόν που έχουν δημιουργήσει, χωρίς να ενδιαφέρονται, ή έστω να έχουν αναλύσει, τις ανάγκες και τους στόχους του συγκεκριμένου πελάτη. Με την έννοια αυτή, η ελληνική αγορά θα πρέπει να αναπτυχθεί αρκετά ακόμη προκειμένου να επιτύχει την ποιότητα υπηρεσιών που ένας

επενδυτής απολαμβάνει σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Πιστεύω πάντως ότι κινούμαστε στη σωστή κατεύθυνση, ιδιαίτερα υπό την πίεση των περισσότερο εύπορων και απαιτητικών πελατών. (Πηγή Πατρίκ Τεριέ Γεν. Δ/ντής της Societe Generale - Private Banking Hellas)

Στην Ελλάδα είναι δύσκολο να εντοπίσουμε τις οικονομικά επιφανείς οικογένειες με βάση τα επίσημα οικονομικά στοιχεία; το συνολικό μέγεθος της ελληνικής αγοράς Private Banking ξεπερνά τα 100 δις. ευρώ, από τα οποία σχεδόν το 75% είναι επενδεδυμένο ακόμη παράκτια (offshore). Με άλλα λόγια, είναι μια μεγάλη αγορά συγκριτικά με το μέγεθος της ελληνικής οικονομίας (σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ο πλούτος συγκεντρώνεται κυρίως σε οργανισμούς και λιγότερο στα χέρια ιδιωτών), ενώ παράλληλα είναι η ευρωπαϊκή αγορά με το μεγαλύτερο ποσοστό παράκτια επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Τελευταία παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον και κινητικότητα στο χώρο του ελληνικού Private Banking, τόσο από τους υπάρχοντες Έλληνες παίκτες, όσο και από νέους που κάνουν δυναμική εμφάνιση στην ελληνική αγορά, κυρίως από το εξωτερικό. Η ελληνική αγορά του Private Banking έχει αρχίσει να επιστρέφει onshore, και αυτό θα συνεχιστεί με αργό αλλά αμετάκλητο ρυθμό. Η Ελλάδα δεν είναι χώρα υψηλής φορολόγησης των επενδύσεων. Ένας κάτοικος Ελλάδας σύντομα θα υπόκειται στην ίδια φορολογία καταθέσεων και ομολόγων, είτε οι επενδύσεις του βρίσκονται στην Ελλάδα, είτε στην Ελβετία, είτε σε άλλα offshore κέντρα της Ευρώπης, ενώ παράλληλα μένει σε μια χώρα όπου απολαμβάνει ένα περιβάλλον σταθερότητας και ένα ισχυρό νόμισμα. Όλοι οι λόγοι για τη διατήρηση κεφαλαίων σε offshore κέντρα εξασθενούν σταδιακά (εδώ δεν αναφέρομαι στους μεγάλους πλοιοκτήτες ή τους βιομηχάνους που έχουν σημαντική διεθνή έκθεση, και για τους οποίους η κατανομή των κεφαλαίων μεταξύ διαφόρων τραπεζών σε διαφορετικές χώρες θα παραμείνει κάτι φυσιολογικό). Είναι επομένως λογικό ότι οι πιο αναπτυγμένες ελληνικές τράπεζες επενδύουν πολλά για να οργανώσουν υπηρεσίες Private Banking και να προσελκύσουν τα offshore κεφάλαια που, μέχρι σήμερα, ήταν απρόσιτα για αυτές. Μερικές από τις τράπεζες αυτές θα είναι σίγουρα οι μεγάλοι νικητές αυτής της ανακατανομής. Όμως, όπως προανέφερα, όσο ακόμη θεωρούν το Private Banking ως υποδιεύθυνση του λιανικού τους δικτύου, οι πελάτες δεν θα απολαμβάνουν το σωστό επίπεδο ανεξάρτητων υπηρεσιών, πλήρους συμβούλευσης και επιλογής προϊόντων, κι έτσι θα υπάρξει πολύς χώρος για διεθνείς παίκτες να

επεκταθούν στην εγχώρια αγορά. Αυτό είναι μέρος μιας υγιούς ανταγωνιστικής διαδικασίας, και συμβαίνει σε όλες τις άλλες ευρωπαϊκές εγχώριες αγορές (Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία). Οι πλέον προεξέχοντες διεθνείς οργανισμοί, που είχαν το μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικής αγοράς Private Banking για δεκαετίες (UBS, Credit Suisse, Citibank, HSBC κ.ά.) είναι επίσης έτοιμοι να προβούν σε κάποιες κινήσεις. περαιτέρω μέσα στο 2005, με την ανάπτυξη ενός αποκλειστικού συμβουλευτικού desk ειδικά για επιχειρηματίες που έχουν ένα μεγάλο μέρος της περιουσίας τους επενδεδυμένο σε εισηγμένες ή μη επιχειρήσεις, και οι οποίοι θα χρειαστεί να λάβουν κάποιες σημαντικές αποφάσεις στο μέλλον (πώληση της επιχείρησής τους, χρήση των βέλτιστων δομών εκμετάλλευσης, μεταβίβαση της περιουσίας τους στα παιδιά τους κ.λπ.).

Το ελληνικό Private Banking δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γύρω από τα κίνητρα που εξήγγειλε η κυβέρνηση για τον επαναπατρισμό ελληνικών κεφαλαίων από το εξωτερικό. Αυτό σημαίνει ότι μέρος της «ελίτ» των εύπορων Ελλήνων επενδυτών συνειδητοποιεί σταδιακά ότι οι καταστάσεις αλλάζουν και ότι θα υπάρχουν όλο και λιγότεροι λόγοι για να διατηρούν σημαντικά κεφάλαια στο εξωτερικό (τουλάχιστον όταν η πηγή των κεφαλαίων είναι απόλυτα νομιμοποιημένη) και ότι τα τρέχοντα μέτρα είναι μια καλή ευκαιρία για να καταστούν τα κεφάλαια αυτά επίσημα και διαφανή. Είναι ακόμη πολύ νωρίς για να έχουμε μια αξιόπιστη εκτίμηση των ποσών που επαναπατρίζονται, όμως υπολογίζω ότι η Ελλάδα θα κινηθεί γύρω στο επίπεδο του ενός δισ. ευρώ επαναπατρισμένων κεφαλαίων, το οποίο δεν είναι κακή αρχή για μια χώρα όπου το ποσοστό παράκτιας (offshore) τραπεζικής δραστηριότητας ήταν τόσο υψηλό μέχρι πρόσφατα.. Σε ένα πλαίσιο όπου η αναγνώριση του ονόματός μας στην ελληνική αγορά είναι ακόμα περιορισμένη, αυτή η επιτυχία μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι έχουμε δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των Private Banking προϊόντων και υπηρεσιών μας, τα οποία είναι στο ίδιο επίπεδο με τα καλύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα. Από την άλλη πλευρά, κάποιες ελληνικές τράπεζες που έχουν επιλέξει να τονίσουν το μέγεθος του δικτύου των υποκαταστημάτων λιανικής τραπεζικής που διαθέτουν ανά την επικράτεια ως πλεονέκτημα, έχουν ίσως παρερμηνεύσει το νόημα του επαναπατρισμού: ένας πελάτης που είχε επί σειρά ετών τις καταθέσεις του σε μία ελβετική τράπεζα, δεν ενδιαφέρεται να επαναπατρίσει τα κεφάλαιά του στο πλησιέστερό του τραπεζικό υποκατάστημα. Αντίθετα, πιστεύω ότι θα επιλέξει τον τραπεζικό συνεργάτη που

μπορεί να του εξασφαλίσει επίπεδο εχεμύθειας και ποιότητας υπηρεσιών εφάμιλλο αυτού που είχε συνηθίσει να έχει στο εξωτερικό.

Αντίστοιχα, ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος αποτελεί ευκαιρία για τον Έλληνα επενδυτή, αλλά και για το ελληνικό Private Banking; Στη νομοθεσία αυτή, όσα αφορούν τη διοχέτευση των προσωπικών κεφαλαίων στους διάφορους τομείς της ελληνικής οικονομίας, φυσικά, θα είναι ευνοϊκά για τη δημιουργία νέου πλούτου, δεδομένου ότι τα ιδιωτικά έργα αποφέρουν συνήθως υψηλότερες αποδόσεις από τις δημόσιες δομές. Ομοίως, οι προσπάθειες να επικεντρωθεί εκ νέου ο ελληνικός τομέας του τουρισμού από έναν χώρο όπου πλέον δεν έχει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (τα φτηνά ξενοδοχεία μαζικού τουρισμού) σε ένα χώρο που έχει πολύ καλύτερο μέλλον (αξιοποιώντας τις πιο πολυτελείς, αλλά και τις αυθεντικές πτυχές της Ελλάδας ως τουριστικούς προορισμούς) θα δώσουν μια νέα ώθηση στον τομέα αυτό, ο οποίος ομολογουμένως έχει υποφέρει αρκετά τα τελευταία έτη. Φυσικά, κάποιος ίσως παραπονεθούν ότι τα κίνητρα για την ελληνική ναυτιλία, προκειμένου να επαναπατριστεί την πλειονότητα των επιχειρήσεων της στην Ελλάδα είναι ακόμη ελλιπή, και ότι πολλά μπορούν να επιτευχθούν εάν η χώρα βρει τον τρόπο να γίνει πραγματικά η μητρόπολη της ναυτιλιακής δραστηριότητας (με αποτελεσματικό νομικό πλαίσιο, ειδικές συνεργασίες αποκλειστικά για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ρευστή αγορά για τη ναυτιλία και παράγωγα συνδεδεμένα με προϊόντα κ.λπ.). Στον τομέα αυτό λοιπόν υπάρχει ακόμη αρκετός δρόμος μέχρι να προσελκυσθεί πλήρως ο πλούτος που προέρχεται από την ναυτιλία και να επανεπενδυθεί στην Ελλάδα.

Το θετικό σημείο για την ελληνική αγορά του Private Banking είναι ότι, αναφορικά με τα κεφάλαια που επενδύονται τοπικά, δείχνει ότι θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται τα επόμενα χρόνια, με παράλληλη επιρροή τόσο από την ισχυρή οικονομική ανάπτυξη σε ορισμένους τομείς (οι περισσότερες ιδιωτικές εταιρείες είναι οικογενειακές και πολλές από αυτές προοδευτικά αλλάζουν ιδιοκτησία, αποφέροντας σημαντική ρευστότητα στους πωλητές τους) όσο και από τη σταδιακή εξισορρόπηση του πλούτου αυτού μεταξύ offshore και onshore. Όμως, έστω κι αν η ελληνική αγορά του Private Banking ως σύνολο θα είναι θετική, θα ωθηθούμε παράλληλα προς την κατεύθυνση της προοδευτικής συγκέντρωσης σε μικρότερο αριθμό τραπεζικών οργανισμών (consolidation). Οι οργανισμοί αυτοί θα είναι εκείνοι που σήμερα επενδύουν στην παρουσίαση αξιόπιστων λύσεων, προκειμένου να προσελκύσουν

εύπορους πελάτες, σε αντίθεση με όσους βασίζονται στην προσέλκυση των πελατών αυτών μέσω συστάσεων από τα δίκτυα της λιανικής τους τραπεζικής.

Με βάση τα όσα συμβαίνουν στις άλλες ευρωπαϊκές αγορές, θα δούμε επίσης μερικά μεγάλα διεθνή ονόματα να διαδραματίζουν έναν αυξανόμενο σημαντικό ρόλο στο χώρο του ελληνικού Private Banking: μεταξύ αυτών, η UBS, η οποία μπορεί σύντομα να είναι παρούσα με μια τοπική τράπεζα στην Ελλάδα, όπως έκαναν στην Ισπανία ή την Ιταλία. Αλλά ονόματα, εκτός από εμάς, θα είναι επίσης η BNP Paribas, η HSBC και η Citibank, δηλαδή τα ονόματα που συναντάμε επίσης σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές. Αυτό που είναι σημαντικό, πέρα από τα ονόματα των νικητών και των ηττημένων, είναι ότι η αγορά του ελληνικού Private Banking θα γίνεται προοδευτικά όλο και πιο διαφανής και ανταγωνιστική, και ότι οι πελάτες μας θα είναι οι τελικοί αποδέκτες των πλεονεκτημάτων της διαδικασίας αυτής. Η σύγκλιση ισχύει και στην αγορά αυτή, κάτι για το οποίο κανένας δεν θα διαμαρτυρηθεί. **(Πηγή Πατρίκ Τεριέ Γεν. Δ/ντής της Societe Generale - Private Banking Hellas)**

Η αγορά private banking στην Ελλάδα, δηλαδή τα ειδικά τμήματα των τραπεζών που απευθύνονται σε πελάτες με μεγάλη οικονομική επιφάνεια (ρευστά διαθέσιμα από 150.000-200.000 ευρώ και πάνω, με το «πλαφόν» να διαφοροποιείται από τράπεζα σε τράπεζα ανάλογα με το προφίλ και τις επιδιώξεις της καθεμιάς). Η εγχώρια αγορά αποτελεί ένα μικρό μόνο τμήμα της παγκόσμιας που εκτιμάται από την BNP Paribas στα 48 τρισ. δολάρια. Σύμφωνα δε με την ετήσια ανάλυση των Merrill Lynch και Cargemini, σε όλο τον κόσμο υπάρχουν τουλάχιστον 7,7 εκατ. πελάτες «υψηλής καθαρής αξίας» (δηλαδή με περιουσία μεγαλύτερη του ενός εκατ. δολαρίων), οι οποίοι κατέχουν 28,8 τρισ. δολάρια. Μια ξεχωριστή υπηρεσία private banking που απευθύνεται σε πολύ λίγους -εκτιμάται ότι στην Ελλάδα οι πελάτες είναι γύρω στα 100 άτομα- αφορά τη συλλογή έργων τέχνης, ενώ οι πολυεθνικοί όμιλοι (όπως π.χ. η Citigroup) συμβουλεύουν τους πελάτες τους και όσον αφορά τις φιλανθρωπικές τους δραστηριότητες ώστε τα κεφάλαιά τους να έχουν τις καλύτερες αποδόσεις και σε αυτόν τον τομέα. **(πηγή, Γεώργιος Χ. Μάρκου, Η προσωπική τραπεζική (private banking) στην Ελλάδα σήμερα: τάσεις και αποτελεσματικότητα της διαχείρισης προσωπικών χαρτοφυλακίων, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2005).**

Μια δεκαετία πριν, η λέξη private banking ήταν συνώνυμη με τις μεγάλες τράπεζες του εξωτερικού, με τις σχετικές υπηρεσίες να παρέχονται κατά κύριο λόγο από την Ελβετία και το Λονδίνο. Σημαντικό μέρος των πελατών με πολύ μεγάλη

οικονομική επιφάνεια (οι λεγόμενοι ultra-high net worth clients) συνεχίζει να εξυπηρετείται παραδοσιακά από τους «μεγάλους» του εξωτερικού. Εκεί όμως δεν μπορεί πάντα να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα ενός private banker, αφοσιωμένου σε περιορισμένο αριθμό πελατών και έτοιμου να καλύψει τις οποιοσδήποτε ανάγκες του. Πέραν αυτού, η τιμή που καλείται να πληρώσει ο επενδυτής για τις υπηρεσίες αυτές είναι, σε πολλές περιπτώσεις, αρκετά υψηλή.(ο.π)

Τα τελευταία χρόνια, η ταχεία ανάπτυξη του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος δημιούργησε τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να μπουν δυναμικά στον κλάδο του private banking οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες: Η EFG Eurobank, η Alpha Bank καθώς και οι Εθνική και Πειραιώς ανταγωνίζονται με αξιώσεις τους ξένους ομίλους με ισχυρή παρουσία στο private banking στην Ελλάδα, όπως είναι η Citibank, η BNP Paribas, η Societe Generale, η Deutsche Bank, η CSFB, η HSBC, η Morgan Stanley και η JP Morgan.

Εγχώριες και ξένες τράπεζες «βλέπουν» μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Όπως αναφέρουν στελέχη της Alpha Bank, δυνητικά η ελληνική αγορά private banking εκτιμάται στο ποσό των 40 δισ. ευρώ, εκ των οποίων τα υπό διαχείριση κεφάλαια που εξυπηρετούνται ήδη μέσω των σχετικών υπηρεσιών υπολογίζονται σε 10 δισ. ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι μόλις το 25% των διαθέσιμων κεφαλαίων στην Ελλάδα έχουν ενταχθεί σε υπηρεσίες private banking, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι η αγορά τα επόμενα χρόνια θα έχει μεγάλη ανάπτυξη.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και συνάδελφοί τους από την EFG Eurobank, που χαρακτηρίζουν την ελληνική αγορά «παρθένα»: Υπολογίζουν ότι τα κεφάλαια που διαχειρίζονται τα τμήματα private banking των τραπεζών ανέρχονται σε 15 δισ. ευρώ, ενώ άλλα 60 δισ. ευρώ βρίσκονται σε τραπεζικούς και χρηματιστηριακούς λογαριασμούς. «Θεωρητικά, τουλάχιστον το 50% των κεφαλαίων αυτών, δηλαδή 30 δισ. ευρώ, θα μπορούσαν να εισρεύσουν σε λογαριασμούς private banking, κάτι που υπονοεί ρυθμούς ανάπτυξης 15%-20% για την αγορά τα επόμενα χρόνια».

Ανάλογες απόψεις εκφράζονται και από τη NovaBank που εκτιμά ότι υπάρχουν δεκάδες χιλιάδες νοικοκυριά στην Ελλάδα με ρευστά διαθέσιμα 200.000 ευρώ και άνω. «Πολλοί από αυτούς που στην παρούσα φάση κυνηγούν κάθε μήνα ή τρίμηνο την ελάχιστη εγγυημένη απόδοση από τράπεζα σε τράπεζα αποτελούν

υποψήφιους πελάτες του private banking. Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, είναι να αποκτήσουν μεσομακροπρόθεσμο επενδυτικό ορίζοντα και την απαραίτητη κουλτούρα...»

Η αναπτυξιακή δυναμική της αγοράς τροφοδοτεί τον ανταγωνισμό. Δεν είναι τυχαίο ότι πρόσφατα γραφείο αντιπροσωπίας στην Ελλάδα άνοιξε ο -μακράν-μεγαλύτερος «παίκτης» στο χώρο του private banking διεθνώς, η ελβετική UBS, αλλά και η αμερικανική Morgan Stanley, γνωστή στο ευρύτερο κοινό από την παρουσία της στα δρώμενα της Σοφοκλέους. Η έλευση των δύο σηματοδοτεί τη διεθνή τάση για μεταφορά των υπηρεσιών private banking από το εξωτερικό (offshore private banking -ο όρος δεν αναφέρεται μόνο στα εξωχώρια κέντρα) στη χώρα διαμονής του πελάτη (onshore private banking).

Σε κάθε περίπτωση, «Υπάρχει πλέον διεθνής τάση για ανάπτυξη σε εγχώρια βάση. Έτσι, UBS και Morgan Stanley ήρθαν στην Ελλάδα για να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες που ήδη είχαν και εξυπηρετούσαν π.χ. από το Λονδίνο ή τη Ζυρίχη», επισημαίνουν οι ανταγωνιστές από τη Citibank, που «μετρούν» ήδη αρκετά χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα. Πράγματι, οι δύο αυτές τράπεζες αντιπροσωπεύουν τα δύο διαφορετικά μοντέλα private banking: Η UBS ακολουθεί το μοντέλο του «κόκκινου χαλιού» (red carpet) που στηρίζεται στην προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη με ελβετική πολυτέλεια και διακριτικότητα.

Η Morgan Stanley -όπως και η Citibank- είναι εκπρόσωποι της αμερικανικής σχολής που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα παρεχόμενα προϊόντα και θεωρείται πιο ενεργητικό και «επιθετικό». Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο, καθώς η αγορά βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Όπως αναφέρουν στην Alpha Bank, οι υπηρεσίες private banking δεν είναι ακόμη ευρέως διαδεδομένες, με αποτέλεσμα πολλοί εν δυνάμει πελάτες να τις αγνοούν.(www.tanea.gr)

3.3 Συγκριτικά στοιχεία

Τα παρακάτω στοιχεία που ακολουθούν έχουν σαν πηγή τους διαδικτυακούς τόπους των τραπεζών οι οποίες παρατίθενται.

Η Alpha Bank προσφέρει υπηρεσίες private banking από το 1993. Σήμερα έχει δημιουργήσει μια εξειδικευμένη μονάδα με το όνομα ALPHA PRIVATE BANK,

που έχοντας στο δυναμικό της 180 εξειδικευμένα στελέχη και 17 κέντρα εξυπηρετήσεως πελατών σε όλη την Ελλάδα εξυπηρετεί 6.500 συμβάσεις πελατών και έχει υπό διαχείριση 3,5 δισ. ευρώ με μέση ετήσια αύξηση κεφαλαίων 30%. Για την ένταξη ενός πελάτη στην κατάλληλη υπηρεσία διαχείρισης λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένες παράμετροι όπως το ποσό της επένδυσης, ο στόχος της προστασίας κεφαλαίου, εισόδημα και υπεραξία, μέγιστη δυνατή υπεραξία κ.ά.), ο χρονικός ορίζοντας, η επενδυτική εμπειρία και οι γνώσεις του πελάτη, οι γνωστές ή εκτιμώμενες ταμειακές ροές και η φορολογική ιθαγένεια.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επενδυτική διαδικασία σε μια ολοκληρωμένη μορφή αποτελείται από τέσσερα επίπεδα: 1) Στρατηγική Κατανομή Επενδύσεων, 2) Τακτική Κατανομή Επενδύσεων, 3) Επιλογή Διαχειριστών, 4) Επιλογή Αξιόγραφων, εξίσου σημαντική παράμετρος είναι και το επίπεδο των επενδυτικών αποφάσεων που επιθυμεί ο πελάτης να αναθέσει .

Θεωρητικά, εφόσον ο πελάτης επιθυμεί να αναθέσει όλα τα παραπάνω επίπεδα αποφάσεων στην τράπεζα, θα ενταχθεί στην υπηρεσία Discretionary Portfolio Management (εν λευκώ διαχείριση), όπου τα χαρτοφυλάκια κατανομής επενδύσεων έχουν συγκεκριμένη στρατηγική κατανομή. Απομένει να αποφασίσει, βάσει ερωτηματολογίου και μοντέλου, το επενδυτικό προφίλ βάσει του οποίου επιθυμεί να πραγματοποιηθεί η συνολική διαχείριση των κεφαλαίων του.

Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι δυνατοί συνδυασμοί, οι οποίοι προκύπτουν κατόπιν συνεννόησης με τους πελάτες, καθώς και άλλες υπηρεσίες όπως η συμβουλευτική υπηρεσία (Advisory Portfolio Management), όπου η ALPHA PRIVATE BANK παρέχει συμβουλές στον πελάτη που ενδιαφέρεται για την ενεργό διαχείριση του χαρτοφυλακίου του και επιθυμεί να λαμβάνει ο ίδιος τις τελικές επενδυτικές αποφάσεις. Η τράπεζα παρακολουθεί συστηματικά το χαρτοφυλάκιο και προτείνει τα κατάλληλα επενδυτικά προϊόντα από ένα ευρύ φάσμα προϊόντων τόσο στην ελληνική όσο και στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

EFG EUROBANK

Η ελληνική αγορά private banking τώρα αρχίζει να αναπτύσσεται, επισημαίνει ο γενικός διευθυντής της EFG Eurobank, Ευθ. Μπουλούτας, που εκτιμά ότι τα αρμόδια τμήματα των τραπεζών διαχειρίζονται περί τα 15 δισ. ευρώ. «Αλλά 60 δισ.

ευρώ βρίσκονται σε τραπεζικούς και χρηματιστηριακούς λογαριασμούς και τουλάχιστον το 50% του ποσού αυτού θα μπορούσε να κατευθυνθεί σε χαρτοφυλάκια private banking τα επόμενα χρόνια». Ο ίδιος υπολογίζει ότι άλλα 60-80 δισ. ευρώ βρίσκονται τοποθετημένα στο εξωτερικό. «Βεβαίως, μεγάλο μέρος των κεφαλαίων αυτών συνδέονται με τον κλάδο της ναυτιλίας που είναι εξόχως διεθνοποιημένος και ευέλικτος και στην παρούσα φάση δεν διαφαίνονται σοβαροί λόγοι για επαναπατρισμό τους στην Ελλάδα».

Κατά τον Ε. Μπουλούτα, τα επόμενα 5-7 χρόνια δυνητικά θα μπορούσαν να επιστρέψουν περί τα 20 δισ. ευρώ. «Ως καταλύτης θα μπορούσε να λειτουργήσει η θέση σε ισχύ από την 1η Ιουλίου της κοινοτικής οδηγίας για τη φορολογία των καταθέσεων, η οποία δίνει επιλογή στις χώρες με καθεστώς τραπεζικού απορρήτου είτε να δηλώσουν τα στοιχεία των καταθετών τους και να επιβάλουν φορολογικό συντελεστή 10%, είτε να διατηρήσουν το απόρρητο αυξάνοντας όμως βαθμιαία το φορολογικό συντελεστή που το 2011 θα ανέλθει στο 35%. Ανεξάρτητα όμως από τον παράγοντα αυτό, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η ελληνική φορολογική νομοθεσία για κέρδη από διαχείριση κεφαλαίου είναι ευνοϊκότερη από πολλές χώρες στη δυτική Ευρώπη».

Η EFG Eurobank, αξιοποιώντας μεταξύ άλλων και τη στενή σχέση της με τον ελβετικό όμιλο EFG Bank Group (που εξειδικεύεται στο private banking και στη διαχείριση κεφαλαίων), δίνει επιλογή μεταξύ τριών μοντέλων εξυπηρέτησης:

1. Συναλλακτικό μοντέλο (Transactional model): Ο πελάτης επιλέγει τι θέλει να κάνει και η τράπεζα διεκπεραιώνει τις σχετικές συναλλαγές.
2. Μοντέλο ενεργού εν λευκώ διαχείρισης (Discretionary model): Πελάτης και τράπεζα καταρτίζουν από κοινού το χαρτοφυλάκιο και το διαχειρίζεται η τράπεζα ανάλογα με το προφίλ ρίσκου του πελάτη.
3. Συμβουλευτικό μοντέλο (Advisory model): Η τράπεζα ενημερώνει τον πελάτη για τις εξελίξεις στις αγορές και του προτείνει λύσεις, με τον πελάτη να έχει τον τελικό λόγο στις επενδυτικές αποφάσεις.

CITIGROUP

Η Citigroup είναι από τις πρώτες μεγάλες ξένες τράπεζες που έδωσαν ψήφο εμπιστοσύνης στην εγχώρια αγορά, με την Ελλάδα να αποτελεί μία από τις οκτώ ευρωπαϊκές χώρες όπου δραστηριοποιείται η Citigroup Private Bank. Όπως επισημαίνει ο επικεφαλής των δραστηριοτήτων private banking στην Ελλάδα, Ευ. Ντουινιάς, οι πελάτες -που πρέπει να διαθέτουν κεφάλαια τουλάχιστον 1 εκατ. ευρώ- έχουν πρόσβαση στη μεγάλη γκάμα προϊόντων και στην υψηλή τεχνογνωσία του ομίλου. Ο ίδιος υπογραμμίζει ότι «κλειδί» είναι να τεθεί το σωστό επίπεδο ρίσκου για κάθε πελάτη. «Μεταξύ των παραγόντων που λαμβάνουμε υπόψη είναι ο επενδυτικός ορίζοντας του πελάτη καθώς και η στόχευση που έχει για τα κεφάλαιά του. Είναι άλλη η φιλοσοφία κάποιου που ενδιαφέρεται να συντηρήσει το βιοτικό του επίπεδο από αυτήν ενός άλλου που επιδιώκει να προσαυξήσει το κεφάλαιό του για να το αφήσει στα παιδιά του. Εξετάζουμε ακόμη εάν υπάρχουν άλλες ιδιαιτερότητες: για παράδειγμα, αν ο πελάτης έχει κυρίως μετοχές και ο πλούτος του εξαρτάται από τις διακυμάνσεις των χρηματιστηρίων πρέπει να αναζητά τις κατάλληλες τοποθετήσεις για να αντισταθμίζει τον κίνδυνο».

Αφού γίνει η σωστή διάγνωση, ακολουθεί τακτικό τσεκ απ στο χαρτοφυλάκιο του πελάτη και πιθανόν αναδιάρθρωση. «Υπάρχουν όμως συγκεκριμένοι κανόνες. Εάν ο πελάτης έχει καταχωρηθεί στο σύστημά μας ως χαμηλού ρίσκου, δεν επιτρέπονται συναλλαγές που θεωρούνται υψηλού κινδύνου στο χαρτοφυλάκιο του. Τελικά, στόχος μας είναι να εντοπίσουμε ποιες είναι οι προσδοκίες που έχει ο πελάτης από τις επενδύσεις του και να κάνουμε σωστό management των προσδοκιών», καταλήγει ο Ευ. Ντουινιάς.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Με κύριο στόχο την ευέλικτη προσωπική τραπεζική σχέση, το τμήμα private banking της Τράπεζας Πειραιώς αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Όπως επισημαίνει ο επικεφαλής της υπηρεσίας (και των διεθνών δραστηριοτήτων του ομίλου) Ιω. Κυριακόπουλος, τα υπό διαχείριση κεφάλαια της Πειραιώς σημείωσαν αύξηση 20% το τελευταίο τετράμηνο φέρνοντας πιο κοντά τον στόχο να φτάσουν τα 2 δισ. ευρώ την επόμενη διετία. Το πλαφόν για να έχει κανείς πρόσβαση στις υπηρεσίες private banking της Πειραιώς είναι τα 600.000 ευρώ και στους πελάτες προτείνονται εναλλακτικά τρία μοντέλα διαχείρισης:

1. Εν λευκώ διαχείριση: Ύστερα από συνέντευξη του πελάτη, καταγράφονται όλα τα στοιχεία του, διαπιστώνεται το προφίλ ρίσκου του και οι private bankers λαμβάνουν τις επενδυτικές αποφάσεις με βάση πολλαπλά προσυμφωνημένα κριτήρια
2. Συμβουλευτική διαχείριση: Η τράπεζα συμβουλεύει τον πελάτη για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου του αλλά εκείνος έχει τον τελευταίο λόγο.
3. Εκτελεστική διαχείριση: Η τράπεζα εκτελεί τις εντολές του πελάτη και διεκπεραιώνει τις προσωπικές του επενδυτικές επιλογές.

Και η Πειραιώς εφαρμόζει σύστημα ανοιχτής αρχιτεκτονικής όσον αφορά τα προτεινόμενα προϊόντα, αξιοποιώντας παράλληλα και τη στρατηγική της συνεργασία με τον ολλανδικό όμιλο ING, από όπου αντλεί όχι μόνο προϊόντα αλλά και τεχνογνωσία. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση χαρτοφυλακίου προσφέρεται και στο εξωτερικό μέσω της ING Private Bank, με επιλογή έδρας μεταξύ Γενεύης, Ζυρίχης και Μονακό. Επίσης, για μεγάλες οικογενειακές περιουσίες ή για ομάδες επίλεκτων πελατών με όμοιο επενδυτικό προφίλ παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας καταπιστευμάτων (trusts) και προσωπικών αμοιβαίων κεφαλαίων (dedicated funds) με έδρα το Λουξεμβούργο και την Πειραιώς ως διαχειριστή.

Σύμφωνα με τον Ιω. Κυριακόπουλο, ο «μέσος» πελάτης private banking στην Ελλάδα έχει διαθέσιμα κεφάλαια 1-3 εκατ. ευρώ. Σε ό,τι αφορά την έλευση των μεγάλων παικτών όπως η UBS, η Credit Suisse First Boston και η Morgan Stanley, ο ίδιος εκτιμά ότι απευθύνονται στους πολύ εύπορους πελάτες (ultra high net worth) με κεφάλαια από 5 εκατ. ευρώ και άνω.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Σύμφωνα με εκτιμήσεις κορυφαίων στελεχών της τράπεζας, στο μέλλον προβλέπεται πως το private banking θα γίνεται συνεχώς μια πιο μαζική υπηρεσία. Όλο και μεγαλύτερος αριθμός επενδυτών θα στρέφεται σε αυτό, αφενός γιατί το κόστος της υπηρεσίας συνεχώς θα συρρικνώνεται κι έτσι θα μεγαλώνει η δεξαμενή των υποψηφίων πελατών (θα μειώνεται το ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο), αφετέρου επειδή η έκρηξη της τεχνολογίας και η υπέρμετρη πληροφόρηση έχει καταστήσει εξαιρετικά δύσκολο για τον ιδιώτη επενδυτή να παρακολουθεί μόνος του τις εξελίξεις και να αξιολογεί την πληθώρα των προτεινόμενων επενδυτικών λύσεων. Έτσι, σταδιακά πείθεται ότι για την καλύτερη διαχείριση της κινητής αλλά και της

ακίνητης περιουσίας του τον συμφέρει να «αγοράσει» τις υπηρεσίες εξειδικευμένων στελεχών αντί να συνεχίσει να προσπαθεί μόνος του να βρει τον δρόμο του στο αχανές, πλέον, πεδίο των διάφορων χρηματοοικονομικών επιλογών.

Η αναμενόμενη επέκταση της πελατειακής βάσης των υπηρεσιών private banking αναμένεται να αλλάξει και τον τρόπο επικοινωνίας του πελάτη με τον προσωπικό του οικονομικό σύμβουλο. Ο μεγαλύτερος αριθμός των χαρτοφυλακίων ανά διαχειριστή, σε συνδυασμό με τη μεγάλη ταχύτητα των οικονομικών εξελίξεων και τη συχνή εναλλαγή των επενδυτικών ευκαιριών, απαιτεί άμεση αλλά και μικρής διάρκειας επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και του οικονομικού συμβούλου. Η μείωση της προσωπικής επαφής φαίνεται ότι θα τροποποιήσει και τα κριτήρια επιλογής των οικονομικών συμβούλων. .

Η εξέλιξη και επέκταση του private banking είναι ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, ακολουθώντας τους μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης που γνωρίζει ο τραπεζικός κλάδος γενικότερα στην Ελλάδα. Παράλληλα παρατηρείται ένταση του ανταγωνισμού, ο οποίος δεν γνωρίζει πλέον γεωγραφικά σύνορα ως απόρροια της άρσης υφιστάμενων περιορισμών και των νέων κανόνων φορολογικής αντιμετώπισης στην ευρωζώνη και στις παραδοσιακές αγορές συγκέντρωσης κεφαλαίων εύπορων πελατών. Στο νέο παγκοσμιοποιημένο χρηματοοικονομικό περιβάλλον οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης που έχουν επιτευχθεί στις ανεπτυγμένες και υπό ανάπτυξη χώρες έχουν προκαλέσει μεγάλη συσσώρευση πλούτου που σήμερα αναζητεί ικανούς διαχειριστές.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεταβολή στα χαρακτηριστικά των πελατών που παραδοσιακά επιζητούσαν τις υπηρεσίες private banking. Οι μεταβολές αυτές δεν είναι μόνο δημογραφικές (ηλικίες, νέα επαγγέλματα, κτλ.), αλλά σχετίζονται και με τον τρόπο ζωής (life style) και την αυξημένη επενδυτική εμπειρία, επηρεάζοντας καταλυτικά την επενδυτική συμπεριφορά και την ποικιλία των ζητούμενων υπηρεσιών. Οι πελάτες του private banking διαθέτουν σήμερα μεγαλύτερη γνώση, επιθυμούν να συμμετέχουν στις επενδυτικές αποφάσεις και απαιτούν να εκμεταλλεύονται τις επενδυτικές ευκαιρίες, όπου αυτές παρουσιάζονται. Επιζητούν καινοτόμες και εξατομικευμένες λύσεις και όχι ένα άθροισμα επενδυτικών προϊόντων, ενώ θεωρούν αυτονόητη την εξυπηρέτησή τους από πολλαπλά δίκτυα.

Για την αντιμετώπιση των σημαντικά αυξημένων απαιτήσεων που όλα τα παραπάνω προκαλούν και με δεδομένη τη δυνατότητα συμμετοχής στις εξελίξεις όλων σχεδόν των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, δημιουργούνται καθημερινά νέα σύγχρονα προϊόντα- σύνθετα ή μη- με στόχο τη μεγιστοποίηση της σχέσης απόδοσης/κινδύνου. Η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων αυτών προϋποθέτει την ενημέρωση και τη συνεχή υποστήριξη των πελατών από ειδικούς, οι οποίοι πέρα από τη γνώση θα πρέπει να ανταποκρίνονται με ταχύτητα, ακρίβεια και πάνω από όλα αξιοπιστία, παρακολουθώντας και αναλύοντας συνεχώς τις επενδυτικές τους ανάγκες και στόχους. Αλλωστε το θέμα του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που θα αποτελέσει στο μέλλον τον καταλυτικό παράγοντα διαφοροποίησης των μονάδων του χώρου.

Επίσης, η εφαρμογή του πλαισίου της MifID δημιουργεί επιπλέον δεδομένα τόσο στον τομέα της ενημέρωσης και προστασίας των επενδυτών, μέσω της επιδιωκόμενης διαφανούς σχέσης με τον πελάτη, όσο και στην παροχή νέων δυνατοτήτων με τη δημιουργία των Μηχανισμών Πολυμερούς Διαπραγμάτευσης (Multilateral Trading Facility).

Στα επόμενα χρόνια αναμένεται η διατήρηση του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης στον χώρο του private banking. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, με βάση πρόσφατες μελέτες, ο αριθμός των HNWI (High Net Worth Individuals) στις χώρες του G7 αναμένεται να υπερδιπλασιαστεί τα επόμενα δέκα χρόνια, ενώ σταθερά μειώνεται και ο μέσος όρος ηλικίας των επενδυτών.

Τα νέα δεδομένα στον τομέα παροχής επενδυτικών υπηρεσιών επιβάλλουν τη συνεχή αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων και τη διαφοροποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών, με έμφαση στα στοιχεία εκείνα που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κυρίως σε αυτά που ενισχύουν τη σχέση με τους πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό και με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας των πελατών, οι μονάδες private banking συνεργάζονται σε κάποιες δραστηριότητες με άλλα πιστωτικά ιδρύματα, ενώ προσφέρουν προϊόντα και τρίτων χρηματοοικονομικών οργανισμών, εφαρμόζοντας πολιτικές όπως αυτή της ανοικτής αρχιτεκτονικής.

Η πελατεία του private banking απολαμβάνει σήμερα την παροχή ολοκληρωμένων και υψηλού επιπέδου επενδυτικών υπηρεσιών με προτάσεις και

λύσεις που σχεδιάζονται και δημιουργούνται στα μέτρα των εκάστοτε προσωπικών στόχων και ιδιαίτερων αναγκών. Οι επενδυτικές επιλογές περιλαμβάνουν ενδεικτικά, εκτός από τα κάθε μορφής επενδυτικά προϊόντα της Εθνικής Τράπεζας και του ομίλου της, επιλεγμένα αμοιβαία κεφάλαια των μεγαλύτερων διεθνών διαχειριστών κεφαλαίων, σύνθετα προϊόντα με τη συνεργασία κορυφαίων χρηματοοικονομικών οργανισμών και, βέβαια, δυνατότητες τοποθετήσεων στις μεγαλύτερες κεφαλαιαγορές του κόσμου. Το εύρος των παρεχομένων υπηρεσιών συμπληρώνεται με συμβουλευτικές υπηρεσίες (advisory services) και με υπηρεσίες απόλυτης διαχείρισης (discretionary asset management).

Όσον αφορά την ελληνική αγορά, μονόδρομο αποτελεί η ανάπτυξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών διαχείρισης πλούτου (total wealth management), προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών τους και σε θέματα φορολογίας, κληρονομιών, επενδύσεων σε ακίνητα και σε έργα τέχνης κτλ. Απαραίτητος κρίνεται ακόμη ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός του θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου, όσον αφορά την προσφορά επιπλέον μορφών προϊόντων και υπηρεσιών (hedge funds, trust accounts κτλ.), κάτι που ήδη υφίσταται από χρόνια σε άλλες προηγμένες αγορές. (Πηγή <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=105&artid=221297&dt=01/12/2007>)

3.4 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και εξόρυξη δεδομένων

Πρόκληση για το μέλλον και ταυτόχρονα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθίσταται η δημιουργία σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, βασισμένες στην αξιοπιστία και στην υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, στοιχεία απολύτως καθοριστικά στην εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά του private banking. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων και η εξόρυξη δεδομένων είναι σημαντικές πρακτικές στη βιομηχανία οικονομικών υπηρεσιών. Και οι δύο έχουν διαφορετικούς βαθμούς πολυπλοκότητας και διαφορές στις οργανωτικές δομές, την κουλτούρα και την τεχνολογική υποδομή που τις υποστηρίζει. (Πηγή, **Μαρία Μανίνα**, «Τραπεζικό Μάνατζμεντ και Ανθρώπινο δυναμικό – Εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησής του για την βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας» Διπλωματική Εργασία ΜΠΣ Τραπεζική, Ελληνικό Ανοικτο Πανεπιστήμιο, 2006)

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

Οι βασικότερες εξελίξεις που άρχισαν να εμφανίζονται διεθνώς από τα τέλη της δεκαετίας του '70 και επηρέασαν με κάποια χρονική υστέρηση την ελληνική τραπεζική αγορά θεωρούνται η ένταση της διεθνοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η επέκταση της πολυεθνικοποίησης των τραπεζών, η τιτλοποίηση των τραπεζικών εργασιών, η απελευθέρωση από διοικητικές ρυθμίσεις που προκάλεσε τον πολλαπλασιασμό των χρηματοπιστωτικών μέσων διευρύνοντας τον ανταγωνισμό, η όξυνση του ανταγωνισμού των τραπεζών μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και μη τραπεζικών επιχειρήσεων, η σύζευξη των τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων, η επέκταση των δραστηριοτήτων μέσω θυγατρικών, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, η σταδιακή συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς των υπό κρατικό έλεγχο τραπεζών, η ραγδαία ανάπτυξη των τραπεζικών εφαρμογών της τεχνολογίας και ο συνδυασμός τους μ' αυτήν των τηλεπικοινωνιών κ.λ.π.

Προκειμένου οι τράπεζες να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, όπως αυτά διαμορφώνονται με βάση τις παραπάνω εξελίξεις έχουν, σήμερα, διαμορφώσει διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες στον ελληνικό χώρο ξεκίνησαν στην Τράπεζα της Ελλάδας από τα τέλη της δεκαετίας του '50. Το 1959 ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών της Εμπορικής και της Ιονικής Τράπεζας. Τα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας του οι σπουδές διαρκούσαν 2 χρόνια, αλλά από το εκπαιδευτικό έτος 1962/63 επεκτάθηκαν σε τρία.

Το 1962 δημιουργήθηκε οργανωτική μονάδα Εκπαίδευσης στην Εθνική Τράπεζα, η οποία μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70 αποτέλεσε την πρωτοπορία σε θέματα τραπεζικής εκπαίδευσης. **(ο.π.)**

Στο διάστημα 1982-1986 δημιουργήθηκαν Τμήματα ή Υποδιευθύνσεις Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης σε όλες σχεδόν τις τράπεζες του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημοσίου τομέα, που οργάνωσαν προγράμματα ενδοτραπεζικής εκπαίδευσης, τόσο σε τραπεζικά θέματα, όσο και σε θέματα που αφορούσαν τη διοικητική και οικονομική επιμόρφωση των υπαλλήλων τους.

Εξάλλου από το 1985 άρχισαν οι πρώτες προσπάθειες από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών για να καλυφθούν τα εκπαιδευτικά κενά των τραπεζών-μελών της.

Σήμερα, οι μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες οργανώνουν στα εκπαιδευτικά τους κέντρα ενδοτραπεζικά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, που καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες διαφόρων θέσεων εργασίας και κλιμακίων ιεραρχίας.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπολοίπων τραπεζών καλύπτονται, είτε με μεμονωμένα ενδοτραπεζικά σεμινάρια, είτε με διεπιχειρησιακά σεμινάρια διαφόρων εκπαιδευτικών φορέων στην Ελλάδα, είτε με σεμινάρια για τα στελέχη τους στο εξωτερικό (κυρίως οι θυγατρικές πολυεθνικών τραπεζών). Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες των αναπτυσσόμενων στελεχών, που δεν έχουν την απαραίτητη μορφωτική υποδομή σε χρηματοοικονομικά και διοικητικά θέματα, καλύπτονται με τη δημιουργία μακροχρόνιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα πλαίσια λειτουργίας Ινστιτούτων Τραπεζικών Στελεχών

Οι Διοικήσεις των τραπεζών συνειδητοποίησαν τα τελευταία χρόνια το γεγονός ότι η συστηματική εκπαίδευση είναι βασικός μοχλός επιχειρηματικής επιτυχίας, μια και μ' αυτήν επιτυγχάνεται η διαδικασία της μάθησης στους χώρους εργασίας και εξασφαλίζεται η επιθυμητή προσαρμογή στους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους κάθε τράπεζας.

Το περιβάλλον, λοιπόν, έχει διαφοροποιηθεί ριζικά και η εκπαίδευση συνιστά έργο πρώτης προτεραιότητας κυρίως στις επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα. Τα κεφάλαια που διατίθενται για εκπαιδευτικούς σκοπούς τείνουν να γίνουν κολοσσιαία και καθώς οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που διοργανώνονται αποκτούν ποικιλία και διαστάσεις χωρίς προηγούμενο, οι απαιτήσεις από πλευράς των αναμενόμενων αποτελεσμάτων γίνονται ολοένα και πιο έντονες. Η ακρίβεια στους όρους εκτέλεσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έχει γίνει πλέον στις μέρες μας έργο ειδικών και καθήκον εξειδικευμένων υπηρεσιακών οντοτήτων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων

που, κατά κανόνα εντάσσονται στις Διευθύνσεις Προσωπικού.⁴[]. Παρά ταύτα, αυτό που κατά κανόνα φαίνεται να λείπει από τη συνεχιζόμενη κατάρτιση στον τραπεζικό κλάδο είναι η έλλειψη συντονισμού και προγραμματισμού μεταξύ των αρμοδίων για την κατάρτιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε θεμελιώδης ικανότητα στο χώρο των υπηρεσιών και ειδικότερα στο χώρο των τραπεζών.

4.1 Διαχείριση Γνώσεων

Ο εντοπισμός και η καλλιέργεια του πνευματικού κεφαλαίου δεν απαιτούν απλώς μια θεωρητική προοπτική. Απαιτούν την κατάρτιση ενός σχεδίου άμεσης και πρακτικής δράσης το οποίο θα εστιάζει στην εκμάθηση και τη χαλιναγώγηση νέων προσεγγίσεων διαχείρισης που θα μεγιστοποιήσουν τη συλλογική νοημοσύνη του οργανισμού σας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εντοπίσετε τους στόχους της επιχείρησής σας, να αναπτύξετε και να διαχειριστείτε το πραγματικό δυναμικό του προσωπικού σας και να προάγετε την υποστήριξή του. Σύμφωνα με τον Drucker (1995), η γνώση είναι η μόνη βιώσιμη πηγή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια έρευνα που διεξήχθη από την εταιρία Computer Science Corporation (CSC) ανακάλυψε ότι τα υψηλά στελέχη Πληροφοριακών Συστημάτων θεωρούν τη διαχείριση γνώσης ως μια από τις πιο αποφασιστικής σημασίας τεχνολογίες που θα

οδηγούσε σε επιχειρηματική ανάπτυξη και καινοτομία μέχρι το 2002 (CSC, 1996). Η διαχείριση γνώσης υποστηρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανώσεων. Οι εταιρίες που αναπτύσσουν τις καλύτερες πρακτικές για τη διαχείριση του κεφαλαίου γνώσης θα είναι αυτές που θα «πιάσουν» το ανταγωνιστικό κύμα (Hiebeler, 1996). Είναι ευρέως διαπιστωμένο ότι για να έχουν οι οργανισμοί ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να οδηγούνται από τη γνώση (Hosapple and Joshi, 1997).

Σκοπός είναι να προταθεί ένα πρότυπο ώστε να υπηρετήσει ως πλαίσιο Διαχείρισης Γνώσης στον οργανισμό, ειδικότερα, ένα πρότυπο που θα σχετίζεται με την απόδοση της διαδικασίας. Ένα πλαίσιο περιγράφει ένα φαινόμενο σε συνάρτηση των σημαντικών παραγόντων, δομών, ή μεταβλητών και των σχέσεών τους. Επιτρέπει στον οργανισμό να κερδίσει προοπτική και εστιάζει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Το πλαίσιο θα πρέπει να είναι χρήσιμο στον προγραμματισμό δραστηριοτήτων Διαχείρισης Γνώσης εντός ενός οργανισμού και στο διαχωρισμό ανάμεσα στις απαιτούμενες διαδικασίες. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση των πόρων που απαιτούνται και πώς αυτοί θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν. Η κατανόηση της γνώσης είναι αναγκαία προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας Διαχείρισης Γνώσης. Ο συσχετισμός δεδομένων και πληροφοριών στη γνώση (η «αλυσίδα τροφοδότησης πληροφοριών») είναι απαραίτητος καθώς επίσης και η εξειδίκευση στην αλυσίδα.

Τα δεδομένα ορίζονται ως αριθμητικές ή άλλες πληροφορίες που αναπαριστώνται σε μία μορφή κατάλληλη για επεξεργασία από τους υπολογιστές. Οι πληροφορίες στην πιο απλή μορφή τους είναι επεξεργασμένα δεδομένα, πράγμα που είναι σημαντικό. Με επεξεργασία, σύνοψη ή ανάλυση δεδομένων οι οργανισμοί δημιουργούν πληροφορίες. Η γνώση είναι η κατάσταση ή το γεγονός του να γνωρίζει κανείς κάτι, η κατανόηση που κερδίζεται μέσω των εμπειριών ή μελετών, το σύνολο ή η ποικιλία του τι γίνεται αντιληπτό, ανακαλύπτεται ή μαθαίνεται. Η γνώση ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να αποδίδει σωστά (Snyder and Wilson, 1997).

4.2 Η έννοια της ομάδας

Στην προσπάθεια μας να εκτιμήσουμε την αξία μίας επιχείρησης, αναλύουμε τα οικονομικά της μεγέθη, τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα ομοειδών επιχειρήσεων, αξιολογούμε τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται όσον αφορά τις προοπτικές του

και, τέλος, επικεντρωνόμαστε στο υφιστάμενο management, προσπαθώντας να δημιουργήσουμε άποψη σχετική με την ποιότητα και τις δυνατότητες του.

Είναι εμφανές λοιπόν ότι το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας «επιχείρησης» είναι η ομάδα των ανθρώπων που την αποτελούν. Τα άτομα αυτά δεν πρέπει απλά να είναι ικανά (απαιτούμενες σπουδές, εργατικότητα, γνώσεις και εμπειρία), αλλά να μπορούν να λειτουργούν σαν μία ομογενής ομάδα με κοινούς στόχους, χωρίς το παραμικρό ίχνος ιδιοτέλειας. Εδώ ακριβώς ευρίσκεται και η βασικότερη υπευθυνότητα του ηγέτη ή του δημιουργού μίας τέτοιας ομάδας, ενός ηγέτη που στην προκειμένη περίπτωση δεν είναι ο συνήθης γενικός διευθυντής, ο πρόεδρος της ομάδας ή ο ιδιοκτήτης της «επιχείρησης», αλλά αυτός που έχει εμπνευσθεί ή διατηρεί αναλλοίωτο και εξελίσσει διαχρονικά το κεντρικό «επιχειρησιακό όραμα». Το συγκεκριμένο άτομο της ομάδας, ίσο μεταξύ ίσων, έχει σαν αποκλειστική απασχόληση του το δημιουργικό συντονισμό των ενεργειών των υπολοίπων, παραμένοντας ο «ηθικός καθοδηγητής» της όλης «επιχειρηματικής» οντότητας. Δυστυχώς οι ομοιογενείς αυτές δημιουργικές ομάδες (επιχειρηματικές οντότητες) στη διάρκεια των χρόνων διαβρώνονται και χάνουν την αρχική τους υπόσταση. Το γεγονός αυτό οφείλεται είτε στη βιολογική τους φθορά (εφηβεία, ενηλικίωση, γηρασμός), είτε στην αδυναμία προστασίας τους από τις εξωτερικές επιρροές, με αποτέλεσμα τη διείσδυση εντός τους ιδιοτελών μονάδων, οι οποίες αποσκοπούν απλά και μόνο στην αποκόμιση προσωπικού οφέλους. Στην περίπτωση αυτή είναι προφανές ότι τέτοιου είδους άτομα επιλέγουν τη συνεστίαση σε πλούσια τραπέζια, στα οποία συνήθως διεισδύουν μεταμφιεσμένα. Η ομάδα είναι λοιπόν το κύτταρο μίας επιτυχημένης δημιουργικής ανθρώπινης συνύπαρξης, είτε η συνύπαρξη αυτή αφορά το φιλικό και οικογενειακό, είτε το εργασιακό μας περιβάλλον. Τόσο στο ένα, όσο και στο άλλο, βασική προϋπόθεση είναι η μη ύπαρξη ιδιοτελών μονάδων, οι οποίες αξιωματικά ενεργούν διαβρωτικά και οδηγούν στην πλήρη αποσύνθεση. Παράλληλα, η αδυναμία δημιουργίας μίας βασικής ομάδας εντός ενός ορισμένου χρόνου (εάν δεν υπάρχει από την αρχή, ως οφείλει), είναι ο βασικότερος παράγοντας της ενδεχόμενης αποτυχίας μίας νεοϊδρυθείσας επιχείρησης (Οδός τηλεπικοινωνιών, τεύχος 30, Φεβρουάριος 2001)

4.3 Η εταιρική κουλτούρα

Η σημαντικότητα της Εταιρικής Κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον, τι είναι και τι δεν είναι αναγκαίο κ.λπ. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια Επιχείρηση («the way we do things around here»)). Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της Επιχείρησης για ζητήματα Στρατηγικής Σημασίας όπως είναι οι Καινοτομίες, η Επιχειρηματικότητα, η ανάληψη Πρωτοβουλιών και Κινδύνων, οι Αλλαγές και η συνεχής Μάθηση, η Εξωστρέφεια και η Άμεση Ανταπόκριση στις Απαιτήσεις - Αλλαγές του Περιβάλλοντος, η Έμφαση στον Πελάτη και στην Ποιότητα, η Έμφαση στους Ανθρώπους, την Ομαδική Συνεργασία και την Εμπιστοσύνη, η Έμφαση στα Αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη Επιτυχία, την Ταχύτητα, την Ευελιξία, την Απλότητα κ.λπ. Μια Εταιρική Κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων. Για παράδειγμα, οι αξίες όπως Ταχύτητα, Απλότητα, Αυτοπεποίθηση, Υπερβατικοί Στόχοι (stretching), Οργάνωση χωρίς στεγανά, Συνεχής Βελτίωση, που «πέρασε» ο J. Welch στην General Electric, οδήγησαν στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ικανότητα για άμεση προσαρμογή, αλλαγές, ευελιξία, συνεχή μάθηση-βελτίωση και καινοτομίες, στοιχεία τα οποία είναι ιδιαίτερα, σημαντικά για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης 300.000 εργαζόμενων στο σύγχρονο περιβάλλον που απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία και συνεχή προσαρμογή.

Επίσης στη Southwest, ο επικεφαλής της Herb Kollerher κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα με βασικά στοιχεία την ευχάριστη-διασκεδαστική ατμόσφαιρα («work should be fun... it can be play... enjoy it») και την έμφαση στους ανθρώπους («People are important... each one makes a difference»), που την οδήγησε να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον και κλίμα όπου οι άνθρωποί της επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αισθανόμενοι ταυτόχρονα οι ίδιοι

υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση-δέσμευση, παρά το γεγονός ότι οι αμοιβές τους είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο του κλάδου.

Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη Southwest να είναι συναγωνιστική στο χαμηλό κόστος-τιμές και ταυτόχρονα στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Οι ανταγωνιστές της, όσο κι αν προσπάθησαν, δεν μπόρεσαν να τη μιμηθούν αφού η κουλτούρα δεν αντιγράφεται-τουλάχιστον εύκολα.

Μια Εταιρική Κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγ Η κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που ταιριάζει με τα θεμελιώδη δεδομένα μιας Επιχείρησης όπως Φύση Δραστηριοτήτων, Μέγεθος, Στρατηγική, Περιβάλλον κ.λπ. Πέραν όμως αυτού και ανεξαρτήτως επιχείρησης, η διαρκής επιτυχία απαιτεί κάποια γενικά στοιχεία κουλτούρας, τα οποία ενισχύουν τη συνεχή Μάθηση, τη συνεχή Βελτίωση και Αλλαγή, την Ομαδική Συνεργασία, την Επιχειρηματικότητα, την Αποτελεσματικότητα, την Ανταγωνιστικότητα, την Υπευθυνότητα, τον Επαγγελματισμό. Είναι αλήθεια ότι αρκετές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ με αυτό τον τρόπο ή, στην καλύτερη περίπτωση ως φιλανθρωπία. Αυτό ασφαλώς δεν έχει να κάνει με την ουσία της ΕΚΕ. Κατά τη γνώμη μου, η ουσία της ΕΚΕ είναι να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις ότι δεν αποτελούν οργανισμούς οικειοποίησης αξίας, αλλά δημιουργίας αξίας για την κοινωνία και όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων. Σήμερα που οι βασικοί θεσμοί της κοινωνίας όπως κράτος, κόμματα, εκκλησία, ακόμα και η οικογένεια φθίνουν, η επιχείρηση αναδεικνύεται ως βασικός θεσμός του σύγχρονου κόσμου (*συνέντευξη στον διαδικτυακό τόπο www.morax.gr, Δημήτρη Μπουραντά καθηγητή Μάνατζμεντ, 07/2007*).

4.4 Στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και ποιότητα

Οι Τράπεζες υπό την ισχυρή πίεση όλων των φαινομένων και των αλλαγών, αναγκάζονται να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Σαν ασφαλή οδό προς την επιτυχία υιοθετούν τη Διοίκηση ποιότητας. Η Διοίκηση ποιότητας απαιτεί μεταξύ άλλων και την αλλαγή του τρόπου Διαχείρισης του προσωπικού, ώστε οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται άμεσα στην επιδίωξη της ποιότητας. Για τους εργαζόμενους οι

Τράπεζες είναι ο χώρος της δουλειάς τους, ένας χώρος σημαντικός κοινωνικής αλληλεπίδρασης και προσωπικής ολοκλήρωσης.

Η νέα συμπεριφορά της Διοίκησης δεν οδηγεί μόνο σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα για την Τράπεζα αλλά και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Απαιτεί ποιοτική Διαχείριση των εργαζομένων ώστε να κατανοήσουν και να ενδιαφερθούν για την δική τους συνεισφορά στους σκοπούς της και να παρακινηθούν ν' αναλάβουν υπευθυνότητα. (Πηγή Κνιθάκη ΕΛΕΝΗ Διπλωματική εργασία : Η επίδραση της πελατοκεντρικής προσέγγισης στη διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων των Τραπεζών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2006)

Οι Τράπεζες για να επιβιώσουν και ν' αναπτυχθούν έχουν γίνει πελατοκεντρικές. Έχουν αναπτύξει στρατηγικές επιλογές λειτουργίας με σημαντικό παράγοντα την ποιότητα και την καινοτομία, που κατέχουν πρωτεύουσες θέσεις στις επιλογές τους αυτές.

Αυτοί όμως που επιτυγχάνουν την ποιότητα και την καινοτομία και τις κάνουν πραγματικότητα είναι οι Άνθρωποι άρα κεντρική και καθοριστική η θέση των Ανθρώπινων πόρων της Τράπεζας στη Διοίκηση ποιότητας δηλ. στην επίτευξη του πελατοκεντρικού προφίλ της Τράπεζας. Η ποιότητα και η καινοτομία πρέπει να αναπαράγεται από τον κάθε εργαζόμενο, από τις ικανότητές του και από την συνεχή αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό τους.

Γίνεται φανερό ότι η Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων φεύγει από τα τυπικά τους καθήκοντα και την τυφλή υπακοή στις εντολές και οδηγείται σε διαφορετικούς ρόλους των εργαζομένων, στην ευελιξία και την γρήγορη ανταπόκριση που προϋποθέτουν πολλαπλές ικανότητες των εργαζομένων. Πολιτικές που υποστηρίζουν την ποιότητα αναφέρονται στην επιλογή προσωπικού με

κατάλληλες ικανότητες και στην αξιολόγησή του με βάση την ομαδική συμβολή, στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, στην δημιουργία οριζοντίων προοπτικών εξέλιξης, στη θέσπιση κινήτρων και κατάλληλων συστημάτων αμοιβής.

Χρειάζονται πολιτικές που συνδέονται με την υπευθυνότητα και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, με την δημιουργία ομαδικών σχημάτων εργασίας. Με την Διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για ν' αντιμετωπίζει κάθε υπάλληλος την εργασία του δυναμικά σαν τραπεζίτης και όχι γραφειοκρατικά και αδιάφορα σαν δημόσιος υπάλληλος.

Όταν κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν είναι μόνο εκτελεστικό όργανο ,αλλά μπορεί να χρησιμοποιήσει και τις πνευματικές του ικανότητες για να

συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του, όταν αισθάνεται υπεύθυνος και όταν του παρέχονται οι δυνατότητες για ν' αναπτύξει πρωτοβουλίες, υποκινείται για απόδοση αισθανόμενος ότι η επιτυχία της Τράπεζας αφορά και τον ίδιο και εξαρτάται και απ' αυτόν.

Με τις συμμετοχικές μορφές Διοίκησης ενεργοποιείται κάθε εργαζόμενος για να δουλέψει περισσότερο αλλά κυρίως για να εργαστεί εξυπνότερα, γεγονός το οποίο αποτελεί στοιχείο ικανοποίησης από την εργασία του, αλλά ταυτόχρονα και τον κυριότερο παράγοντα αύξησης της δημιουργικότητας του ατόμου και της παραγωγικότητας της εργασίας (Πηγή Κνιθάκη ΕΛΕΝΗ Διπλωματική εργασία : Η επίδραση της πελατοκεντρικής προσέγγισης στη διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων των Τραπεζών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2006)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΗΓΕΣ

- Πρωτόπαπας Χ. ,(1997), *Τράπεζες και Ποιότητα*, Εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη
- Λυμπερόπουλος Χ.Κ., (1994), *Στρατηγικό Τραπεζικό Μάνατζμεντ*, Interbooks, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δημήτριος Κ., Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Μπενου Ευγ, Αθήνα
- Χυτήρης, Λεωνίδας Σ, (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Interbooks, Αθήνα
- Βάλβης, Μάρκος Γ, (1999), *Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και η αλλαγή*, Εκδοτικός Οίκος Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα
- Ζοπουνίδης κ, (2009), *Σύγχρονα θέματα τραπεζικού μάνατζμεντ*, Κλειδάριθμος, Αθήνα
- (Πηγή Κνιθάκη ΕΛΕΝΗ Διπλωματική εργασία : Η επίδραση της πελατοκεντρικής προσέγγισης στη διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων των Τραπεζών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2006)
- Δημήτριος Παπούλιας και Δημήτριος Μπάλιος, *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, Σημειώσεις Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην

“Εφαρμοσμένη Οικονομική και Χρηματοοικονομική, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Συλλογικό έργο, Εργασία: ‘*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ*’, ΚΕΤΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ, www.keta-ionion.gr

Μπουραντάς Δ., (07/2007), Συνέντευξη Δημήτρη Μπουραντά καθηγητή Μάνατζμεντ, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για στελέχη (Executive MBA) και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος (MSc) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών στον διαδικτυακό τόπο www.morax.gr/article_show.php?article_id=1330

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

businesscenter.piraeusbank.gr

www.alpha.gr

www.nbg.gr

www.emporiki.gr

www.ependyseis.gr

www.google.gr

www.in.gr

www.capital.gr

www.go-online.gr

www.investingreece.gr

www.openarchives.gr

www.tanea.gr

www.eap.gr

www.uom.gr

www.teicrete.gr

www.keta-ionion.gr

hrmemark55.wordpress.com

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

www.lib.teicrete.gr

www.lib.uom.gr

www.lib.uoa.gr

www.lib.aueb.gr