

ΜΕΡΟΣ Ι

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η αγορά εργασίας
στο τραπεζικό σύστημα

Κώστας Γεωργίου
Τράπεζα Πειραιώς

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να προσδιορισθούν καλύτερα και να γίνουν κατανοητές οι αλλαγές και οι έντονες πιέσεις στην αγορά εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις στον Τραπεζικό Τομέα, ιδιαίτερα δε την τελευταία δεκαετία, θα γίνει μία σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του Τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα και τα χαρακτηριστικά του.

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ξεκινά από το 1828 όταν η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα δημιουργήθηκε για να επεξεργασθεί λύσεις στα οικονομικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τα επτά χρόνια του πολέμου της Ανεξαρτησίας. Η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα έκλεισε το 1834 λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, οι οποίοι προήλθαν κυρίως από δάνειο εξωτερικού το οποίο εξαντλήθηκε όμως πολύ σύντομα.

Το 1841 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος δημιουργήθηκε με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια με βασικές εργασίες την αποδοχή καταθέσεων, τη χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης της χορηγήθηκε μονοπωλιακά το δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε το μονοπώλιο της έκδοσης Τραπεζογραμματίων, καθ' όσον η Ιονική Τράπεζα, με δραστηριότητα μέχρι τότε μόνο στα Ιόνια νησιά, επεξέτεινε τη δραστηριότητά της και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Ένας μεγάλος αριθμός Τραπεζών δημιουργήθηκε στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα αλλά η Τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη Τράπεζα στην Αγορά.

Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως Κεντρικής πλέον Τράπεζας αλλά και με την ίδρυση της ΕΚΤΕ και της ΑΤΕ, η ΕΤΕ έχασε αφ' ενός το προνόμιο της έκδοσης χαρτονομίσματος ως και άλλες δραστηριότητες που είχαν σχέση με τη Στεγαστική και Αγροτική πίστη.

Στο διάστημα μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές Τράπεζες έκλεισαν, ενώ αμέσως μετά τον πόλεμο έγιναν πολλές συγχωνεύσεις Τραπεζών (ΕΤΕ - Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.ά.) ως επίσης και οι μεγαλύτερες Τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το Τραπεζικό Σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει έμμεσα ή άμεσα υπό τον έλεγχο του κράτους.

Από το 1960 και μετά, η διεθνοποίηση του Τραπεζικού συστήματος οδήγησε σε μια ουσιαστική αύξηση του αριθμού των ξένων Τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Η είσοδος αυτή των ξένων Τραπεζών συνεχίστηκε υποβοηθούμενη και από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981.

3. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΗΜΕΡΑ

Με την εκπνοή του 1993 είχαν παραμείνει πολύ λίγοι περιορισμοί από τη σταδιακή απελευθέρωση που ξεκίνησε το 1980 και εντατικοποιήθηκε από το 1987 και μετά.

Παρά το γεγονός ότι η απελευθέρωση δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη, οι θετικές επιπτώσεις στις συνθήκες λειτουργίας των αγορών και στον ανταγωνισμό μεταξύ των Τραπεζικών ιδρυμάτων είναι ουσιαστικές:

α. Έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των Τραπεζικών ιδρυμάτων με την ίδρυση ιδιωτικών κυρίως, από το 1990 και μετά.

β. Έχει μεταβληθεί το καθεστώς δύο Κρατικών Τραπεζών (Πειραιώς και Αθηνών) οι οποίες ιδιωτικοποιήθηκαν.

γ. Αξιοσημείωτη ακόμη είναι και η μείωση του μεριδίου των ομίλων της Εθνικής και Εμπορικής.

δ. Ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε, ιδιαίτερα μετά το 1990, και σε συνδυασμό με την απελευθέρωση, οδήγησε τα πιστωτικά ιδρύματα στην ανάπτυξη μιας σειράς νέων προϊόντων, τόσο εμπορικής όσο και επενδυτικής μορφής.

ε. Η διεύρυνση της χρηματαγοράς και κεφαλαιαγοράς και η κατάργηση των περιορισμών στη διασυνοριακή κίνηση κεφαλαίων προσέφεραν τη δυνατότητα για ευρεία χρήση των παραγώγων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στους πελάτες τους αλλά και την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 Τράπεζες και Ειδικά Πιστωτικά ιδρύματα.

Από αυτές οι 21 ήταν Ελληνικές, από τις οποίες οι 15 (71%) ανήκαν στον Δημόσιο Τομέα.

Σήμερα στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα συμμετέχουν:

- Η Τράπεζα της Ελλάδος η οποία είναι η Κεντρική Τράπεζα
- 40 Εμπορικές Τράπεζες, εκ των οποίων
- 20 Ελληνικές και
- 20 Ξένες
- 9 Ειδικά Τραπεζικά ιδρύματα, εκ των οποίων
- 3 Αναπτυξιακές Τράπεζες
- 3 Τράπεζες Κτηματικής Πίστης
- 1 Τράπεζα Αγροτικής Πίστης
- 1 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- 1 Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
- Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες

Η ΕΤΕ κυριαρχεί στην Τραπεζική Αγορά κατέχοντας το 55% αυτής και αποτελεί τη βάση για έναν Όμιλο ο οποίος περιλαμβάνει Τραπεζικές, Ασφαλιστικές, Τουριστικές και Βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας κατέχει περίπου το 20% της Αγοράς, ενώ οι δύο μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες, η Τράπεζα Πίστης και Εργασίας, κατέχουν το 7% και το 4% αντίστοιχα στην Αγορά, ενώ όλες οι άλλες εμπορικές τράπεζες κατέχουν το 2-3% της Αγοράς.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι περίπου το 75% της Αγοράς ελέγχεται από τους δύο μεγάλους Τραπεζικούς Ομίλους και κατ' επέκταση από το Δημόσιο.

Σήμερα οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες στο τραπεζικό σύστημα και οι βασικές τους εργασίες είναι η αποδοχή καταθέσεων και η χορήγηση δανείων καθώς και η εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου.

Οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών τραπεζών, υποκαταστημάτων και γραφείων αντιπροσωπείας, ειδικά στις περιοχές όπου κατοικούν και εργάζονται Έλληνες, στους οποίους παρέχουν υπηρεσίες για την κάλυψη αναγκών τους, αλλά κυριότερα είναι οι ενδιάμεσοι για συναλλαγές με την πατρίδα (εμβάσματα, καταθέσεις σε συνάλλαγμα, πληροφορίες, συμβουλές κ.λπ.)

Υποκαταστήματα Ξένων Εμπορικών Τραπεζών

Τα υποκαταστήματα των ξένων εμπορικών τραπεζών, τα οποία δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, λειτουργούν με το ίδιο πλαίσιο λειτουργίας που ισχύει για τις Ελληνικές τράπεζες.

Η εγκατάστασή τους στην Ελλάδα άρχισε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 και πρόσφεραν υπηρεσίες που οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δεν είχαν την ανάλογη εμπειρία (π.χ. δάνεια προς τη Ναυτιλία). Στη συνέχεια, λειτουργώντας ανταγωνιστικά προς τις Ελληνικές τράπεζες, επέλεξαν ένα πολύ καλό τμήμα της πελατείας, ειδικά των μεγάλων επιχειρήσεων, για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής είναι ότι όλα τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών έχουν σημαντικά κέρδη από τις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα.

Ειδικές Τράπεζες και οργανισμοί

Στις ειδικές Τράπεζες έχουμε:

α) Τις **Επενδυτικές** τράπεζες, οι οποίες προσφέρουν μία μεγάλη σειρά προϊόντων για τη μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων ως επίσης και επιχειρήσεων της κεφαλαιαγοράς.

β) Τις **Κτηματικές** τράπεζες, οι οποίες προσφέρουν στεγαστικά δάνεια αποκλειστικά, χωρίς βέβαια να εμποδίζονται και οι εμπορικές τράπεζες να χορηγούν στεγαστικά δάνεια.

γ) Την **Αγροτική** Τράπεζα και

δ) Το **Ταχυδρομικό** Ταμιευτήριο και το **Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων** με αποκλειστικό αντικείμενο την αποδοχή καταθέσεων και τη χορήγηση δανείων.

Μερικά ακόμη χαρακτηριστικά του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος τα οποία έχουν επηρεάσει και την εξέλιξη των αμοιβών στον κλάδο είναι:

α) Η σημαντική παρουσία του Ελληνικού Δημοσίου

Το Ελληνικό Δημόσιο συμμετέχει ή ελέγχει το μεγαλύτερο τμήμα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.

Άμεσα ελέγχει την Τράπεζα της Ελλάδος, την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, την Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΒΑ) καθώς επίσης το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.

Έμμεσα το Ελληνικό Δημόσιο ελέγχει την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και την Εμπορική Τράπεζα και μέσω αυτών όλες τις θυγατρικές τους τράπεζες, καθώς επίσης την Εθνική Κτηματική Τράπεζα και την Γενική Τράπεζα της Ελλάδος.

Η μεγάλη εξάρτηση των Τραπεζών Κρατικού ενδιαφέροντος, οι οποίες ελέγχουν και το μεγάλο μερίδιο της αγοράς, με τη σταδιακή απελευθέρωση έχει δημιουργήσει νέες τάσεις και καταστάσεις στις εργασιακές σχέσεις του κλάδου (αύξηση κινητικότητας στελεχών προς τις ιδιωτικές Τράπεζες κλπ.). Η προσπάθεια αυτή γίνεται κυρίως με βραδείς ρυθμούς, λόγω των ήδη δομημένων και θεσμικό προστατευόμενων εργασιακών σχέσεων οι οποίες έχουν δημιουργήσει παράλληλα ένα ιεραρχικό κατεστημένο που προβάλλει αντιδράσεις.

β) Η μειωμένη χρησιμοποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού στις καθημερινές συναλλαγές

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα υστερεί, σε σύγκριση με αυτό των χωρών της Ευρώπης, στη χρησιμοποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού για τις καθημερινές συναλλαγές.

Με ελάχιστες εξαιρέσεις, οι εμπορικές τράπεζες δεν έχουν εφοδιασθεί με μηχανολογικό εξοπλισμό για διευκόλυνση των "λιανικών" τραπεζικών συναλλαγών, καθ' όσον η χρησιμοποίηση των τραπεζογραμματίων εξακολουθεί να κυριαρχεί στη διενέργεια των συναλλαγών στην Ελλάδα. Επίσης, η χρησιμοποίηση νέων μέσων πληρωμών (επιταγές, πλαστικό χρήμα) είναι πολύ μικρή σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της ΕΟΚ.

γ) Μερίδιο της Αγοράς αποταμιεύσεων και δανείων σε λίγες τράπεζες

Η μη ύπαρξη ανεπτυγμένου τραπεζικού συστήματος, ώστε να λειτουργούν εξειδικευμένοι οργανισμοί συγκέντρωσης της αποταμίευσης, με εξαίρεση το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, αναγκάζει τους αποταμιευτές να καταθέτουν τις αποταμιεύσεις τους στις εμπορικές τράπεζες και παραδοσιακά στις δύο μεγάλες τράπεζες, Εθνική και Εμπορική.

Οι δύο αυτές τράπεζες συγκεντρώνουν πάνω από το 70% των καταθέσεων και ανάλογο ποσοστό των χορηγούμενων δανείων.

Το 1984 το μερίδιο στις καταθέσεις που είχαν οι Τράπεζες Κρατικού ενδιαφέροντος ήταν 89% περίπου, στις δε χορηγήσεις 88%. Σήμερα τα παραπάνω ποσοστά έχουν μειωθεί σε 80% και 73% αντίστοιχα.

Το φαινόμενο αυτό, δηλαδή της συγκέντρωσης πολύ μεγάλου ποσοστού της Αγοράς από δύο Τράπεζες, προκαλεί δυσλειτουργία στο τραπεζικό σύστημα και έλλειψη ανταγωνισμού στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών και στην κοστολόγησή τους.

δ) Τραπεζική ανάπτυξη ορισμένων περιοχών

Με εξαίρεση τα τελευταία χρόνια, όπου υπάρχει μία μεγαλύτερη ανάπτυξη του δικτύου των τραπεζών, παρατηρείται μία συγκέντρωση καταστημάτων τραπεζών στις περιοχές της Αθήνας, του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης.

Ειδικά οι ξένες τράπεζες λειτουργούν μόνο στις τρεις παραπάνω πόλεις, με εξαίρεση την Citibank και την Barclays, οι οποίες έχουν καταστήματα και σε άλλες περιοχές.

Αποτέλεσμα αυτής της τραπεζικής ανάπτυξης μόνο ορισμένων περιοχών είναι ότι σε πολλές περιοχές της Ελλάδας υπάρχει έλλειψη τραπεζικών υπηρεσιών.

ε) Μεγάλη συμμετοχή ξένων τραπεζών και απουσία περιφερειακών τραπεζών

Στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρέχουν υπηρεσίες πολλές ξένες τράπεζες με υποκαταστήματα στην Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη, ενώ μερικές απ' αυτές δραστηριοποιούνται και σε άλλες πόλεις.

Σε σύγκριση με άλλα τραπεζικά συστήματα πιο ανεπτυγμένα, οι ξένες τράπεζες έχουν μεγάλη συμμετοχή στην προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών, όπου οι Ελληνικές τράπεζες δεν έχουν εμπειρία.

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται επίσης και πολλά γραφεία αντιπροσωπείας ξένων τραπεζών τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες στους Έλληνες πελάτες τους. Ένα άλλο φαινόμενο του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι η απουσία μικρών περιφερειακών τραπεζών για την εξυπηρέτηση αποκλειστικά ορισμένων περιοχών της Ελλάδας σε βασικές τραπεζικές εργασίες.

στ) Μικρή παρουσία των εξειδικευμένων ενδιάμεσων οργανισμών

Μέχρι πριν λίγα χρόνια δεν υπήρχε άλλος τρόπος διοχέτευσης των αποταμιεύσεων στο σύστημα παρά μόνο μέσω των τραπεζών. Τα τελευταία χρόνια άρχισε η δραστηριοποίηση εταιρειών διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων ως και εταιρειών επενδύσεων, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες στους συμμετέχοντες στο τραπεζικό σύστημα.

4. Η ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ - ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σήμερα το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα έχει μπει σε μια φάση μετάβασης σε ένα νέο περιβάλλον στρατηγικού προσανατολισμού, όπου οι κύριες παράμετροι είναι η εφαρμογή της Πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών και η αποτελεσματική διοίκηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν, τόσο στη φύση της αγοράς (ανταγωνισμός) όσο και στις εσωτερικές λειτουργίες των τραπεζών (οργανωτικά συστήματα), έχουν επηρεάσει άμεσα την κατανομή και τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε σχέση με τις θέσεις εργασίας όσο και τις αλλαγές στις απαιτούμενες ικανότητες και τις αμοιβές του προσωπικού.

Η πρόσληψη προσωπικού με ιδιαίτερες ικανότητες βρίσκεται σε προτεραιότητα, με την πίεση για μείωση των ιεραρχικών επιπέδων σε διάφορες θέσεις οι οποίες επηρεάστηκαν περισσότερο από τις τεχνολογικές μεταβολές.

Το επάγγελμα του τραπεζικού με την παραδοσιακή του μορφή έχει αρχίσει να αλλάζει και να γίνεται περισσότερο περίπλοκο και σύνθετο.

Τα σημερινά Τραπεζικά Στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν και να διαθέτουν σύνθετα προϊόντα σε ιδιαίτερα απαιτητικούς και ενημερωμένους πελάτες μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι αναγκασμένα να λειτουργούν ως σύμβουλοι και με επιχειρηματική πρωτοβουλία, να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών πλάνων, να προσαρμόζονται γρήγορα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ευελιξία και καλές διαπροσωπικές σχέσεις θα είναι δύο από τις κύριες ικανότητες που θα έχουν ιδιαίτερη σημασία.

Η εξέλιξη της απασχόλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Απασχολούμενοι το 1984 στις Τράπεζες:: 46.400

		Μερίδιο
39.800	σε κρατικές τράπεζες	86%
4.000	σε ιδιωτικές τράπεζες	9%
2.000	σε ξένες τράπεζες	5%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Σήμερα: 52.000 απασχολούμενοι (Αύξηση 12%)

Μερίδιο Αύξηση σε σχέση με το 1984

41.000	σε κρατικές τράπεζες	80%	3%
8.000	σε ιδιωτικές τράπεζες	15%	100%
3.000	σε ξένες τράπεζες	5%	50%

Παρά την εισαγωγή της τεχνολογίας ο όγκος της απασχόλησης έχει αυξηθεί. Ενώ στις κρατικές Τράπεζες παρουσιάζεται μια σταθεροποιημένη κατάσταση όσον αφορά την απασχόληση, αντίθετα στις ιδιωτικές και στις ξένες η αύξηση είναι θεαματική. Σ' αυτό βέβαια συνετέλεσε σημαντικά και η ίδρυση νέων ιδιωτικών Τραπεζών.

Η μικρή αύξηση του προσωπικού των κρατικών Τραπεζών είναι βέβαια αποτέλεσμα και των πολιτικών των εκάστοτε κυβερνήσεων με τις αποφάσεις περί απαγόρευσης των προσλήψεων.

Η πολιτική αμοιβών των κρατικών Τραπεζών οδήγησε επίσης ένα σημαντικό αριθμό στελεχών στη συνταξιοδότηση (ασφαλιστικές ρυθμίσεις 1992) ή σε αναζήτηση καλύτερων όρων απασχόλησης στις ιδιωτικές τράπεζες. Ενώ ο αριθμός αυτός δεν αποτελεί μεγάλο ποσοστό στο σύνολο των απασχολούμενων στις κρατικές Τράπεζες, από άποψη ποιοτική τα στελέχη που μετακινήθηκαν κατείχαν σημαντικούς τομείς.

Η Ελληνική τραπεζική αγορά, στον τομέα της απασχόλησης τουλάχιστον, δεν ακολουθεί τις διεθνείς τάσεις. Το πεδίο για ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα είναι ακόμη μεγάλο χωρίς την παρουσία συμπτωμάτων κορεσμού. Η τραπεζική αγορά είναι ακόμη ανοικτή για κάλυψη τόσο ποσοτική, με την επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων, όσο και ποιοτική.

Με δεδομένες λοιπόν τις συνεχείς μεταβολές στον κλάδο και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, οι επιπτώσεις στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις είναι και θα είναι σημαντικές. Η αναθεώρηση βασικών λειτουργιών και πολιτικών γίνεται πλέον αναγκαιότητα και βασικό εργαλείο για την ανταγωνιστικότητα του Τραπεζικού συστήματος.

Σύμφωνα με έρευνα της Arthur Andersen, που πραγματοποιήθηκε το 1993 σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο (πίνακας 5), οι οικονομικές παροχές, οι ξεκάθαρες στρατηγικές, η εξασφάλιση της εργασίας και οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης θα αποτελέσουν τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και κινητοποίησης του προσωπικού προς τις νέες απαιτήσεις.

Παράγοντες που θα επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού στα επόμενα 5-7 χρόνια. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι μέθοδοι οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της αποτελεσματικότητας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα ανά κατηγορία προσωπικού:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Μέθοδοι αύξησης της αποτελεσματικότητας του προσωπικού των τραπεζών στο μέλλον (1= Πολύ σημαντικός 6= ελάχιστα σημαντικός)

Πηγή: Μελέτη Arthur Andersen "European banking and Capital Markets", 1993

Από τους παραπάνω πίνακες φαίνεται να διαφοροποιείται η στρατηγική η οποία πρέπει να ακολουθηθεί για την προσαρμογή και παρακίνηση του προσωπικού ανάλογα με την κατηγορία.

Για το **προσωπικό της πρώτης γραμμής (Front office)** η εκπαίδευση και η αυτοματοποίηση των συστημάτων, σε συνδυασμό με την ανταμοιβή και την ανακατανομή του προσωπικού ανάλογα με τις ικανότητες και τις δυνατότητες, θα αποτελέσουν τους μοχλούς για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.

Ο ρόλος του προσωπικού της πρώτης γραμμής αναμένεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικός, δεδομένου ότι η παραδοσιακή μορφή των TELLERS θα εκλείψει και οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής θα λειτουργούν πλέον ως σύμβουλοι του πελάτη.

Η αποτελεσματικότητα του προσωπικού της πρώτης γραμμής θα εξαρτηθεί κατά κύριο λόγο από την ταχύτητα με την οποία θα διαχειρίζονται τις πληροφορίες (αυτοματοποίηση) και τη γνώση των προϊόντων.

Για το προσωπικό υποστήριξης (Back Office), η αυτοματοποίηση των εργασιών και η ανακατανομή του πλεονάζοντος προσωπικού αποτελούν, και θα αποτελέσουν σε εντονότερο ρυθμό στο μέλλον, τα κύρια στοιχεία.

Και για τις δύο παραπάνω κατηγορίες η αυτοματοποίηση των εργασιών δεν θα δημιουργήσει πλεονάζον προσωπικό σε περιβάλλοντα τα οποία δεν έχουν κορεσθεί αλλά ο χρόνος ο οποίος θα εξοικονομηθεί θα διοχετευθεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Για τα στελέχη, αντίθετα με τις άλλες δύο κατηγορίες, η ανταμοιβή σε σχέση με την απόδοση και η εκπαίδευση αποτελούν στοιχεία ιδιαίτερης σημασίας και προτεραιότητας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την παρακίνησή τους.

5. ΟΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για τον Τραπεζικό κλάδο οι γενικές συλλογικές ρυθμίσεις, οι οποίες προσδιορίζονταν από τη Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος, είχαν μικρό αντίκρουσμα, δεδομένου ότι ο κλάδος είχε την πρωτοπορία στην παροχή διαφόρων δικαιωμάτων μέσα από κλαδικές ΣΣΕ. Μέχρι το 1980 οι Συλλογικές Συμβάσεις του κλάδου ρύθμιζαν μόνο τα κυρίως μισθολογικά θέματα, ενώ οποιαδήποτε άλλα επιδόματα ή παροχές, τα οποία δεν ρυθμιζονταν από τις Συμβάσεις, μεταβιβάζονταν από Τράπεζα σε Τράπεζα, κυρίως από τη ρήτρα εξομοίωσης με την ΕΤΕ και κάτω από την πίεση των Συλλόγων των Τραπεζών. Από το 1980 και μετά οι Συλλογικές Συμβάσεις δεν περιορίζονται μόνο στα μισθολογικά θέματα αλλά όλο και περισσότερο ρυθμίζουν και άλλα ουσιαστικά ζητήματα:

Το 1984:

Έχουμε τη ρύθμιση του ωραρίου σε 38 ώρες και 20'.

Την απορρόφηση στις Κρατικές Τράπεζες όσων απολύονται από ξένες τράπεζες οι οποίες παύουν να λειτουργούν. Αναμόρφωση του επιδόματος πολυετίας.

Αναμόρφωση του επιδόματος πολυετίας.

Μισθολογική αναγνώριση του χρόνου προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα.

Αναγνώριση της προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα για την ένταξη στα μισθολογικά κλιμάκια μέχρι 2 χρόνια. Επίδομα ισολογισμού ίσο με το 1/2 των μηνιαίων αποδοχών.

Ρυθμίσεις για τους βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς.

Ρυθμίσεις για χορήγηση προσωπικών δανείων μέχρι 3 μισθών για έκτακτες ανάγκες και δύο ακόμη επιπλέον για αιτιολογημένες ανάγκες. Χορήγηση στεγαστικών δανείων στο προσωπικό.

Ρύθμιση θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας.

Συμφωνία για την ασφάλιση του προσωπικού σε περίπτωση θανάτου ή ατυχήματος.

Αναγνώριση στρατιωτικής θητείας βαθμολογικό για όσους προσλήφθηκαν μετά την εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων.

Το 1989:

Ποσοτικοποίηση όλων των δραχμικών επιδομάτων με βάση το 16ο κλιμάκιο. Η ποσοτικοποίηση είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση σύμφωνα με τις αυξήσεις που επέρχονται στον βασικό μισθό.

Αύξηση του επιδόματος πολυετίας κατά 25%.

Αύξηση κατά 25% του επιστημονικού επιδόματος.

Ρυθμίσεις στη συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Προστασία της απασχόλησης μέσα από την εκπαίδευση και επιμόρφωση, για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων από την εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών και οργανωτικών μεταβολών.

Θέματα προσλήψεων (ενημέρωση των εκπροσώπων των εργαζομένων στα Δ.Σ για την διαδικασία προσλήψεων).

Αναγνώριση ενός επιπλέον χρόνου για όσους προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (συνολικό 3 χρόνια από 1/7/1990).

Πρώτη ενσωμάτωση μέρους της ΑΤΑ (ποσοστό 24,26%).

Το 1990:

Ρυθμίσεις για τις προσλήψεις του υπαλληλικού προσωπικού στις Κρατικές Τράπεζες με δημόσιο διαγωνισμό.

Συνέχιση της ενσωμάτωσης μέρους της ΑΤΑ.

Αύξηση επιδόματος πολυετίας.

Αύξηση πιστωτικών ορίων για χορήγηση στεγαστικών δανείων στο προσωπικό.

Υιοθέτηση της αρχής της ισότητας των δύο φύλων στην εξέλιξη του προσωπικού.

Το 1991:

Συμφωνία για καθορισμό πρόσθετων αμοιβών από προμήθειες αμοιβαίων κεφαλαίων και ασφαλιστρών.

Αύξηση επιδόματος πολυετίας.

Απόφαση για ίδρυση φορέα διατραπεζικής εκπαίδευσης.

Σύσταση επιτροπής για τη μελέτη σύνδεσης μέρους της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

Συμφωνία για επιτάχυνση του Διατραπεζικού Συστήματος Πληρωμών.

Το 1993:

Ρυθμίζονται επιπλέον θέματα υγιεινής και ασφάλειας (τοποθέτηση φίλτρων κ.λ.π.).

Συμφωνία για μελέτη ίδρυσης παντραπεζικής νοσηλευτικής μονάδας.

Ρυθμίσεις στεγαστικών δανείων.

Θέματα ασφάλειας τραπεζών.

Η διετής σύμβαση 1994-1995:

Μέχρι το 1991 οι Συλλογικές Συμβάσεις ήταν μονοετείς.

Η τελευταία συλλογική σύμβαση εργασίας 1993-1994 ήταν διετής και προέβλεπε αυξήσεις σε τέσσερις εξαμηνιαίες περιόδους, ήτοι 1994 6% +6% και το 1995 4,5% + 5%.

Νέο Ενιαίο μισθολόγιο με πλήρη ενσωμάτωση της ΑΤΑ.

Δημιουργία Επιτροπής Κοινωνικού Διαλόγου.

Σύσταση Παρατηρητηρίου Απασχόλησης με αντικείμενο την έρευνα και την τεκμηρίωση για την εξέλιξη της απασχόλησης και τις επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις.

Νοσηλευτική μονάδα.

Τραπεζική ασφάλεια.

Επιτροπές ισότητας.

Η ΣΣΕ 1994-1995 αποτελεί μία σοβαρή προσπάθεια εκσυγχρονισμού του συστήματος αμοιβής στις Τράπεζες. Από την πολυπλοκότητα στην απλότητα.

Όλες οι τράπεζες προσφέρουν αυξήσεις στα πλαίσια που έχουν καθοριστεί από την κλαδική ΣΣΕ. Υπάρχει προέκταση και εξειδίκευση των κλαδικών ΣΣΕ σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι ιδιωτικές και οι ξένες Τράπεζες προσφέρουν στο υπαλληλικό προσωπικό το ελάχιστο που συμφωνείται από τη ΣΣΕ. Στα στελέχη ακολουθούν συνήθως δική τους πολιτική αμοιβών προσφέροντας αυξήσεις πάνω από τη ΣΣΕ. Διαφοροποιήσεις υπάρχουν από Τράπεζα σε Τράπεζα.

Η διαφοροποιημένη πολιτική που ακολούθησαν οι ιδιωτικές κυρίως τράπεζες εσωτερικά, λόγω κυρίως του ανταγωνισμού, έχει σαν αποτέλεσμα το άνοιγμα της ψαλίδας μεταξύ των αμοιβών των κρατικών και των ιδιωτικών Τραπεζών.

Τα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών στον Τραπεζικό κλάδο διαμορφώθηκαν κυρίως μέσα από τις Συλλογικές συμβάσεις. Το 1982 διαμορφώθηκε το Ενιαίο Μισθολόγιο του Κλάδου, το οποίο αποτελούσε σημαντική κατάκτηση για την εποχή εκείνη. Παράλληλα είχε αρχίσει η εφαρμογή στη χώρα της αυτόματης τιμαριθμικής αναπροσαρμογής των μισθών. Αποτέλεσμα της παραπάνω, κυρίως λόγω της τιμαριθμικής αναπροσαρμογής μέρους μόνο του μισθού, η στρέβλωση του Ενιαίου Μισθολογίου και η δημιουργία μιας ισοπεδωτικής πολιτικής όπου η "ψαλίδα" μεταξύ αρχικών και καταληκτικών μισθών να μειώνεται σταδιακά.

Με την καθιέρωση του Ενιαίου Μισθολογίου αποδεσμεύθηκε το βαθμολόγιο από το μισθολόγιο μέχρι του προτελευταίου βαθμού της ιεραρχίας του κύριου προσωπικού και μέχρι του τελευταίου του βοηθ. Προσωπικού.

Σήμερα έχουν διαμορφωθεί τρία επίπεδα μισθών στον κλάδο:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ, δηλαδή οι αμοιβές οι οποίες έχουν διαμορφωθεί μέσα από τις συλλογικές

συμβάσεις και περιλαμβάνουν το βασικό μισθό και τα κλιμάκια τα οποία καθορίζονται από το ενιαίο μισθολόγιο συν τα επιδόματα πολυετίας, τα οικογενειακά και τα επιστημονικά, που προσδιορίζονται από την εξέλιξη του βασικού μισθού

ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, τα οποία δεν είναι συνδεδεμένα με τις βασικές αποδοχές (επίδομα θέσης ευθύνης, ειδικών συνθηκών ή ειδικότητας κ.λ.π.), ούτε επηρεάζονται από την εξέλιξή τους. Τα επιδόματα αυτά με τη Σύμβαση του 1989 έχουν ποσοτικοποιηθεί ώστε να μην παραμένουν σταθερά και απομειώνονται από τον πληθωρισμό.

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ (επιλεκτικές αμοιβές, bonus και merit αυξήσεις) οι οποίες αναπτύχθηκαν στο χώρο των ξένων Τραπεζών και επεκτάθηκαν σταδιακά στις Ελληνικές Ιδιωτικές Τράπεζες και με κάποια μορφή στις Κρατικές. Στην κατηγορία αυτή τοποθετούνται και οι διάφορες προμήθειες από εργασίες όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, ασφαλίσεις κ.λ.π.) οι οποίες μοιράζονται στο προσωπικό. Η μέχρι σήμερα εμπειρία στον τομέα των λεγόμενων πρόσθετων αμοιβών είχε σαν αποτέλεσμα όχι τη συνολική βελτίωση των αμοιβών αλλά σε διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Οι τάσεις και οι προτεραιότητες αναμένεται να επηρεάσουν και τις πολιτικές αμοιβών στον Ελληνικό Τραπεζικό χώρο όπως θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια της μελέτης.

Ήδη οι Τράπεζες σήμερα όλο και περισσότερο προχωρούν στον εμπλουτισμό της υφιστάμενης μισθολογικής πολιτικής με σχεδιασμό κινήτρων, τα οποία κινούνται πέρα από τις ΣΣΕ και έχουν σαν στόχο τη συλλογική και ατομική παρακίνηση του προσωπικού με κριτήρια απόδοσης και συμφωνημένους στόχους. Πρόσφατες είναι και οι ανακοινώσεις της Εθνικής Τράπεζας.

Οι Τράπεζες θα απαιτούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αμοιβής να συνδεθεί με την απόδοση, η δε κινητικότητα των εξειδικευμένων υπαλλήλων από Τράπεζα σε Τράπεζα θα είναι πιο έντονη, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας νέας κατηγορίας προσωπικού, γεγονός που θα έχει σαν αποτέλεσμα σοβαρές αναδιατάξεις στον τομέα αμοιβών, με σημαντικές επίσης μισθολογικές αποκλίσεις από την κατηγορία των απλών υπαλλήλων.

Στα επόμενα κεφάλαια αναλύεται διεξοδικά τόσο η Ευρωπαϊκή διάσταση των πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο όσο και η κατάσταση στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1 The Institute of Bankers, Management and people in banking, London.

2 ΟΤΟΕ, Οι εργαζόμενοι του χρηματοπιστωτικού τομέα μπροστά στο 2000-Η διεθνής διάσταση-1991.

3 Employment observatory Seminar, Athens, 18/19 April 1994.

4 "Η νέα τεχνολογία απειλή για το μέλλον της απασχόλησης", Ναυτεμπορική, 17 Ιαν. 1995.

5 "Ευρωπαϊκές Τράπεζες-Κάτω από τον εφιάλητη του μάρκετινγκ", Ναυτεμπορική, 13 Δεκ 1995.

6 "Στην ανεργία 500.000 τραπεζικοί", Εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ" 18 Ιαν. 1996.

7 BANKING IN THE 1990s "Lean and mean: Controlling Noninterest Expense", BANK.

8 19ο συνέδριο ΟΤΟΕ, Αθήνα, Δεκέμβριος 1990.

9 Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου, "Αγορά Εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις" Έκδοση ΙΝΕ/ΟΤΟΕ. Αθήνα, Ιούνιος 1995.

10 "Κοινωνικός διάλογος και νέες τεχνολογίες" Έκδοση ΙΝΕ ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995.

11 Βασ. Γεωργακόπουλου, "Λευκή Βίβλος για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση", Ιανουάριος 1994.

12 Γεωργακοπούλου Βάνα "Μισθοί και παραγωγικότητα", 5/91.