

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ξενοφών Ζερβάς
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης έχουν περιγραφεί η ελληνική και η διεθνής πραγματικότητα αναφορικά με τα συστήματα παροχής πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο. Στα κεφάλαια αυτά επιχειρείται η συγκριτική παρουσίαση των εφαρμοζόμενων συστημάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, με στόχο τον εντοπισμό των παραγόντων που προσδιορίζουν τις όποιες ομοιότητες ή διαφορές τους, με απώτερο σκοπό τη διατύπωση προβλέψεων αναφορικά με την αναμενόμενη εξέλιξη των συστημάτων που εξετάζουμε, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Όπως έχει προκύψει από την ανάλυση που προηγήθηκε, τα ακολουθούμενα συστήματα πρόσθετων αμοιβών αναπτύσσονται, όπως είναι φυσικό, για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του κλάδου, οι οποίες σαφώς επηρεάζονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες. Κατά συνέπεια, η εξελικτική πορεία των συστημάτων πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο των επιμέρους χωρών συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις διαχρονικές εξελίξεις στο περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος σε κάθε χώρα.

Κατ' αναλογία, οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης μεταξύ των συστημάτων πρόσθετων αμοιβών που εφαρμόζονται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό στη σημερινή πραγματικότητα θα μπορούσαν να αναζητηθούν, μέχρι ενός σημείου, στη χρονική διαφορά φάσης στην οποία βρίσκεται η εξελικτική πορεία των αντίστοιχων τραπεζικών συστημάτων. Και επειδή το μέγεθος της διαφοράς φάσης επηρεάζεται σαφώς από τον βαθμό και την ταχύτητα κατά την οποία οι εξελίξεις σε μία χώρα διαχέονται στις υπόλοιπες χώρες, ο βαθμός διεθνοποίησης, αλληλεξάρτησης και ενοποίησης των χρηματοπιστωτικών αγορών και των τραπεζικών συστημάτων των διαφόρων χωρών αναμένεται να αναδυθεί σε σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού της ταχύτητας σύγκλισης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος προς αυτά του εξωτερικού, όσον αφορά το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα.

Βέβαια, οι μεταβολές στο τραπεζικό περιβάλλον αποτελούν σημαντικό παράγοντα επηρεασμού των Π.Α., με την έννοια ότι υπαγορεύουν την αναγκαιότητα εφαρμογής συστημάτων Π.Α. και προδιαγράφουν το γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης του περιεχομένου των Π.Α. Πέραν αυτών, σημαντικός "ενδογενής" παράγοντας που επηρεάζει τη διαμόρφωση του περιεχομένου των Π.Α. και ερμηνεύει την ποικιλία τέτοιων συστημάτων που εφαρμόζονται, τόσο σε τράπεζες χωρών ίδιου επιπέδου ανάπτυξης όσο και σε τράπεζες της ίδιας χώρας, αποτελούν οι διαφοροποιήσεις στην εργασιακή πρακτική και κουλτούρα καθώς και στην φιλοσοφία διοίκησης προσωπικού που επικρατούν στις επιμέρους χώρες ή/και τράπεζες.

Η συνοπτική παρουσίαση της διεθνούς εμπειρίας στα συστήματα Π.Α. του τραπεζικού τομέα και των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα καθώς και η επισήμανση των σημείων στα οποία τα τελευταία διαφέρουν ή μοιάζουν με αντίστοιχα συστήματα στο εξωτερικό αποτελούν αντικείμενο του πρώτου τμήματος (2) του κεφαλαίου.

Στο τμήμα 3 καταγράφονται οι μεταβολές εκείνες στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των τραπεζών, που σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία, επηρεάζουν τις εξελίξεις στα συστήματα Π.Α. που εφαρμόζονται από τις τράπεζες και ερμηνεύουν τις όποιες διαφορές μεταξύ των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στους τραπεζικούς κλάδους των επιμέρους χωρών.

Η επίδραση των προσδιοριστικών αυτών παραγόντων στη διαμόρφωση της ελληνικής πραγματικότητας περιγράφεται στο τμήμα 4, στο οποίο επίσης καταγράφονται οι θέσεις των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή των τραπεζών, των εργαζόμενων σε αυτές και των συνδικαλιστικών τους οργάνων και διατυπώνονται επίσης εκτιμήσεις για τις εξελίξεις που αναμένονται στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αναφορικά με τα συστήματα Π.Α.

2. ΟΙ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΣΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

2.1.1 Η διεθνής εμπειρία στα συστήματα Π.Α.

του τραπεζικού τομέα

Όπως αναλυτικότερα περιγράφεται στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης, η τάση απελευθέρωσης των τραπεζικών συστημάτων που εμφανίστηκε διεθνώς κατά το τέλος της δεκαετίας του '70 και οι εν γένει συνθήκες που επικράτησαν κυρίως από τις αρχές της δεκαετίας του '80 (διεθνοποίηση, τεχνολογική πρόοδος, ένταση ανταγωνισμού, νέα προϊόντα κτλ.):

α) κατέστησαν επιτακτική για τις τράπεζες την ενεργότερη διαχείριση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους,

β) είχαν ως συνέπεια η απόδοση των τραπεζοϋπαλλήλων να εξαρτάται πλέον από την ικανότητα και την ταχύτητα προσαρμογής τους στα νέα προϊόντα και τις νέες απαιτήσεις της αγοράς, καθώς και από την ικανότητά τους να πραγματοποιούν πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων, παρά από την αρχαιότητα (seniority) που είχε μέχρι τότε αποτελέσει τον κεντρικό άξονα διαμόρφωσης της κλίμακας αποδοχών.

Δημιουργήθηκε επομένως η ανάγκη για εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβής εργασίας (Σ.Α.Ε.) στον τραπεζικό κλάδο με κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα:

α) τη σύνδεση της αμοιβής με παραγωγικότητα - στόχους πωλήσεων - κέρδη - υπηρεσιακή αξιολόγηση και

β) την αυξημένη συμμετοχή Π.Α. στις συνολικές δαπάνες προσωπικού των τραπεζών.

Στόχοι αυτών των συστημάτων που εφάρμοσαν οι τράπεζες είναι σε γενικές γραμμές:

Ι η ελαστικοποίηση των αμοιβών των τραπεζοϋπαλλήλων και η προσαρμογή τους προς τα εκάστοτε οικονομικά αποτελέσματα των τραπεζών,

Ι η προσέλκυση - συγκράτηση εξειδικευμένου προσωπικού,

Ι η υποκίνηση των εργαζομένων και η καθοδήγησή τους προς την κατεύθυνση επίτευξης προκαθορισμένων στόχων και

Ι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Μερικά από τα συστήματα αυτά προβλέπουν, σε κάποιο βαθμό, ελάχιστες ετήσιες αυξήσεις των αποδοχών, άλλα όμως δεν προβλέπουν κανένα είδος εγγύησης των ετήσιων αυξήσεων των εργαζομένων, πρόκειται δηλαδή για μισθολογικά "πακέτα" στα οποία δεν διακρίνεται σαφώς κάποιο σταθερό και κάποιο μεταβλητό τμήμα.

Για την απαιτούμενη μέτρηση της απόδοσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (υπηρεσία, τμήμα, κατάσταση/θυρίδα) και λόγω ιδιομορφιών στη φύση της τραπεζικής εργασίας, χρησιμοποιείται το σύστημα transfer pricing, με το οποίο μετράται η συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα καθεμιάς επιμέρους μονάδας, αλλά και, το κυριότερο, καθοδηγείται η συμπεριφορά των παραγωγικών μονάδων για την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί.

Επηρεασμένο από τη νέα πραγματικότητα που άρχισε να διαμορφώνεται στην Ελλάδα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 (ουσιαστικά από το 1987 και μετά), το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει να παρουσιάσει Σ.Α.Ε. που, μολοντί κυριαρχούνται (όσον αφορά τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος) από τη σύνδεση της αμοιβής με την αρχαιότητα παρά με την παραγωγικότητα και την ατομική αξιολόγηση, εμφανίζουν τάση προσαρμογής τους προς τα διεθνώς κρατούντα στον τομέα των συστημάτων αμοιβών, με πρωτοπόρες τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και φυσικά τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών στην Ελλάδα.

Τον παλμό όμως των εξελίξεων στον τομέα αυτό πιστεύουμε ότι θα καθορίσουν οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, λόγω της σημαντικής θέσης που κατέχουν στην τραπεζική αγορά της χώρας και του σημαντικού ποσοστού εργαζομένων που απασχολούν.

2.1.2 Συνοπτική παρουσίαση Π.Α. στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Σε αντίθεση με την διεθνή εμπειρία, σύμφωνα με την οποία τα εφαρμοζόμενα συστήματα Π.Α. διαφοροποιούνται (όσον αφορά τον τύπο της παροχής, τον τρόπο διανομής, τον τρόπο καταβολής και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά τους) ανάλογα με το μέγεθος των τραπεζών, στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο συναντώνται διάφορα συστήματα πρόσθετων αμοιβών που ποικίλουν ανάλογα με την ταξινόμηση των τραπεζών σε: α) τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, β) ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και γ) υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

Τα συστήματα Π.Α. που εφαρμόζονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα έχουν περιγραφεί αναλυτικά στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Το περιεχόμενό τους έχει συνοπτικά ως εξής:

α) Σχήματα bonus - προσαυξήσεων

βασικών αποδοχών

Στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος εφαρμόζονται κατά κανόνα το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών (seniority system) και συστήματα πρόσθετων αμοιβών τα οποία κυριαρχούνται από Π.Α. οι οποίες:

Ι Συνδέονται κυρίως με την επίτευξη στόχων που αφορούν βασικές, προσδιοριστικές των κερδών, μεταβλητές των τραπεζών (καταθέσεις, χορηγήσεις, τόκοι πιστωτικοί, προμήθειες κτλ.) και όχι άμεσα με τα κέρδη σε επίπεδο μονάδας (Καταστήματα, Διευθύνσεις κτλ.) και τράπεζας.

Ι Κατανέμονται κυρίως βάσει των δεδομένων βαθμίδων της ιεραρχίας παρά με βάση την υπηρεσιακή αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών (με εξαίρεση ορισμένες μεμονωμένες και όχι εκτεταμένες περιπτώσεις).

Ι Καταβάλλονται κυρίως με την μορφή χρηματικών bonus και προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές.

Ι Καταβάλλονται περιστασιακά, χωρίς να έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες προβλέψεις και χωρίς να υφίστανται, μέχρι τώρα, σχετικοί κανονισμοί αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.

Στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες συναντώνται συστήματα Π.Α. του τύπου της αξιολογικής αμοιβής (merit bonus + merit increase), σύμφωνα με τα οποία οι Π.Α.:

Ι Καταβάλλονται, σε γενικές γραμμές, με τη μορφή:

α) μεταβλητών χρηματικών bonus, που απευθύνονται κυρίως σε στελέχη υψηλών προδιαγραφών, σε συνάρτηση με a riori στόχους και

β) προσαυξήσεων στις ακαθάριστες βασικές αποδοχές, που συνδέονται με την υπηρεσιακή αξιολόγηση και τις υφιστάμενες βαθμολογικές κλίμακες και απευθύνονται στο σύνολο του προσωπικού.

Ι Βασίζονται κυρίως στην υπηρεσιακή αξιολόγηση των εργαζομένων.

Ι Προϋποθέτουν συστήματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού.

Στα υποκ/τα των ξένων τραπεζών εφαρμόζεται το αξιολογικό σύστημα αμοιβών (merit system) με τα εξής χαρακτηριστικά:

Ι Ως πρόσθετες αμοιβές λογίζονται

α) διάφορες προσαυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές (merit increase), οι οποίες καθορίζονται με βάση την αξία της θέσης εργασίας

β) διάφορα εφάπαξ bonus (merit bonus)

Ι Οι ελάχιστες βασικές αποδοχές προσδιορίζονται, σύμφωνα και με τις ακολουθούμενες πρακτικές στις χώρες των μητρικών τραπεζών,

α) με βάση έρευνα στην αγορά εργασίας των ανταγωνιστριών τραπεζών και με βάση το είδος/αξία της θέσης εργασίας,

β) λαμβάνοντας υπόψη το ενιαίο μισθολόγιο που διαμορφώνεται από τις κλαδικές συμφωνίες, κυρίως για το απλό προσωπικό.

Ι Οι προσαυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές υπολογίζονται με βάση την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων, η οποία με τη σειρά της στηρίζεται:

α) μόνο στο “μετρήσιμο” αποτέλεσμα του εργαζομένου (περίπτωση υποκαταστημάτων αμερικανικών τραπεζών),

β) στο “μετρήσιμο” αποτέλεσμα του υπαλλήλου, λαμβανόμενων επίσης υπόψη και των συνθηκών και μέσων που του παρέχονται για εκπλήρωση των καθηκόντων του καθώς και στοιχεία της γενικότερης “παρουσίας” του στην μονάδα (περίπτωση υποκαταστημάτων ευρωπαϊκών τραπεζών - αξιολόγηση τύπου “διύλισης”).

Ι Τα διάφορα bonus που καταβάλλονται συνίστανται σε:

α) Bonus που προσφέρονται κυρίως σε στελέχη που συνέβαλαν στη δημιουργία απρόσμενων θετικών εξελίξεων στις χορηγήσεις (απεμπλοκές), στις καταθέσεις (μεγάλο ύψος με χαμηλό κόστος άντλησης) και σε λοιπά μεγέθη (τόκοι πιστωτικοί, προμήθειες, μείωση εξόδων),

β) Bonus που παρέχονται βάσει πωλήσεων και πραγματοποιούμενων κερδών και έχουν αξιολογικό χαρακτήρα. Δηλαδή παρέχονται σε ατομική βάση ή παρέχονται μεν σε καταστήματα για ικανοποίηση a riori στόχων, αλλά η κατανομή τους στο προσωπικό (εκτός των στελεχών) γίνεται βάσει της υπηρεσιακής αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Συνήθως, τα διάφορα bonus αποφεύγεται να συνδέονται άμεσα και γραμμικά με τη συνήθη εξέλιξη των κερδών και των μεταβλητών που συνθέτουν τα κέρδη.

β) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο (διανομή κερδών/ μετοχών)

Συστήματα Π.Α. που βασίζονται στη συμμετοχή των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο των τραπεζών είτε με την μορφή διανομής κερδών ή με τη μορφή διανομής μετοχών (με την έννοια των stock options) δεν συναντώνται στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα (σε αντίθεση με την διεθνή πρακτική), είτε πρόκειται για τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες ή τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος η στοχοθεσία και κατά συνέπεια οι Π.Α. δεν συσχετίζονται κατά άμεσο τρόπο με τα κέρδη των τραπεζών, αλλά με άλλες μεταβλητές που καθορίζουν τα κέρδη (τόκοι, προμήθειες κτλ.). Όπου δε έχει εμφανιστεί κατά καιρούς η διανομή μετοχών, είναι αναλογική με την υπάρχουσα ιεραρχία.

Επίσης, στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και στα καταστήματα των ξένων τραπεζών η διανομή κερδών λαμβάνει τη μορφή χρηματικού bonus και όχι διανομής κερδών ή μετοχών, προβλέπονται για απρόσμενα κέρδη και κατανέμονται βάσει της υπηρεσιακής αξιολόγησης εκείνων που οδήγησαν σε αυτά.

γ) Οφέλη κοινωνικής προστασίας

Στον ελληνικό τραπεζικό τομέα συναντώνται, επίσης, Π.Α. οι οποίες παρέχονται με τη μορφή πρόσθετων (πέραν των υποχρεωτικών) παροχών κοινωνικής προστασίας (ασφάλεια ζωής, πρόσθετη σύνταξη κτλ.), είτε απευθείας από τις τράπεζες ή μέσω των ταμείων ασφάλισης.

Οι παροχές αυτές απευθύνονται είτε επιλεκτικά ή προς όλους τους εργαζομένους και συνδέονται α) με τις ισχύουσες βαθμίδες ιεραρχίας (περίπτωση τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος) ή β) με τη θέση των εργαζομένων (περίπτωση ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών και υποκ/των ξένων τραπεζών).

δ) Άλλες πρόσθετες παροχές

Στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρατηρούνται επίσης λοιπές πρόσθετες παροχές (fringe benefits), οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα “μετρήσιμα” αποτελέσματα των ανωτάτων κυρίως στελεχών (όπως σχεδόν αποκλειστικά ισχύει στην περίπτωση των υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών - δαπάνες εξυπηρέτησης πελατείας, αμοιβές για συμμετοχή σε επιτροπές, συνδρομές σε περιοδικά κτλ.), ή στοχεύουν στη διευκόλυνση των υπαλλήλων στο έργο τους και λαμβάνουν υπόψη τόσο “μετρήσιμα” αποτελέσματα, όσο και την οικογενειακή κατάσταση και τη γενικότερη “εικόνα” (image) των εργαζομένων (σε μεγαλύτερη έκταση στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος - επιχορήγηση κυλικείου, παιδικοί σταθμοί, ενοίκιο κατοικίας, δάνεια προσωπικού κτλ.).

2.1.3 Προκύπτουσες διαφορές και ομοιότητες

Όπως προκύπτει από την περιγραφή του δευτέρου κεφαλαίου, μολονότι οι Π.Α. δεν είναι αμελητέες στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ανεξάρτητα εφαρμοζόμενου Συστήματος Αμοιβής Εργασίας (ΣΑΕ), το ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού που κατευθύνεται σε Π.Α. διαμορφώνεται σήμερα σε επίπεδα χαμηλότερα από ότι σε άλλες χώρες που έχουν προηγηθεί στις εξελίξεις:

I από 12% έως 22% στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος

I από 15% έως 26% στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και

I από 20% έως 35 ή 36% στα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

(συγκριτικό στοιχείο-ΗΠΑ 1992: το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται σε 35,47% με διασπορά 25% - 45%).

Η εν λόγω διαφοροποίηση οφείλεται, εν μέρει, στη χρονική υστέρηση εισαγωγής των συστημάτων Π.Α. από τις τράπεζες στην Ελλάδα, που με την σειρά της ερμηνεύεται από τη χρονική υστέρηση με την οποία το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δέχτηκε τις επιδράσεις των εξελίξεων στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα. Πάντως η γενικότερη εκτίμηση είναι ότι το ποσοστό Π.Α. στο σύνολο των δαπανών προσωπικού θα παρουσιάσει αυξητική τάση στο μέλλον.

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στη χώρα μας από τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα προσεγγίζουν, σε γενικές γραμμές, αυτά που εφαρμόζονται στο εξωτερικό, εκτός από τα συστήματα διανομής μετοχών (με την έννοια των stock options) που απουσιάζουν παντελώς από την ελληνική τραπεζική αγορά.

Εξαίρεση φαίνεται να αποτελούν, προς το παρόν τουλάχιστον, οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, που εφαρμόζουν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών και συστήματα Π.Α. που συνδέονται κυρίως με την επίτευξη στόχων επί μεγεθών του ισολογισμού και όχι άμεσα με τα κέρδη σε επίπεδο μονάδας ή τράπεζας ή με την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η τάση όμως που προδιαγράφεται και για τις τράπεζες αυτές τείνει προς την υιοθέτηση ανάλογων περισσότερο σύγχρονων συστημάτων (βλ. τμήμα 3.).

Πάντως, οι τράπεζες στην Ελλάδα δεν εφαρμόζουν ακραίες μορφές συστημάτων Π.Α., με την έννοια του μισθολογικού

“πακέτου” που ελαστικοποιεί και το βασικό μισθό, συνδέοντάς τον με παραγωγικότητα - στόχους - κέρδη. Ακόμη και στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών καθορίζονται ελάχιστες βασικές αποδοχές είτε με βάση την έρευνα στην αγορά εργασίας των ανταγωνιστριών τραπεζών, κυρίως για τα στελέχη, ή λαμβάνοντας υπόψη το ενιαίο μισθολόγιο (το οποίο εξάλλου αποτελεί το υποχρεωτικό ελάχιστο για όλες της τράπεζες του κλάδου - Ν. 1876/90), κυρίως για το απλό προσωπικό.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο διαφοροποιούνται οι Π.Α. που εφαρμόζονται στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο είναι η μεγαλύτερη συγκέντρωση σε ορισμένους τύπους παροχών, όπως στην περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος (κυρίως ειδικά δάνεια, στεγαστικά, προσωπικά κτλ., και άλλες παροχές- fringe benefits), σε αντίθεση με την διεθνή πρακτική την οποία ακολουθούν τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών στη χώρα μας και οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες, που έχουν να επιδείξουν περισσότερο ισόρροπη κατανομή των Π.Α. κατ’ είδος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι Π.Α. που καταβάλλονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα δεν εντάσσονται σε δομημένα συστήματα με σαφείς στόχους, κριτήρια, διαδικασίες και μηχανισμούς παρακολούθησης. Μάλλον έχουν περιστασιακό χαρακτήρα και δεν διέπονται, μέχρι τώρα τουλάχιστον, από αντίστοιχους Κανονισμούς που να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.

Ως αποτέλεσμα οι Π.Α. δεν έχουν συνήθως διάρκεια, οι στόχοι τους κρίνονται πολλές φορές “κρυφοί” ή μη ρεαλιστικοί και μη επιτεύξιμοι, τα κριτήρια θεωρούνται αδιαφανή, τα συστήματα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού θεωρούνται ακατάλληλα και υποκειμενικά¹.

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, μολονότι στον ελληνικό τραπεζικό τομέα εφαρμόζεται μια ποικιλία συστημάτων Π.Α., πολλά από τα οποία (ιδίως αυτά των υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών και των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών) παρουσιάζουν χαρακτηριστικά ανάλογα με αντίστοιχα συστήματα που εφαρμόζονται στο εξωτερικό, η γενική εικόνα στον τομέα αυτό επηρεάζεται σημαντικά από τα ισχύοντα στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Ο λόγος είναι ότι εκτός από το μεγάλο μέγεθός τους (στην κατηγορία αυτή ανήκει το 27,7% των τραπεζών στην Ελλάδα που κατέχουν το 71,3% του ενεργητικού του τραπεζικού τομέα) οι τράπεζες αυτές απασχολούν το 78,6% των τραπεζικών υπαλλήλων της χώρας. (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Χαρακτηριστικά Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα

ΠΗΓΗΣ: (α) Γ. Βαφειάδης, Ν. Ζιώγας, Γ. Σαπουνάς, “Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ”, υπό εκπόνηση μελέτη, Δ/ση Μελετών και Προγραμματισμού ΑΤΕ, Αθήνα 1996.

(β) Κεφάλαιο 2 της Μελέτης

Για τον ίδιο λόγο, και αυτό είναι το σημαντικότερο, οι εξελίξεις όσον αφορά τα συστήματα Π.Α. στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική και το χαρακτήρα των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.

3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ

Όπως έχει προκύψει από την ανάλυση που προηγήθηκε, τα ακολουθούμενα συστήματα πρόσθετων αμοιβών αναπτύσσονται για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του κλάδου, οι οποίες διαμορφώνονται κάτω από την επίδραση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες.

Ορισμένοι από τους παράγοντες που συνθέτουν το τραπεζικό περιβάλλον έχουν να κάνουν με τις μεταβολές στη φύση αυτής της ίδιας της τραπεζικής λειτουργίας και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζονται στη συνέχεια ως “διαρθρωτικοί” παράγοντες (όπως ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός, τα νέα τραπεζικά προϊόντα, η τεχνολογία της πληροφορικής, η απελευθέρωση και διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς κτλ.).

Όπως προκύπτει από τη διεθνή εμπειρία, η εξελικτική πορεία των συστημάτων Π.Α. στις επιμέρους χώρες συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις διαχρονικές εξελίξεις στους εν λόγω διαρθρωτικούς παράγοντες, οι οποίες διαμόρφωσαν το περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος στις χώρες αυτές. Κατ’ αναλογία οι διαφορές στον βαθμό εξέλιξης των συστημάτων Π.Α. στις διάφορες χώρες σε δεδομένο χρόνο μπορεί να ερμηνευτούν, κατά ένα μέρος τουλάχιστον, από τη διαφορετική φάση στην εξέλιξη των τραπεζικών συστημάτων τους.

Οι μεταβολές στο τραπεζικό περιβάλλον, που προαναφέρθηκαν, αποτελούν σημαντικό παράγοντα επηρεασμού των Π.Α. με την έννοια ότι καθιστούν λιγότερο ή περισσότερο επιτακτική την εφαρμογή συστημάτων Π.Α. και προδιαγράφουν το γενικότερο πλαίσιο στόχων και ανάπτυξης του περιεχομένου των.

Εκτός από αυτούς τους “διαρθρωτικούς” παράγοντες, τις εξελίξεις στα συστήματα Π.Α. επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και άλλοι, οι οποίοι δεν αφορούν μεν την ίδια την τραπεζική λειτουργία, αλλά είναι εξίσου σημαντικοί με την έννοια ότι ενεργώντας καταλυτικά έρχονται να επιταχύνουν ή να επιβραδύνουν τις εξελίξεις στην εφαρμογή των συστημάτων Π.Α. και να επηρεάσουν τον τύπο των παροχών και τον τρόπο καταβολής τους.

Αυτοί χαρακτηρίζονται ως “λοιποί” παράγοντες στην ανάλυση που ακολουθεί και απαρτίζονται από:

α) εξωγενείς παράγοντες, όπως το νομοθετικό-οικονομικό πλαίσιο και η συγκυρία στην αγορά εργασίας και

β) “ενδογενείς” παράγοντες που έχουν να κάνουν με θέματα όπως η εργασιακή πρακτική και επιχειρηματική κουλτούρα που επικρατούν στις επιμέρους χώρες ή/και τράπεζες, οι θέσεις και η συνεπαγόμενη συμπεριφορά/στάση των εμπλεκόμενων μερών (Διοικήσεων, εργαζομένων στις τράπεζες, συνδικαλιστικών φορέων) σε ότι αφορά τις Π.Α., η κατάσταση που επικρατεί αναφορικά με την απαιτούμενη για εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων Π.Α. υποδομή των τραπεζών, η κερδοφορία και οι προοπτικές του κλάδου κτλ.

Οι “λοιποί” αυτοί παράγοντες συμμετέχουν σε σημαντικό βαθμό στη διαμόρφωση των επιμέρους χαρακτηριστικών των συστημάτων Π.Α. και ερμηνεύουν, λόγω των παρατηρούμενων διαφοροποιήσεων στην έκφρασή τους, την ποικιλία συστημάτων Π.Α. (όσον αφορά στόχους - δομές) που εφαρμόζονται τόσο σε τράπεζες χωρών ίδιου επιπέδου ανάπτυξης όσο και σε τράπεζες της ίδιας χώρας.

Βέβαια, ορισμένοι τουλάχιστον από τους “λοιπούς” παράγοντες, όπως οι επιλογές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εργασιακή πρακτική και κουλτούρα, οι θέσεις των εμπλεκόμενων φορέων κτλ., πιστεύουμε ότι δεν διαμορφώνονται ανεξάρτητα από τις εξελίξεις που προκαλούν οι “διαρθρωτικοί” παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών, αλλά επηρεάζονται, έστω σε κάποιο βαθμό, από αυτές.

Στη συνέχεια (τμήματα 3.1 και 3.2), παραθέτονται οι “διαρθρωτικοί” και οι “λοιποί” παράγοντες που διαμόρφωσαν διεθνώς το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον και περιγράφεται συνοπτικά το είδος των επιδράσεων που ασκούν σε ότι αφορά την διαμόρφωση των συστημάτων Π.Α.

Στο επόμενο τμήμα 4 του κεφαλαίου περιγράφεται η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αναφορικά με τους διαρθρωτικούς και λοιπούς παράγοντες που το επηρεάζουν και διατυπώνονται εκτιμήσεις για την αναμενόμενη εξέλιξη των συστημάτων Π.Α. στην Ελλάδα.

3.1 Διαρθρωτικοί παράγοντες επηρεασμού των συστημάτων Π.Α.

Ως κυριότερα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του τραπεζικού περιβάλλοντος τα οποία επηρεάζουν τη φύση των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται και τη σημασία που αποδίδεται σε αυτά έχουν αναφερθεί, στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός, τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα, η τεχνολογία της πληροφορικής και η απελευθέρωση και διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς.

Αναφορικά με τις επιπτώσεις των εν λόγω παραγόντων συνοψίζουμε τα εξής:

1) Ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός

Περιορίζει τα περιθώρια κερδοφορίας των τραπεζών και δημιουργεί αφενός ανάγκη εκλογίκευσης των αμοιβών προσωπικού και αφετέρου ανάγκη παροχής κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων στις τράπεζες.

Η εφαρμογή συστημάτων Π.Α. έχει προκριθεί, από εργοδοτικής πλευράς, ως η πλέον πρόσφορος και ευέλικτη μέθοδος προσαρμογής των αμοιβών στα εκάστοτε παρουσιαζόμενα οικονομικά αποτελέσματα των τραπεζικών μονάδων, λόγω του μεταβαλλόμενου και πρόσκαιρου χαρακτήρα των Π.Α. που τις καθιστά μη μόνιμο στοιχείο κόστους για τις τράπεζες, το οποίο μάλιστα τις απαλλάσσει από την υποχρέωση ασφαλιστικών καταβολών.

2) Τα νέα τραπεζικά προϊόντα

Η στροφή από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες στην προσφορά νέων πολύπλοκων χρηματοοικονομικών και τραπεζικών προϊόντων δημιούργησε απαιτήσεις για εξειδικευμένο προσωπικό, που κρίνεται απαραίτητο τόσο στη φάση ανάπτυξης των εν λόγω προϊόντων και στη φάση σχεδιασμού της προβολής και προώθησής τους, αλλά, επίσης και στη φάση πώλησης των προϊόντων αυτών στην πελατεία των τραπεζών.

Η ανάγκη για εξεύρεση ή/και διατήρηση έμπειρου εξειδικευμένου προσωπικού στο χώρο των νέων προϊόντων και του Μάρκετινγκ οδηγεί τις τράπεζες στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων Π.Α. για την παροχή κινήτρων και ανταμοιβή της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού τους.

Η αλλαγή εξάλλου της παραδοσιακής φυσιογνωμίας του υπαλλήλου προς την κατεύθυνση ανάληψης ρόλου πωλητή από τη μια απαιτεί εκπαίδευση και μετεκπαίδευση για απόκτηση ειδικότητας, αλλά επίσης δημιουργεί την ανάγκη για συστήματα Π.Α. με τους ίδιους όπως παραπάνω στόχους.

3) Η νέα τεχνολογία της πληροφορικής

Η εφαρμοζόμενη από τις τράπεζες νέα τεχνολογία, πέραν της δυνατότητας που παρέχει σε αυτές για προσφορά νέων

υπηρεσιών και τρόπων εξυπηρέτησης στην πελατεία τους, έχει επιπτώσεις και στην αγορά εργασίας του τραπεζικού κλάδου:

α) Προκαλείται περισσότερη κινητικότητα απασχολούμενων σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, με αποτέλεσμα η εξασφάλιση της αφοσίωσή τους στην τράπεζα να απαιτεί κίνητρα με την μορφή, μεταξύ άλλων, και Π.Α.

β) Η νέα τεχνολογία απαλλάσσει τα τραπεζικά καταστήματα από χρονοβόρες εργασίες ρουτίνας, αυτοματοποιώντας παραδοσιακές υπηρεσίες και παρέχοντας στην πελατεία τη δυνατότητα να συναλλάσσεται με την τράπεζα μέσω Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ΑΤΜ) και από το σπίτι ή το γραφείο (Home /electronic Banking/remote banking). Δίνει, επομένως, στα τραπεζικά καταστήματα τη δυνατότητα να αναπτύξουν το ρόλο τους ως σημεία πωλήσεων και να προσφέρουν πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, οπότε δημιουργείται ανάγκη για εφαρμογή συστημάτων Π.Α με στόχο την εξεύρεση ή/και διατήρηση προσωπικού με ιδιαίτερες ικανότητες στις πωλήσεις, αλλά και για την παροχή κινήτρων και ανταμοιβή της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού τους.

γ) Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας προσφέρει μεν τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων, αλλά προκαλεί πρόβλημα για τους υπαλλήλους εκείνους των τραπεζών που δεν έχουν την ευκαιρία μετεκπαίδευσης και εγκλωβίζονται σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών. Και τούτο διότι οδηγεί σε περικοπή σημαντικού αριθμού θέσεων χαμηλών προδιαγραφών, με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαθρωπτικής ανεργίας στον κλάδο. Σε τέτοιες περιόδους οι θέσεις εργασίας στις τράπεζες γίνονται περισσότερο ανασφαλείς, με αποτέλεσμα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να βρίσκονται σε άμυνα. Με δεδομένη μάλιστα και την ανομοιογένεια των συμφερόντων των εργαζομένων που εκπροσωπούν, περιορίζεται η δυνατότητά τους να αντιστέκονται στις πιέσεις της εργοδοσίας για ελαστικοποίηση των αμοιβών με εφαρμογή συστημάτων αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση, με συνέπεια να ευνοείται η ανάπτυξη συστημάτων Π.Α.

δ) Η τεχνολογία της πληροφορικής επίσης επηρεάζει τη διαμόρφωση του τραπεζικού περιβάλλοντος και επιβάλλει την εφαρμογή συστημάτων Π.Α., διότι σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών δίνει τη δυνατότητα διεθνοποίησης και ενοποίησης των χρηματαγορών, των κεφαλαιαγορών και της αγοράς συναλλάγματος. Και όπως θα περιγράψουμε στη συνέχεια, η διεθνοποίηση- ενοποίηση των χρηματοοικονομικών συστημάτων επηρέασε τη διαμόρφωση των Σ.Α.Ε. στον τραπεζικό κλάδο και καθιέρωσε τις Π.Α. ως σημαντικό συνθετικό τους στοιχείο.

4) Απελευθέρωση - διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς

Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς, με την έννοια της εγκατάλειψης των λεπτομερών και άκαμπτων διοικητικών ρυθμίσεων, επίσης αποτελεί παράγοντα που καθορίζει το βαθμό συμμετοχής των Π.Α. στα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται από τις τράπεζες.

Η απελευθέρωση των επιτοκίων είχε ως συνέπεια τη μετάβαση από ένα καθεστώς σταθερών και εξωγενώς καθοριζόμενων *ecart* μεταξύ επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων σε ένα καθεστώς όπου οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα να καθορίζουν μόνες τους τα *ecart* και να τα χρησιμοποιούν μάλιστα ως μέσα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Επίσης διευκόλυνε αλλά και προκάλεσε, μέσω της διαμόρφωσης νέων συνθηκών ανταγωνισμού στην τραπεζική αγορά, τη διαφοροποίηση των διαμεσολαβητικών προϊόντων (καταθέσεων-χορηγήσεων) μεταξύ των τραπεζών και την δημιουργία νέων προϊόντων.

Ο περιορισμός των *ecart* μεταξύ των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, που ήταν συνέπεια της απελευθέρωσης των επιτοκίων, οδήγησε σε αύξηση της σπουδαιότητας των μη-επιτοκιακών εσόδων και κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία νέων προϊόντων και στον τομέα των μεσολαβητικών εργασιών.

Η κατάργηση των γραφειοκρατικών και λεπτομερειακών διοικητικών κανόνων συνέβαλε στην απλούστευση των τραπεζικών προϊόντων, περιόρισε τη συσχέτιση που είχε η αρχαιότητα των υπαλλήλων με το βαθμό γνώσης των τραπεζικών εργασιών και ανέδειξε την ταχύτητα προσαρμογής στα νέα προϊόντα και την κατοχή δεξιοτήτων των πωλητή προϊόντων ως τους κυριότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της επίδοσης των τραπεζοϋπαλλήλων.

Η χαλάρωση των νομικών διαχωρισμών μεταξύ τραπεζών, επενδυτικών επιχειρήσεων και ασφαλιστικών εταιρειών είχε ως συνέπεια να εστιαστούν οι προσπάθειες των Διοικήσεων στην παροχή προς την πελατεία ολοκληρωμένης μορφής υπηρεσιών (Universal Banking). Επομένως δημιουργήθηκε ανάγκη εισόδου των τραπεζών σε νέες αγορές και προσέλκυσης - διατήρησης προσωπικού με ανάλογη εξειδίκευση.

Η απελευθέρωση των επιτοκίων και των τιμών συναλλάγματος είχε ως συνέπεια την ένταση των χρηματοοικονομικών κινδύνων, κατέστησε αναγκαία την ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων για την διαχείρισή τους και οδήγησε επομένως στην ανάγκη προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις τόσο για το σχεδιασμό όσο και για τη διαπραγμάτευση των ενλόγω προϊόντων.

Η διεθνοποίηση - ενοποίηση των χρηματοοικονομικών αγορών:

Διευκόλυνε τις τράπεζες να επιδιώξουν αύξηση των μεριδίων αγοράς τους μέσα και έξω από τις χώρες εγκατάστασής

τους, με συνέπεια να ενταθεί ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο.

Ι Ευνόησε ή και επέβαλε την ανάπτυξη και διάδοση νέων προϊόντων.

Ι Διαμόρφωσε συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες οι εξελίξεις σε μια χώρα διαχέονται ταχύτατα και στις υπόλοιπες χώρες.

Ι Συνέβαλε στη σταδιακή αλλαγή της συμπεριφοράς της πελατείας, που πλέον εμφανίζεται να είναι περισσότερο ενημερωμένη για τα τραπεζικά και γενικότερα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και, επομένως, περισσότερο απαιτητική και λιγότερο πιστή προς την τράπεζα συνεργασίας.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι η απελευθέρωση των χρηματοοικονομικών αγορών, σε συνδυασμό με τη διεθνοποίηση-ενοποίηση των τραπεζικών συστημάτων και την ανάπτυξη και προώθηση νέων τεχνολογιών, είχε ως συνέπεια την ένταση του ανταγωνισμού, κατέστησε επιτακτική τη διαχείριση της αποδοτικότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων και έφερε τον πελάτη στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τραπεζών.

Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων ήταν η εφαρμογή εκ μέρους των τραπεζών πολιτικής διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους, με την οργανωτική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ο προσανατολισμός των υπαλλήλων τους προς τις πωλήσεις και τα κέρδη, η δημιουργία προγραμμάτων προβολής και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, η προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού (στους τομείς των νέων προϊόντων, της προβολής και των πωλήσεων), η αναζήτηση μεθόδων υποκίνησης του προσωπικού, αύξησης και ανταμοιβής της αποδοτικότητας της εργασίας και ελαστικοποίησης των αμοιβών προσωπικού.

Προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις, τα συστήματα αμοιβής εργασίας που εφαρμόζονταν στον τραπεζικό τομέα προσαρμόστηκαν ανάλογα προς την κατεύθυνση μεταξύ άλλων, εφαρμογής πρόσθετων αμοιβών, οι οποίες σύντομα εξελίχθηκαν σε σημαντικό ποσοστό των συνολικών αμοιβών των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο.

3.2 Λοιποί παράγοντες επηρεασμού των συστημάτων Π.Α.

Οι παράγοντες που περιγράφηκαν παραπάνω χαρακτηρίζονται ως “διαρθρωτικοί” παράγοντες που δημιουργούν την ανάγκη για σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, τον σχεδιασμό και ανάπτυξη συστημάτων Π.Α. για υποκίνηση των υπαλλήλων των τραπεζών και ανταμοιβή για την αποτελεσματική συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία.

Οι παράγοντες που περιγράφονται στη συνέχεια αποτελούν στοιχεία του περιβάλλοντος των τραπεζών, τα οποία ενεργώντας καταλυτικά έρχονται να επιταχύνουν ή να επιβραδύνουν την εξέλιξη στην εφαρμογή συστημάτων Π.Α. και να επηρεάσουν τον τύπο των παροχών και τον τρόπο καταβολής τους.

1) Η θέση των διοικήσεων των τραπεζών καθώς και η θέση των εργαζόμενων και των συνδικαλιστικών τους φορέων αναφορικά με την αναγκαιότητα ή όχι εφαρμογής συστημάτων Π.Α., τη φύση των Π.Α., το περιεχόμενό τους, τον τρόπο διανομής τους, τα κριτήρια και τις προϋποθέσεις καταβολής τους κτλ. σαφώς επηρεάζουν τις εξελίξεις στο χώρο των Π.Α.

Η θέση των διοικήσεων των τραπεζών για τις Π.Α. αποτελεί τη συνισταμένη πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων κατατάσσονται και η εργασιακή πρακτική και επιχειρηματική κουλτούρα που επικρατούν στις επιμέρους χώρες ή/και τράπεζες. Οι παράγοντες αυτοί δρουν ως ένα βαθμό αυτόνομα και συμμετέχουν σημαντικά στη διαμόρφωση των επιμέρους χαρακτηριστικών των συστημάτων Π.Α. ερμηνεύοντας, λόγω των παρατηρούμενων διαφοροποιήσεων στην έκφρασή τους, την ποικιλία συστημάτων Π.Α. (όσον αφορά στόχους - δομές) που εφαρμόζονται τόσο σε τράπεζες χωρών ίδιου επιπέδου ανάπτυξης όσο και σε τράπεζες της ίδιας χώρας.

Πιστεύουμε όμως ότι αυτοί οι παράγοντες δεν διαμορφώνονται ανεξάρτητα από τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών, αλλά επηρεάζονται, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, από αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι διαρθρωτικές αλλαγές που σημειώθηκαν στο διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον οδήγησαν τις τράπεζες να προσανατολισθούν προς τις αγορές, τα προϊόντα και την πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, γεγονός που απαιτούσε από μέρους τους μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις γρήγορες αλλαγές μιας απελευθερωμένης αγοράς.

Η εξέλιξη αυτή είχε ως συνέπεια την αλλαγή και της φιλοσοφίας διοίκησης προσωπικού, αφού κρίθηκε ότι μόνο ικανοποιημένοι και αποδοτικοί υπάλληλοι εξυπηρετούν σωστά τον πελάτη και εξασφαλίζουν υψηλά κέρδη στις τράπεζες. Για το λόγο αυτό σήμερα ένα από τα σημαντικότερα πεδία μελέτης των ωρίμων τραπεζών είναι η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και, ειδικότερα, η βελτιστοποίηση του τρόπου αμοιβής και ικανοποίησης των υπαλλήλων και ο σχεδιασμός συστημάτων Π.Α.2

2) Η συγκυρία στην αγορά εργασίας του τραπεζικού κλάδου αλλά και γενικότερα στην αγορά εργασίας της χώρας αναδεικνύει επίσης παράγοντες που επηρεάζουν προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση τις εξελίξεις στα συστήματα αμοιβών και στα συστήματα Π.Α. που εφαρμόζονται. Αναλυτικότερα:

Ι Σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά ανεργίας οι θέσεις εργασίας στις τράπεζες γίνονται περισσότερο ανασφαλείς, με αποτέλεσμα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να βρίσκονται σε άμυνα. Με δεδομένη μάλιστα και την ανομοιογένεια των συμφερόντων των εργαζομένων που εκπροσωπούν (άλλοι είναι υπέρ της ελαστικοποίησης των συνθηκών εργασίας, επειδή κρίνουν ότι τα συλλογικά μέτρα θίγουν την ατομικότητά τους, και άλλοι κατά, επειδή πιστεύουν ότι μέσω της συλλογικής δράσης προστατεύονται από κάθε είδους εκμετάλλευση), περιορίζεται η δυνατότητά τους να αντιστέκονται στις πιέσεις της εργοδοσίας για ελαστικοποίηση των αμοιβών με εφαρμογή συστημάτων αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση, με συνέπεια να ευνοείται η ανάπτυξη συστημάτων Π.Α.

Σε τέτοιες περιόδους, η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων Π.Α. θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιείται και ως μέθοδος αποδυνάμωσης του συνδικαλιστικού κινήματος, ακριβώς λόγω της ανομοιογένειας των συμφερόντων των εργαζομένων που εκπροσωπούνται από τα συνδικάτα και της περιορισμένης δυνατότητας των τελευταίων για άσκηση πιέσεων.

Ι Η ύπαρξη ή όχι υψηλού ποσοστού διαρθρωτικής ανεργίας στην αγορά εργασίας του κλάδου, που εκδηλώνεται ως έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει θετικά την εξέλιξη των συστημάτων Π.Α., με την έννοια ότι οι Π.Α. χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση ή/και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού.

Ι Η τάση στην ευρύτερη αγορά εργασίας για επικράτηση ελαστικότερων μορφών απασχόλησης, σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, την απόδοση και την επίτευξη στόχων, επίσης επηρεάζει και προδιαγράφει τις σχετικές εξελίξεις και στις επιμέρους αγορές εργασίας, όπως αυτή των τραπεζών.

3) Η κερδοφορία και οι ενγένει προοπτικές του κλάδου επίσης επηρεάζουν τις εξελίξεις στα συστήματα Π.Α. προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Ι Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σε περιόδους χαμηλής κερδοφορίας των τραπεζών η προσπάθεια για μείωση του λειτουργικού κόστους δεν αφήνει περιθώρια για εισαγωγή ή/και βελτίωση των συστημάτων Π.Α. ούτε και δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να καθορίσουν ικανοποιητικό ύψος Π.Α.

Αντίθετα, περίοδοι αυξημένης κερδοφορίας δίνουν μεγαλύτερη άνεση στις τράπεζες να επανακαθορίσουν το ύψος των παρεχόμενων Π.Α. και γενικότερα να δώσουν προτεραιότητα στην αναβάθμιση των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζουν.

Ι Αντίστοιχα, στο μέτρο που επικρατεί αβεβαιότητα όσον αφορά τις εξελίξεις και τις προοπτικές του κλάδου, ευνοείται η αύξηση των Π.Α. σε σύγκριση με τις αυξήσεις στις βασικές αποδοχές, για το λόγο ότι αύξηση της βασικής κλίμακας αποδοχών δημιουργεί προηγούμενο που δεν είναι δυνατόν, ή τουλάχιστον εύκολο, να ανατραπεί σε περιόδους μειωμένης κερδοφορίας.

4) Το νομοθετικό πλαίσιο δυνατόν να δημιουργεί τις προϋποθέσεις ή να περιορίζει τις ευκαιρίες για εφαρμογή συστημάτων Π.Α.

5) Το οικονομικό πλαίσιο επίσης διευκολύνει ή όχι την εφαρμογή και προκαθορίζει το περιεχόμενο των συστημάτων Π.Α. Για παράδειγμα:

Ι Υψηλοί ρυθμοί πληθωρισμού από τη μια αυξάνουν το κόστος εισαγωγής συστημάτων Π.Α. και από την άλλη μειώνουν την πραγματική αξία των όποιων Π.Α. που παρέχονται στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να παρατηρείται τάση για περιορισμό του ποσοστού των δαπανών Π.Α. στο σύνολο των δαπανών προσωπικού.

Ι Η αβεβαιότητα σχετικά με την πορεία των οικονομικών μεγεθών καθιστά το βαθμό επίτευξης στόχων ανεξάρτητο από την προσπάθεια των εργαζομένων και υποβαθμίζει έτσι τον ρόλο των Π.Α. ως παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων.

Αντίθετα, όμως, το μη προβλέψιμο των εξελίξεων οδηγεί τις τράπεζες να παρέχουν Π.Α., αντί να δεσμεύονται με αυξήσεις στις τακτικές αποδοχές.

6) Η ύπαρξη ή όχι της κατάλληλης υποδομής που απαιτείται προκειμένου οι τράπεζες να είναι σε θέση να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά συστήματα Π.Α. επίσης επηρεάζει την ταχύτητα των εξελίξεων και την πληρότητα των εφαρμοζόμενων Π.Α. Η εν λόγω υποδομή περιλαμβάνει συστήματα μέτρησης κερδοφορίας, αποτελεσματικότητας και βαθμού επιτυχίας των επιμέρους μονάδων (π.χ. σύστημα transfer pricing), συστήματα εφαρμογής προϋπολογισμού (budgeting) σε επίπεδο μονάδας (κατάστημα, μονάδα διοίκησης κτλ.), συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης των υπαλλήλων, συστήματα περιγραφής και αξιολόγησης θέσεων εργασίας (job description) και τα όμοια.

4. ΔΙΑΦΑΙΝΟΜΕΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Στο προηγούμενο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάστηκαν συνοπτικά οι βασικοί παράγοντες που σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία διαμόρφωσαν το νέο τραπεζικό περιβάλλον και επηρέασαν τις εξελίξεις στον χώρο των

συστημάτων αμοιβής εργασίας και Π.Α που εφαρμόζονται από τις τράπεζες διεθνώς. Επίσης περιγράφηκαν ορισμένοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που δρουν καταλυτικά (και σε ορισμένες περιπτώσεις συγκυριακά) και έρχονται να επιταχύνουν ή να επιβραδύνουν τις εξελίξεις στον ενλόγω τομέα.

Βασικό θέμα προς εξέταση στο παρόν τμήμα είναι κατά πόσο η σύγκλιση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος με το διεθνές, όσον αφορά τις Π.Α., είναι α) αναπόφευκτη ή έστω δυνατή και β) επιθυμητή και με ποιες προϋποθέσεις. Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά θα αναζητηθεί, όπως είναι φυσικό, στα πλαίσια διερεύνησης των επιδράσεων που άσκησαν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα οι παράγοντες που διαμόρφωσαν τις εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα και οι οποίοι επηρέασαν, όπως περιγράφηκε προηγουμένα, και τις εξελίξεις στα Σ.Α.Ε. και τις Π.Α. διεθνώς.

Οι διεθνείς εξελίξεις δεν άφησαν ανεπηρέαστη την ελληνική τραπεζική αγορά και τη φύση των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται σε αυτή. Μάλιστα η διαφορά στη σημασία που αποδίδεται στις Π.Α. στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα σε σύγκριση με το εξωτερικό, καθώς και οι όποιες διαφορές μεταξύ των συστημάτων αμοιβής εργασίας και Π.Α. που εφαρμόζονται στην Ελλάδα, από αυτά που εφαρμόζονται διεθνώς μπορούν, κατά ένα μέρος τουλάχιστον, να αποδοθούν στις όποιες διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών του ελληνικού και των διεθνών τραπεζικών συστημάτων και των περιβαλλουσών συνθηκών.

Έχουμε είδη αναφέρει ότι στη διαμόρφωση των επιμέρους χαρακτηριστικών (στόχοι - δομή) των συστημάτων Π.Α., σημαντικό ρόλο παίζουν και “ενδογενείς” παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη φιλοσοφία διοίκησης προσωπικού και την γενικότερη επιχειρηματική “κουλτούρα” που χαρακτηρίζει τις επιμέρους τράπεζες. Χωρίς να υποβαθμίζουμε τον σημαντικό ρόλο των παραγόντων αυτών, κρίνουμε ότι, σε κάποιο βαθμό, το πλαίσιο των επιδράσεων που αυτοί ασκούν διαμορφώνεται κάτω από την επιρροή των “διαρθρωτικών” (με την έννοια ότι αφορούν αυτή την ίδια την τραπεζική λειτουργία) μεταβολών στο τραπεζικό σύστημα.

4.1 Οι διαρθρωτικές αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Οι ενγένει συνθήκες και τάσεις που επικράτησαν διεθνώς και επηρέασαν τις εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα από το τέλος της δεκαετίας του '70, άρχισαν να διαχέονται στην ελληνική τραπεζική αγορά με χρονική υστέρηση 10 περίπου ετών (ουσιαστικά από το 1987 και μετά) και να διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα που έμελλε να επηρεάσει μεταξύ άλλων και τα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβών στις τράπεζες, αναδεικνύοντας τις Π.Α. σε σημαντικό στοιχείο της αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων.

Η αποκανονικοποίηση (deregulation) και η απελευθέρωση (liberalisation) του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μετέβαλαν δραστικά το καθεστώς λειτουργίας των τραπεζών³. Οι τράπεζες μπορούν πλέον ελεύθερα να καθορίζουν τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων τους, τα περιθώρια ελεύθερης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου τους διευρύνθηκαν, η Τράπεζα της Ελλάδος καθιέρωσε νέες νομισματικές μεθόδους παρέμβασης στις αγορές που στόχο έχουν να κατευθύνουν τις τράπεζες μέσω επηρεασμού του κόστους χρήματος και της ρευστότητάς τους, ελαττώθηκε ο βαθμός συγκέντρωσης και αυξήθηκε ο ανταγωνισμός, οι τράπεζες επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές, αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα, έγινε εκτεταμένη χρήση της νέας τεχνολογίας κτλ.

Οι αλλαγές αυτές στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον επηρεάζουν την αποδοτικότητα των τραπεζών και καθιστούν πλέον επιτακτική τη διαχείρισή της⁴. Η απελευθέρωση των επιτοκίων, σε συνδυασμό με τη διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος και τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, οδήγησε σε μείωση του *cost* μεταξύ επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων και αύξησε τη σπουδαιότητα των μη επιτοκιακών εσόδων. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και ο περιορισμός της διαμεσολάβησης (disintermediation) οδήγησε τις τράπεζες να διαχειρίζονται ενεργά το κόστος άντλησης κεφαλαίων και παράλληλα να συνεχίζουν τις προσπάθειες για περιορισμό των λειτουργικών τους δαπανών ή/και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Κάτω από την πίεση των κανόνων κεφαλαιακής επάρκειας οι τράπεζες δίνουν επίσης προτεραιότητα στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, εστιάζοντας τη δραστηριότητά τους σε περισσότερο προσοδοφόρες εργασίες, συμπίεζοντας το λειτουργικό τους κόστος και αξιοποιώντας τη νέα τεχνολογία.

Τα συστήματα αμοιβών ήλθαν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του κλάδου όπως αυτές διαμορφώθηκαν κάτω από τις τόσο σημαντικές εξελίξεις στο τραπεζικό περιβάλλον. Η εμφάνιση συστημάτων αμοιβών που ελαστικοποιούν τις συνολικές αποδοχές και τα οποία δεν βασίζονται στην αρχαιότητα των υπαλλήλων για τη διαμόρφωση μιας κλίμακας αποδοχών, αλλά:

α) συνδέουν τη συνολική αμοιβή με την αξία της θέσης εργασίας, την παραγωγικότητα και την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων,

β) στοχεύουν στην υποκίνηση των υπαλλήλων και

γ) χαρακτηρίζονται από την καταβολή πρόσθετων αμοιβών με την μορφή *bonus* ή αυξήσεων στις βασικές αποδοχές

ήταν φυσική συνέπεια των μεταβολών στο περιβάλλον.

4.2 Λοιποί παράγοντες επηρεασμού των συστημάτων Π.Α. στην ελληνική τραπεζική πραγματικότητα

Οι διαρθρωτικές αλλαγές στο τραπεζικό περιβάλλον που ευνοούν την ανάδειξη των Π.Α. ως καθοριστικών συνθετικών

της αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων έχουν ήδη δρομολογηθεί στην Ελλάδα και εξελίσσονται με ταχύ ρυθμό προς την κατεύθυνση πλήρους μετασχηματισμού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Άλλοι παράγοντες, συγκυριακού κυρίως χαρακτήρα (όπως οι τρέχουσες εξελίξεις στην αγορά εργασίας του κλάδου και της αγοράς εργασίας γενικότερα, η κερδοφορία και οι εν γένει προοπτικές του κλάδου, το νομοθετικό - οικονομικό πλαίσιο καθώς και η ύπαρξη ή όχι της κατάλληλης υποδομής που απαιτείται από πλευράς των τραπεζών, ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξουν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά συστήματα Π.Α.), αναμένεται, σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία, να παίξουν καταλυτικό ρόλο και να επιβραδύνουν ή επιταχύνουν τις εξελίξεις στον τομέα των Π.Α., καθώς και να επηρεάσουν τη διαμόρφωση του τύπου των πρόσθετων αμοιβών και του τρόπου καταβολής τους.

Η διαμόρφωση των παραγόντων αυτών στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα περιγράφεται στη συνέχεια.

Η συγκυρία στην αγορά εργασίας

Ι Οι αλματώδεις εξελίξεις που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο δεν περιορίστηκαν μόνο στον κλάδο αυτό. Η ενοποίηση των ευρωπαϊκών οικονομιών, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, η δημιουργία καινοτομιών κτλ. δημιούργησαν έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον για το σύνολο των τομέων της οικονομίας και έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της προσαρμογής της παραγωγικότητας και του κόστους των ελληνικών επιχειρήσεων στις τιμές που επικρατούν στη διεθνή αγορά.

Στην ευρύτερη αγορά εργασίας επικράτησε τάση εφαρμογής συστημάτων παροχής πρόσθετων αμοιβών, που συνδέονται με την παραγωγικότητα, την απόδοση, με την επίτευξη στόχων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης⁵. Ο τραπεζικός τομέας δεν θα μπορούσε, επομένως, να αποτελέσει εξαίρεση.

Ι Η περιοριστική δημοσιονομική και νομισματική πολιτική που ασκούνται τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια του προγράμματος σύγκλισης έχει φυσικά οδηγήσει σε αύξηση της ανεργίας στη χώρα μας (9,6% του εργατικού δυναμικού το 1995).

Αλλά και οι προοπτικές στον τομέα της απασχόλησης δεν είναι ευοίωνες. Η διασφάλιση της συμμετοχής της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ) των χωρών μελών της Ε.Ε., που υλοποιείται την 1.1.1999, θα απαιτήσει μεγαλύτερη ακόμη προσπάθεια, με δεδομένο ότι αυτή τη στιγμή η ελληνική οικονομία δεν ικανοποιεί κανένα από τα κριτήρια σύγκλισης παρά τις προόδους που έχουν επιτευχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών.

Ο αμετάκλητος καθορισμός των συναλλαγματικών ισοτιμιών των ευρωπαϊκών νομισμάτων και εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος που προβλέπεται από 1.1.1999 αναμένεται να εντείνει τον ανταγωνισμό και την προσπάθεια περιορισμού του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια καθιστά μη αξιόπιστες τις εκτιμήσεις για υποχώρηση της ανεργίας, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Ειδικότερα όσον αφορά τις τράπεζες, και πέρα από τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση από την εφαρμογή σταθεροποιητικής πολιτικής, η εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος στα πλαίσια της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) των χωρών μελών της Ε.Ε. αναμένεται να οδηγήσει σε άμεσο περιορισμό των θέσεων εργασίας, κυρίως σε ειδικότητες που αφορούν εργασίες συναλλάγματος, όπως αγοραπωλησία ξένων τραπεζογραμματίων, εισαγωγές-εξαγωγές, χορηγήσεις και καταθέσεις σε συνάλλαγμα, διαπραγμάτευση συναλλάγματος κτλ. (στο σύνολο της Ε.Ε. αναμένεται κατάργηση 300.000 περίπου θέσεων εργασίας στις τράπεζες)⁶.

Ι Η τεχνολογική αναβάθμιση και ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός των τραπεζών επίσης δημιουργεί πρόβλημα απασχόλησης στην αγορά εργασίας των τραπεζών και συνεπάγεται περιορισμό των θέσεων εργασίας στον κλάδο.

Κάτω από τις υφιστάμενες αυτές συνθήκες αλλά και τις προοπτικές στον τομέα της απασχόλησης, οι οποίες, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο τμήμα, ευνοούν (με δεδομένη και την περιορισμένη δυνατότητα αντίστασης των συνδικαλιστικών φορέων λόγω της θέσης άμυνας στην οποία βρίσκονται σε τέτοιες περιόδους) την ανάπτυξη και εφαρμογή Σ.Α.Ε. που ελαστικοποιούν τις αμοιβές, αναμένεται τάση εξάπλωσης των Π.Α. και αύξησης του ποσοστού που κατέχουν στο σύνολο των δαπανών προσωπικού.

Η κερδοφορία και οι εν γένει προοπτικές του κλάδου

Ι Τα καθαρά κέρδη των τραπεζών διαμορφώθηκαν σε υψηλά επίπεδα και το 1995 σε συνέχεια της μεγάλης αύξησης που παρουσίασαν κατά τη προηγούμενη χρήση. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία των τραπεζών, τα κέρδη των εμπορικών αυξήθηκαν το 1994 κατά 43% έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ από τις λογιστικές καταστάσεις του α' εξαμήνου 1995 προκύπτει ότι η αύξηση θα υπερβεί το 30% και προβλέπεται ότι θα διαμορφωθεί σε ακόμη υψηλότερο επίπεδο για το β' εξάμηνο του 1995.

Κατά συνέπεια εκτιμούμε ότι η υψηλή κερδοφορία των τραπεζών τούς δίνει μεγαλύτερη άνεση να επανακαθορίσουν το ύψος των παρεχόμενων Π.Α. και γενικότερα να δώσουν προτεραιότητα στην αναβάθμιση των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζουν.

Ι Σημειώνουμε πάντως ότι ο λόγος των λειτουργικών εξόδων προς τα έσοδα των τραπεζών διαμορφώνεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (περίπου 80% για τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και αρκετές ιδιωτικές, που βρίσκονται στην ίδια ή σε χειρότερη κατάσταση, με εξαίρεση τις τράπεζες Πίστωσης 52% και Εργασίας 38%) και μάλιστα σημαντικά υψηλότερα από το διεθνώς αποδεκτό επίπεδο που διαμορφώνεται στο 50% ή και χαμηλότερα⁷.

Η υψηλή αυτή αναλογία εξόδων/εσόδων, σε συνδυασμό με την περιορισμένη δυνατότητα σημαντικής αύξησης των εσόδων τους στο μέλλον (διαφαίνεται σταδιακή μείωση των μεριδίων των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος λόγω έντασης του ανταγωνισμού, σημαντική μείωση των εσόδων των τραπεζών από εργασίες αγοραπωλησίας συναλλάγματος λόγω της επικείμενης ευρωπαϊκής νομισματικής ενοποίησης κτλ.), αναμένεται να οδηγήσει τις ελληνικές τράπεζες στο να επιδιώξουν την δραστική μείωση των λειτουργικών τους εξόδων (στα οποία συμμετέχουν με υψηλό ποσοστό οι δαπάνες προσωπικού) παράλληλα με την ελαστικοποίηση των αμοιβών εργασίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Κατά συνέπεια, είναι επίσης αναμενόμενο να ενταθεί το ενδιαφέρον των τραπεζών για εφαρμογή Σ.Α.Ε. που τους παρέχουν ευελιξία στη διαμόρφωση των δαπανών προσωπικού, συνδέουν την αμοιβή με την παραγωγικότητα και την υπηρεσιακή αξιολόγηση των εργαζομένων και συμβάλλουν στην υποκίνησή τους.

Το νομοθετικό πλαίσιο

Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο φαίνεται ότι διευκολύνει την εφαρμογή συστημάτων που προβλέπουν τη διανομή κερδών ως Π.Α. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μία σειρά από νόμους προέβλεψαν κίνητρα (φοροαπαλλαγές) για την καθιέρωση στις ΑΕ της διανομής κερδών στους εργαζόμενους (Ν. 1473/84, Ν1731/87, 1876/90, 1892/90).

Εξάλλου, οι νόμοι 1767/88 και 1876/90 επιτρέπουν τη διμερή διαπραγμάτευση και των πρόσθετων αμοιβών από τα κλαδικά και κυρίως από τα επιχειρησιακά συνδικάτα, είτε η τράπεζα ακολουθεί το παραδοσιακό ή το αξιολογικό σύστημα αμοιβών.

Τέλος, η Αρχή Προστασίας του Μισθού, που αναγνωρίζεται από την ελληνική και την ευρωπαϊκή νομοθεσία (σε αντίθεση με τα ισχύοντα στις ΗΠΑ), δεν επιτρέπει μειώσεις του βασικού μισθού ή γενικότερα των τακτικών αποδοχών ανάλογα με παραγωγικότητα/ στόχους /κέρδη (ο Ν. 1876/90 καθορίζει τις αμοιβές του ενιαίου μισθολογίου ως υποχρεωτικό ελάχιστο για όλες τις τράπεζες του κλάδου). Κατά συνέπεια, στο μέλλον φαίνεται ότι θα επικρατήσουν συστήματα Π.Α. που ελαστικοποιούν μόνο το τμήμα των συνολικών αμοιβών πέραν των τακτικών αποδοχών και των συναφών κοινωνικών παροχών, κάτι που αποτελεί και θέση της ΟΤΟΕ.

Το οικονομικό πλαίσιο

Η αποκλιμάκωση του πληθωρισμού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας από τη μια μειώνει το κόστος εισαγωγής ή βελτίωσης συστημάτων Π.Α. για τις τράπεζες και από την άλλη αυξάνει την πραγματική αξία των ποσών που διανέμονται ως Π.Α. στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων.

Εξάλλου, οι πολιτικές λιτότητας της τελευταίας δεκαετίας και η ακολουθούμενη περιοριστική εισοδηματική πολιτική συνεπάγονται χαμηλές αυξήσεις των βασικών αποδοχών και επομένως αναβαθμίζουν τον ρόλο των Π.Α. ως συμπληρωματικού στοιχείου των τακτικών αποδοχών.

Η απαιτούμενη υποδομή των τραπεζών

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, για να είναι οι τράπεζες σε θέση να εισάγουν αποτελεσματικά συστήματα Π.Α. που θα συνδέουν τις αμοιβές με την παραγωγικότητα, την επίτευξη στόχων, την υπηρεσιακή αξιολόγηση, την κερδοφορία κτλ. απαιτούνται:

Ι συστήματα για τον καθορισμό στόχων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο,

Ι συστήματα εφαρμογής προϋπολογισμού,

Ι συστήματα μέτρησης κερδοφορίας επιμέρους μονάδων,

Ι συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης των υπαλλήλων,

Ι περιγραφή και αξιολόγηση θέσεων εργασίας (job description) κτλ.

Για την κατάσταση που επικρατεί στον ελληνικό τραπεζικό τομέα αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα δεν έχουν συγκεντρωθεί λεπτομερείς πληροφορίες. Εκτιμούμε πάντως ότι οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών προηγούνται στα θέματα αυτά των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος.

Όσον αφορά τις τελευταίες, έχουν οπωσδήποτε αναπτύξει σχετικές προσπάθειες στο παρελθόν⁸. Η εντεινόμενη όμως

ανάγκη προσαρμογής τους στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον και στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς εργασίας εκτιμούμε ότι έχει συμβάλει στην ένταση της προσπάθειας εφαρμογής συνολικών και ολοκληρωμένων λύσεων.

Επί του προκειμένου αναφέρουμε, ως παράδειγμα, μεγάλη τράπεζα κρατικού ενδιαφέροντος, που τα τελευταία χρόνια έχει επιδοθεί στην ανάπτυξη παρόμοιων συστημάτων. Συγκεκριμένα έχει αναπτύξει και εφαρμόζει σύστημα προγραμματισμού (budgeting) για το δίκτυο καταστημάτων της, ολοκληρώνει την εφαρμογή συστήματος transfer pricing, ώστε να μετράται η αποδοτικότητα των επιμέρους μονάδων της (καταστήματα, υπηρεσίες διοίκησης), ήδη εφαρμόζει νέο σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού της, ολοκληρώνει το έργο περιγραφής και αξιολόγησης θέσεων ευθύνης κτλ.

4.3 Οι θέσεις των εμπλεκόμενων μερών και οι προοπτικές

Όπως προέκυψε από την ανάλυση που προηγήθηκε, οι διαρθρωτικές αλλαγές που την τελευταία δεκαετία δρουν προς την κατεύθυνση πλήρους μετασχηματισμού και διεθνοποίησης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ευνοούν την ανάπτυξη σύγχρονων Σ.Α.Ε. και αναδεικνύουν τις Π.Α. ως καθοριστικά συνθετικά της αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων.

Η συγκυρία που διαμορφώνουν η τρέχουσα κατάσταση στην αγορά εργασίας, η κερδοφορία και οι εν γένει προοπτικές του κλάδου, το οικονομικό και το νομικό πλαίσιο έρχεται, επίσης, να διευκολύνει και να επιταχύνει τις εξελίξεις στον τομέα των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται και οι θέσεις, όσον αφορά τις Π.Α., των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή των τραπεζών-εργοδοτών από τη μια και των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών τους φορέων από την άλλη. Οι θέσεις αυτές, που φυσικό είναι να έχουν βαρύνοντα ρόλο στην τελική διαμόρφωση των χαρακτηριστικών των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, καταγράφονται στη συνέχεια από κοινού με τις διαφαινόμενες τάσεις και προοπτικές.

Θέσεις εργοδοτών

Όπως προκύπτει από τις μέχρι τώρα εξελίξεις, οι Π.Α. έχουν προκριθεί από εργοδοτικής πλευράς ως η πλέον πρόσφορος και ευέλικτη μέθοδος προσαρμογής των αμοιβών στα εκάστοτε παρουσιαζόμενα οικονομικά αποτελέσματα των τραπεζικών μονάδων, λόγω του μεταβαλλόμενου και πρόσκαιρου χαρακτήρα των Π.Α. που τις καθιστά μη μόνιμο στοιχείο κόστους για τις τράπεζες, το οποίο μάλιστα τις απαλλάσσει από την υποχρέωση ασφαλιστικών καταβολών. Κατά συνέπεια αναμένεται ότι θα προβάλλεται όλο και περισσότερο η σημασία των Π.Α. από την εργοδοτική πλευρά.

Η προοπτική αυτή προκύπτει και από τις απαντήσεις των τραπεζών του δείγματος στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας. Σύμφωνα με αυτές:

α) Αναμένεται αύξηση της σημασίας και του ρόλου των Π.Α. στο μέλλον. Η εξέλιξη αυτή επιβάλλεται από την ένταση του ανταγωνισμού στην τραπεζική αγορά και τη διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, παράγοντες που θεωρούνται ως οι πλέον καθοριστικοί των εξελίξεων στον εν λόγω τομέα.

β) Η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων τίθεται ως πρωταρχικός στόχος της εφαρμογής συστημάτων Π.Α., για την επίτευξη του οποίου κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση της υπηρεσιακής αξιολόγησης με την αμοιβή.

γ) Η σύνδεση αξιολόγησης και αμοιβής προτιμάται να γίνεται μέσω διαφοροποιημένων αυξήσεων στις τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (Τμήμα - Διεύθυνση κτλ.), παρά σε ατομική.

δ) Το καλό εργασιακό κλίμα και οι δυνατότητες εξέλιξης αναφέρθηκαν ως οι σπουδαιότεροι παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων.

ε) Όσον αφορά τον τρόπο καταβολής των Π.Α., διαφαίνεται τάση σύνδεσής τους τόσο με την ατομική και συλλογική απόδοση των εργαζομένων όσο και με τα αποτελέσματα της τράπεζας (με την υπηρεσιακή αξιολόγηση να συνδέεται άμεσα με προσαυξήσεις των βασικών αποδοχών), καθώς και προσανατολισμός προς τα συλλογικά πριμ παραγωγικότητας.

Σε αντίθεση με την διεθνή πρακτική, η διανομή μετοχών της τράπεζας ή εταιριών του ομίλου δεν αντιμετωπίζεται από την εργοδοσία ως αξιολογική παροχή, κατά συνέπεια δεν θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές, τουλάχιστον, εξελίξεις στον τομέα αυτό στο μέλλον. Αλλωστε, το εν λόγω σύστημα παρουσιάζει μειονεκτήματα για το λόγο ότι η αγοραία τιμή των μετοχών μικρή μόνο συσχέτιση έχει με την απόδοση των στελεχών, ενώ σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας εκθέτει τους δικαιούχους σε υψηλό κίνδυνο.

Θέσεις εργαζομένων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο δεν απορρίπτουν κατ' αρχήν τις Π.Α., αλλά τηρούν μια θέση αρκετά συγκρατημένη. Αναπτύσσουν προβληματισμό που έχει να κάνει με το βαθμό αυθαιρεσίας και αδιαφάνειας των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των δικαιούχων και την κατανομή των Π.Α.

Επίσης, από μερίδα τουλάχιστον των εργαζομένων που πιθανά έχουν εγκλωβιστεί σε θέσεις απασχόλησης χαμηλών προδιαγραφών, αναπτύσσεται σκεπτικισμός που αναφέρεται στον κίνδυνο δημιουργίας μισθολογικού ελιτισμού και μισθών δύο ταχυτήτων σε περίπτωση που εφαρμοστούν Π.Α. σε ατομικό επίπεδο.

Από την άλλη μεριά εκφράζεται μια διαφορετική άποψη, κυρίως από εργαζόμενους που έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες ή/και βρίσκονται σε ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, οι οποίοι θεωρούν ότι ανυπαρξία Π.Α. θα περιόριζε τις επαγγελματικές προοπτικές τους και θα έφερνε την απασχόλησή τους σε αδιέξοδο.

Εκτιμούμε πάντως ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα της οικονομίας, κάτω από το βάρος της περιοριστικής εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και αποδεχόμενοι τις αναπόφευκτες αλλαγές στο τραπεζικό περιβάλλον, θα δέχονταν την εφαρμογή συστημάτων Π.Α., με τον όρο να καθιερωθούν διαφανή και αποδεκτά από αυτούς κριτήρια κατανομής των Π.Α. και αξιόπιστα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης, καθώς επίσης να ληφθεί πρόνοια ώστε η συνεπαγόμενη εντατικοποίηση της εργασίας να διατηρηθεί μέσα σε λογικά πλαίσια.

Θέσεις Συνδικαλιστικών φορέων

Η προδιαγεγραμμένη θέση της ΟΤΟΕ αναφορικά με το θέμα σύνδεσης μισθού - παραγωγικότητας και μέσω πρόσθετων, πέραν του μισθολογίου, αμοιβών έχει ήδη περιγραφεί αναλυτικότερα στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Η θέση αυτή αντανακλά τόσο την τάση προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό τομέα, όσο και την προσπάθεια για συγκερασμό των διίστάμενων απόψεων των εργαζομένων για τις Π.Α. και για εξασφάλιση ενός βιώσιμου συστήματος πρόσθετων αμοιβών που θα λειτουργεί, στο μέτρο του δυνατού, με διαφάνεια και αξιοκρατία, χωρίς ιδιαίτερες τριβές και αντιθέσεις.

Σύμφωνα με τη θέση της Ομοσπονδίας, οι πρόσθετες αμοιβές είναι γενικά αποδεκτές και νοούνται ότι ελαστικοποιούν μόνο το τμήμα της συνολικής αμοιβής πέραν των τακτικών αποδοχών (βασικός μισθός και προσαυξήσεις του), οι οποίες θεωρούνται ως αδιαπραγμάτευτο ελάχιστο.

Ως κατ' αρχήν αποδεκτές Π.Α., και πάντοτε με τη συμμετοχή, συναίνεση και εποπτεία στην εφαρμογή τους του αντίστοιχου συλλόγου εργαζομένων, θεωρούνται οι εξής:

I Προσαύξηση κατά ένα ποσοστό των βασικών αποδοχών κλιμακίου ανάλογα με το βαθμό αξιολόγησης που θα βασίζεται σε ένα ελεγχόμενο σύστημα αξιολογικών αμοιβών.

I Εφάπαξ ετήσιο χρηματικό πριμ για επίτευξη συλλογικού στόχου.

I Διανομή μετοχών σε προνομιακή/εγγυημένη τιμή για επίτευξη κάποιου στόχου.

I Διανομή ετήσιου εφάπαξ bonus ανάλογα με την εξέλιξη των κερδών της τράπεζας και τη συμβολή των εργαζομένων (Κατ/μα, Δ/νση κτλ.).

Σημειωτέον όμως ότι υπάρχουν επιφυλάξεις για "χειρισμούς" του μεγέθους των κερδών που θα μπορούσαν να γίνονται από την τράπεζα, οι οποίοι δεν αντανακλούν τη συμβολή των εργαζομένων στο αποτέλεσμα.

Κρίνεται επίσης απαραίτητο από το συνδικαλιστικό φορέα να ακολουθούνται αξιόπιστα, αντικειμενικά, κοινά αποδεκτά και σαφή συστήματα ατομικής και συλλογικής αξιολόγησης.

Η θέση αυτή της Ομοσπονδίας για τις Π.Α. έχει αρχικά προδιαγραφεί με το σχέδιο διακήρυξης για το προοίμιο της Σ.Σ. 1992 καθώς επίσης και από την εισήγηση της Γραμματείας Εργασιακών Σχέσεων της ΟΤΟΕ για την εισαγωγή συστημάτων Π.Α. στις τράπεζες⁹.

Στα ίδια πλαίσια κινείται και η πρόσκληση για διαπραγμάτευση της κλαδικής Σ.Σ.Ε. ΟΤΟΕ-Τραπεζών για το 1996, στην οποία (σελίδα 21) οι διεκδικήσεις της ΟΤΟΕ αναφορικά με τις Π.Α. συνοψίζονται στα εξής:

I Οι Π.Α. χορηγούνται στους εργαζόμενους του κλάδου ως πρόσθετα (και μη συμψηφιζόμενα με τις ισχύουσες βάσει συλλογικών ρυθμίσεων λοιπές τακτικές ή έκτακτες αποδοχές τους) οικονομικά κίνητρα βάσει κερδών, στόχων, ομαδικής απόδοσης κτλ.

I Οι Π.Α. καθορίζονται σε επιχειρησιακό επίπεδο, μετά από συνεννόηση της Διοίκησης με την οικεία συλλογική εκπροσώπηση.

I Οι Π.Α. διέπονται σε κάθε τράπεζα από συγκεκριμένο και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο κριτηρίων, διαδικασιών και

αρχών χορήγησης των Π.Α., έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή τους με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια σε κοινά αποδεκτή και αξιοκρατική βάση¹⁰. Στη διαμόρφωση και εφαρμογή των σχετικών συστημάτων Π.Α. ή/και οικονομικών κινήτρων διασφαλίζεται η πληροφόρηση και η συμμετοχή του οικείου Συλλόγου εργαζομένων.

Ι Οι πάσης φύσεως Π.Α. που οι τράπεζες χορηγούν στους εργαζομένους υπόκεινται σε κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις, έτσι ώστε να μην υποβαθμίζεται η ευρωστία και η βιωσιμότητα των ασφαλιστικών φορέων των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της συνεχούς επέκτασης αυτών των αμοιβών.

Στα πλαίσια που προδιαγράφουν τόσο οι παραπάνω απόψεις των διοικήσεων των τραπεζών όσο και οι απόψεις των εργαζομένων στις τράπεζες και των συνδικαλιστικών τους οργάνων αναμένεται να διαμορφωθούν τα συστήματα Π.Α. στον τραπεζικό τομέα.

Οπωσδήποτε δεν θα πρέπει να αναμένονται συστήματα που ελαστικοποιούν το σύνολο των αμοιβών, πράγμα που αφενός μεν αντιβαίνει την Αρχή Προστασίας του Μισθού, η οποία αναγνωρίζεται από την ελληνική νομοθεσία, αφετέρου δε δεν φαίνεται να είναι ούτε στις προθέσεις της εργοδοσίας.

Για την εξασφάλιση ενός βιώσιμου και αποτελεσματικού συστήματος πρόσθετων αμοιβών κρίνεται απαραίτητη η καθιέρωση διαφανών και αποδεκτών από όλες τις πλευρές κριτηρίων κατανομής των Π.Α. καθώς και η εφαρμογή αξιόπιστων συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης του προσωπικού των τραπεζών.

Προς την κατεύθυνση αυτή κινήθηκε πρόσφατα η μεγαλύτερη τράπεζα κρατικού ενδιαφέροντος, η Διοίκηση της οποίας όπως είχε εξαγγείλει στα πλαίσια υπογραφής της επιχειρησιακής σύμβασης του 1995,

α) έθεσε σε ισχύ κανονισμό πρόσθετων αμοιβών, ο οποίος περιγράφει τα βασικά πλαίσια και τις γενικές αρχές για τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών και στον οποίο θα ενσωματώνονται και όσα συστήματα bonus και πρόσθετων κινήτρων προκύπτουν στο μέλλον και

β) θέσπισε Επιτροπή Πολιτικής Οικονομικών Κινήτρων, με τη συμμετοχή του σωματείου εργαζομένων σε αυτή, για την παρακολούθηση της εφαρμογής και ανάπτυξης των Π.Α. στο χώρο της.

Με δεδομένο ότι οι εξελίξεις, όσον αφορά τον χαρακτήρα των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και τη γενικότερη πολιτική που αυτές θα ακολουθήσουν, επηρεάζουν την μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων στις τράπεζες, η παραπάνω πρωτοβουλία της μεγαλύτερης τράπεζας κρατικού ενδιαφέροντος θα μπορούσε να δρομολογήσει παρόμοιες εξελίξεις για το σύνολο του κλάδου, με αποτέλεσμα να εξασφαλιστεί βιώσιμη λύση στον τομέα των Π.Α. και καλό εργασιακό κλίμα στο μέλλον.

5. ΣΥΝΟΨΗ

Η τάση απελευθέρωσης των τραπεζικών συστημάτων που εμφανίστηκε διεθνώς κατά το τέλος της δεκαετίας του '70 και οι γενικές οικονομικές συνθήκες που επικράτησαν κυρίως από τις αρχές της δεκαετίας του '80 (απελευθέρωση - διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς, τεχνολογική πρόοδος, ένταση ανταγωνισμού, νέα προϊόντα κτλ.), είχαν ως συνέπεια την σταδιακή εγκατάλειψη του παραδοσιακού ΣΑΕ (seniority system), το οποίο διαμόρφωνε την κλίμακα αποδοχών με κεντρικό άξονα την αρχαιότητα των υπαλλήλων, και την αντικατάστασή του από σύγχρονα συστήματα αμοιβής εργασίας στον τραπεζικό κλάδο, με κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα α) τη σύνδεση της αμοιβής με την "αξία" της θέσης εργασίας και με παραγωγικότητα - στόχους πωλήσεων - κέρδη - υπηρεσιακή αξιολόγηση και β) την αυξημένη συμμετοχή Π.Α. στις συνολικές δαπάνες προσωπικού των τραπεζών.

Επηρεασμένο από τη νέα πραγματικότητα που άρχισε να διαμορφώνεται στην Ελλάδα, με χρονική υστέρηση δέκα περίπου ετών σε σύγκριση με το εξωτερικό (ουσιαστικά από το 1987 και μετά), το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει να παρουσιάσει ποικιλία συστημάτων αμοιβών και Π.Α., που διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατηγοριοποίηση των τραπεζών σε α) κρατικού ενδιαφέροντος, β) ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και γ) υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

Οι Π.Α. δεν είναι αμελητέες στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ανεξάρτητα εφαρμοζόμενου ΣΑΕ, το ποσοστό, όμως, των συνολικών δαπανών προσωπικού που κατευθύνεται σε Π.Α. διαμορφώνεται σήμερα σε επίπεδα χαμηλότερα από ότι σε άλλες χώρες που έχουν προηγηθεί στις εξελίξεις, με τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος να υστερούν έναντι των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών και αυτές έναντι των υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών.

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στη χώρα μας από τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών, προσεγγίζουν, σε γενικές γραμμές, αυτά που εφαρμόζονται στο εξωτερικό. Περιλαμβάνουν:

α) αξιολογικές αμοιβές με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές,

β) εφάπαξ bonus, που απευθύνονται σε στελέχη τα οποία συνέβαλαν στη δημιουργία απρόσμενων θετικών εξελίξεων σε διάφορα μεγέθη προσδιοριστικά των κερδών, ή παρέχονται βάσει πωλήσεων και κερδών και κατανέμονται σύμφωνα με την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων,

γ) πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας και

δ) άλλες πρόσθετες παροχές (fringe benefits) που συνδέονται κυρίως με μετρήσιμα αποτελέσματα, και απευθύνονται κυρίως σε στελέχη.

Εξαίρεση φαίνεται να αποτελούν, προς το παρόν τουλάχιστον, οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, που εφαρμόζουν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών και συστήματα Π.Α. τα οποία περιλαμβάνουν:

α) σχήματα bonus που συνδέονται κυρίως με την επίτευξη στόχων επί μεγεθών του ισολογισμού και όχι άμεσα με αποτελέσματα/στόχους σε επίπεδο μονάδας ή τράπεζας ή με την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων,

β) πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας που συνδέονται με τις ισχύουσες βαθμίδες ιεραρχίας και

γ) άλλες πρόσθετες παροχές (fringe benefits), που συνδέονται τόσο με μετρήσιμα αποτελέσματα όσο και την οικογενειακή κατάσταση και την ενγένει εικόνα των εργαζομένων.

Εκτός των παραπάνω στον ελληνικό τραπεζικό χώρο παρέχονται Π.Α. με τη μορφή πρόσθετων (πέραν των υποχρεωτικών) παροχών κοινωνικής προστασίας που συνδέονται με τις ισχύουσες βαθμίδες ιεραρχίας ή με την θέση των εργαζομένων. Επίσης, συναντώνται πρόσθετες παροχές (fringe benefits) που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα “μετρήσιμα” αποτελέσματα των ανωτάτων κυρίως στελεχών ή στοχεύουν στη διευκόλυνση των υπαλλήλων στο έργο τους και λαμβάνουν υπόψη τόσο “μετρήσιμα” αποτελέσματα, όσο και την οικογενειακή κατάσταση και τη γενικότερη “εικόνα” των εργαζομένων.

Μερικά από τα συστήματα που εφαρμόζονται στο εξωτερικό προβλέπουν σε κάποιο βαθμό τις ετήσιες αυξήσεις (συνήθως το κόστος ζωής ή τον τιμάρημο - όχι όμως και εγγυημένα), άλλα όμως δεν προβλέπουν κανένα είδος εγγύησης των ετήσιων αυξήσεων στις αποδοχές των εργαζομένων¹¹. Στην Ελλάδα δεν εφαρμόζονται τέτοιες ακραίες μορφές συστημάτων Π.Α. που ελαστικοποιούν και το βασικό μισθό, συνδέοντάς τον με παραγωγικότητα - στόχους - κέρδη ή την υπηρεσιακή αξιολόγηση.

Ακόμη και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που εφαρμόζουν συστήματα αξιολογικής αμοιβής (A.A.M.) καθορίζουν ελάχιστες βασικές αποδοχές με βάση έρευνα αγοράς στην αγορά εργασίας των ανταγωνιστριών τραπεζών, λαμβάνοντας υπόψη τη διαμόρφωση του ενιαίου μισθολογίου. Και τούτο διότι αφενός το θεσμικό πλαίσιο εμποδίζει την ελαστικοποίηση του βασικού μισθού (Ν. 1876/90 που υποχρεώνει τις τράπεζες να ακολουθούν το Ενιαίο Μισθολόγιο ως ελάχιστο, κλαδική ΣΣΕ, αναγνώριση της Αρχής Προστασίας του Μισθού) και αφετέρου προσπάθειες επιβολής τέτοιων συστημάτων συναντούν την άρνηση των συνδικάτων, δημιουργούν τριβές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και οδηγούν σε υποβάθμιση του εργασιακού κλίματος.

Σε αντίθεση με την διεθνή πραγματικότητα όπου εφαρμόζονται συστήματα διανομής μετοχών (με την έννοια των stock options) και μάλιστα κυρίως από μεγάλες τράπεζες, στην ελληνική τραπεζική αγορά δεν εφαρμόζονται παρόμοια συστήματα, είτε πρόκειται για τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, είτε για ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες ή υποκαταστήματα ξένων τραπεζών. Επίσης οι Π.Α. δεν συσχετίζονται κατά άμεσο τρόπο με τα κέρδη των τραπεζών, αλλά με άλλες μεταβλητές που καθορίζουν τα κέρδη ή προβλέπονται για απρόσμενα κέρδη.

Ενα άλλο σημείο στο οποίο διαφοροποιούνται οι Π.Α. που εφαρμόζονται στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος από αυτές στο εξωτερικό είναι η μεγαλύτερη συγκέντρωση σε ορισμένους τύπους παροχών. Αυτό δεν ισχύει για τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών στη χώρα μας, που έχουν να επιδείξουν περισσότερο ισόρροπη κατανομή των Π.Α. κατ' είδος.

Τέλος, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι Π.Α. που καταβάλλονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα έχουν μάλλον περιστασιακό χαρακτήρα και δεν διέπονται από αντίστοιχους Κανονισμούς αποδεκτούς από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, ο όρος “συστήματα Π.Α.” χρησιμοποιείται, σε ότι αφορά τον ελληνικό τραπεζικό τομέα, περισσότερο με την έννοια των εφαρμοζόμενων “πρακτικών Π.Α.” παρά με την έννοια των δομημένων συστημάτων.

Τα μέχρι σήμερα βήματα του ελληνικού τραπεζικού τομέα, προς την κατεύθυνση προσέγγισης συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στο εξωτερικό, υπαγορεύτηκαν από τις επιρροές που δέχτηκε η τραπεζική αγορά της χώρας μας από τις εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα.

Διαρθρωτικοί παράγοντες (με την έννοια ότι αφορούν τη φύση αυτής της ίδιας της τραπεζικής εργασίας) όπως η απελευθέρωση και διεθνοποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, η ένταση του ενδοτραπεζικού ανταγωνισμού, η ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων, η επανάσταση της τεχνολογίας της πληροφορικής κ.ά. κατέστησαν αναγκαίες τις εξελίξεις στον τομέα των Π.Α.

Άλλοι παράγοντες εξ ίσου σημαντικοί, όπως η συγκυρία στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα, η κερδοφορία και οι ενγένει προοπτικές του τραπεζικού κλάδου, το ισχύον νομοθετικό και οικονομικό πλαίσιο, δρώντας καταλυτικά ήρθαν να διευκολύνουν τις εξελίξεις στο χώρο των Π.Α. που εφαρμόζονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης παράγοντες όπως η εργασιακή πρακτική και κουλτούρα και η φιλοσοφία διοίκησης προσωπικού που επικρατούν στις επιμέρους τράπεζες, οι οποίοι μάλιστα ερμηνεύουν, λόγω των παρατηρούμενων διαφοροποιήσεων στην έκφρασή τους, την ποικιλία συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται από τις επιμέρους τράπεζες. Πιστεύουμε όμως ότι οι εν λόγω παράγοντες διαμορφώνονται, έστω σε κάποιο βαθμό, κάτω από τις εξελίξεις που προκαλούν οι “διαρθρωτικοί” παράγοντες στο περιβάλλον των τραπεζών.

Οι εξελίξεις αυτές στο ευρύτερο περιβάλλον διαμόρφωσαν τις θέσεις των εμπλεκόμενων φορέων για τα συστήματα Π.Α. δηλαδή των τραπεζών-εργοδοτών από τη μια και των εργαζόμενων και των συνδικαλιστικών τους οργάνων από την άλλη.

Από εργοδοτικής πλευράς οι Π.Α. έχουν προκριθεί ως η πλέον πρόσφορος και ευέλικτη μέθοδος α) προσαρμογής των αμοιβών στα εκάστοτε παρουσιαζόμενα οικονομικά αποτελέσματα των τραπεζικών μονάδων, λόγω του μεταβαλλόμενου και πρόσκαιρου χαρακτήρα των Π.Α. που τις καθιστά μη μόνιμο στοιχείο κόστους για τις τράπεζες, β) προσέλκυσης ή/και συγκράτησης εξειδικευμένου και επιθυμητού προσωπικού γ) υποκίνησης των εργαζομένων (από κοινού με το καλό εργασιακό περιβάλλον και τις δυνατότητες εξέλιξης). Η προοπτική αυτή προκύπτει και από τις απαντήσεις των τραπεζών του δείγματος στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας

Οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα της οικονομίας, αν και αναπτύσσουν σκεπτικισμό όσον αφορά το βαθμό αυθαιρεσίας και αδιαφάνειας των κριτηρίων κατανομής των Π.Α. και εκφράζουν δισταγμένες απόψεις ανάλογα με την ικανότητα προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις ή/και την θέση την οποία κατέχουν στην ιεραρχία, εκτιμούμε ότι, κάτω από το βάρος της περιοριστικής εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και αποδεχόμενοι τις αναπόφευκτες αλλαγές στο τραπεζικό περιβάλλον, θα δέχονταν την εφαρμογή συστημάτων Π.Α., με τον όρο να καθιερωθούν διαφανή και αποδεκτά από αυτούς κριτήρια κατανομής των Π.Α. και αξιόπιστα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης καθώς επίσης να ληφθεί πρόνοια ώστε η συνεπαγόμενη εντατικοποίηση της εργασίας να διατηρηθεί μέσα σε λογικά πλαίσια.

Η ΟΤΟΕ έχει ήδη προδιαγράψει τη θέση της αναφορικά με το θέμα σύνδεσης μισθού - παραγωγικότητας και μέσω πρόσθετων, πέραν του μισθολογίου, αμοιβών, η οποία αντανακλά τόσο την τάση προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό τομέα, όσο και την προσπάθεια για συγκερασμό των διιστάμενων απόψεων των εργαζομένων για τις Π.Α. και για εξασφάλιση ενός βιώσιμου συστήματος πρόσθετων αμοιβών που θα λειτουργεί, στο μέτρο του δυνατού, με διαφάνεια και αξιοπιστία, χωρίς ιδιαίτερες τριβές και αντιθέσεις.

Ως κατ’ αρχήν αποδεκτές Π.Α. θεωρούνται αυτές που χορηγούνται, μετά από συνεννόηση των Διοικήσεων με τις οικίες συλλογικές εκπροσωπήσεις, ως πρόσθετα οικονομικά κίνητρα βάσει κερδών, στόχων, ομαδικής απόδοσης κτλ., διέπονται από συγκεκριμένο και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο κριτηρίων, διαδικασιών και αρχών χορήγησης και υπόκεινται σε κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις. Υιοθετεί δηλαδή η Ομοσπονδία τη λογική της θετικής υποκίνησης των εργαζομένων, όχι όμως της αδιαφανούς διαφοροποίησης-αποσταθεροποίησης των αμοιβών και παροχών.

Σύμφωνα με τις εκφρασμένες απόψεις των ενδιαφερομένων μερών, που διαμορφώνονται κάτω από τις εξελίξεις στο περιβάλλον των τραπεζών, αναμένεται αύξηση της σημασίας και του ρόλου των Π.Α. στο μέλλον και φυσικά του ποσοστού δαπανών Π.Α. στο σύνολο των δαπανών προσωπικού των τραπεζών.

Όσον αφορά το περιεχόμενο των συστημάτων Π.Α., διαφαίνεται σύνδεση της αμοιβής με την υπηρεσιακή αξιολόγηση, με την μορφή προσαυξήσεων των τακτικών αποδοχών, καταβολή bonus ανάλογα με την επίτευξη συλλογικών στόχων και την εξέλιξη των κερδών της τράπεζας.

Ενόψει των αναμενόμενων εξελίξεων, από πλευράς συνδικαλιστικών φορέων θα πρέπει να επιδιωχτούν μεταξύ άλλων και τα εξής:

Ι Η συμμετοχή αυτών και των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις για εισαγωγή των συστημάτων Π.Α. και υπηρεσιακής αξιολόγησης (προϋπόθεση που σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία οδηγεί σε επιτυχημένα συστήματα αμοιβής με κίνητρα).

Ι Η καθιέρωση συστήματος Π.Α. που δεν θα ελαστικοποιεί τις βασικές αποδοχές παρά μόνο το τμήμα της συνολικής αμοιβής πέραν των τακτικών αποδοχών.

Ι Η διαμόρφωση συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης που θα αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαρκούς επικοινωνίας, το οποίο στόχο θα έχει την δημιουργία ευκαιριών για εξάσκηση, απόκτηση πείρας, εκπαίδευση και εξέλιξη του υπαλλήλου.

Ι Η εξασφάλιση δίκαιης κατανομής των Π.Α. με διαφανή κριτήρια και με βάση την πραγματική απόδοση, που θα προβλέπονται από αντίστοιχους κανονισμούς χορήγησης.

Ι Η καθιέρωση συστημάτων στοχοθεσίας σύμφωνα με τα οποία οι οικονομικοί στόχοι θα καθορίζονται από κοινού με τον εργαζόμενο και θα λαμβάνονται παράλληλα υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του, τα εφόδια που έχει στη διάθεσή του και οι απαιτήσεις του για ανάπτυξη.

Η καθιέρωση τέτοιας μορφής Π.Α. ώστε αυτές να συνυπολογίζονται, στο μέτρο του δυνατού, στις συντάξιμες αποδοχές, πράγμα που κρίνεται τόσο περισσότερο απαραίτητο όσο περισσότερο οι Π.Α. αναπτύσσονται σε βάρος των συντάξιμων αποδοχών και όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των Π.Α. στη συνολική αμοιβή του υπαλλήλου.

Γι' αυτό προκύπτει ανάγκη υπαγωγής των Π.Α. σε κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις και τροποποιήσεων των καταστατικών των ταμείων ώστε να τις υπολογίζουν (θέμα που θα πρέπει να τύχει περαιτέρω διερεύνησης).

Τέλος, με δεδομένο ότι η γενική εικόνα για τα συστήματα Π.Α. στον ελληνικό τραπεζικό τομέα θα διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική και το χαρακτήρα των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (επειδή οι τράπεζες αυτές απασχολούν την πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων της χώρας), ο ρόλος των αντίστοιχων συλλογικών οργάνων και των επιχειρησιακών συμβάσεων στους χώρους αυτούς πιστεύουμε θα είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε ότι αφορά τις εξελίξεις των Π.Α. στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αράπογλου Τ., "Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα: Στρατηγική για το μέλλον", Δελτίο Ε.Ε.Τ., Τεύχος 4ο, Δ' τριμηνία 1995.
2. Βασίλογλου Μ. και Γκιόκας Δ., "A study of the relative efficiency of bank branches: An application of data envelopment analysis and discussion of the follow-up process", Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, Eurobanking 1989.
3. Βαφειάδης Γ. και Σαπουνάς Γ., "Πολιτικές και Συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο: Η ελληνική και διεθνής πραγματικότητα", (κεφ. 2), Ο.Τ.Ο.Ε., Αθήνα 1996.
4. Γαλιάτσος Κ., "Πολιτικές και Συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο: Η ελληνική και διεθνής πραγματικότητα", (κεφ. 3), Ο.Τ.Ο.Ε., Αθήνα 1996.
5. Γεωργακοπούλου, Β.Ν. και Κουζής, Γ., "Σύνδεση αμοιβής-παραγωγικότητας. Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής. Ο ρόλος της συλλογικής διαπραγμάτευσης", ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 1993.
6. Γκιόκας Δ., "Αξιολόγηση παραγωγικότητας - αποδοτικότητας καταστημάτων μιας τράπεζας με ποσοτικές μεθόδους", Οικονομικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας, Απρίλιος-Ιούνιος 1991.
7. Gortsos Ch., "The Greek Banking System", Hellenic Banks Association, Athens 1995.
8. Ζέρβας Ξ. "Αποδοτικότητα προϊόντων και ανάπτυξη προσομοιώσεων επί του ισολογισμού - Ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα", Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Eurobanking 1989, Δελτίο Ε.Ε.Τ., τεύχος 24ο, 1989.
9. Ζέρβας Ξ., "Μοντέλα αποδοτικότητας: Είναι αναγκαία και για ποιό σκοπό;", Δημερίδα "Τραπεζικό Μάρκετινγκ", Ε.Ε.Δ.Ε., Ε.Ι.Μ., Ε.Ε.Τ., Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 12/7/94.
10. Κασκαρέλης Γ., "Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση και η Εισαγωγή του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος", ΙΝ.Ε./Ο.Τ.Ο.Ε., Αθήνα 1996.
11. Ο.Τ.Ο.Ε., "Οι εργαζόμενοι του χρηματοπιστωτικού τομέα μπροστά στο 2000 - Η διεθνής διάσταση", Αθήνα 1991.

ΕΡΕΥΝΑ ΙΝ.Ε/Ο.Τ.Ο.Ε.

Πολιτικές και συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Ι. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

1. Προσφέρει η Τράπεζά σας περισσότερους από 14,5 μισθούς;

(Παρακαλούμε σημειώσετε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Αν ΝΑΙ, πόσους

.....

Τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

2. Ποιες κατηγορίες υπαλλήλων απολαμβάνουν τους επιπλέον μισθούς;

3. Αν όχι,

Πρόκειται να προσφέρει στο μέλλον;

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

II. ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ (Profit share)

4. Υπάρχει στην Τράπεζά σας ειδικό σύστημα διανομής κερδών στους υπαλλήλους;

(Παρακαλούμε σημειώσετε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Αν ΝΑΙ, τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

5. Αν ΝΑΙ, σε ποιες κατηγορίες υπαλλήλων απευθύνεται;

(Παρακαλούμε σημειώσετε με ν)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ανώτατα στελέχη

Ανώτερα στελέχη

Μεσαία στελέχη

Υπάλληλοι

Βοηθητικό προσωπικό

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Ανώτατα στελέχη

Ανώτερα στελέχη

Μεσαία στελέχη

Υπάλληλοι

Βοηθητικό προσωπικό

6. Πρόκειται να προσφέρει στο μέλλον και για ποιους λόγους;

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

ΛΟΓΟΙ

III. ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕΤΟΧΩΝ (Stock options)

7. Υπάρχει στην Τράπεζά σας ειδικό σύστημα διανομής μετοχών στους υπαλλήλους;

(Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Αν ΝΑΙ, τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

8. Αν ΝΑΙ, σε ποιες κατηγορίες υπαλλήλων απευθύνεται;

(Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ανώτατα στελέχη

Ανώτερα στελέχη

Μεσαία στελέχη

Υπάλληλοι

Βοηθητικό προσωπικό

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Ανώτατα στελέχη

Ανώτερα στελέχη

Μεσαία στελέχη

Υπάλληλοι

Βοηθητικό προσωπικό

9. Πρόκειται να προσφέρει στο μέλλον και για ποιους λόγους;

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

ΛΟΓΟΙ

IV. ΑΥΞΗΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΖΩΗΣ (Cost of living)

10. Προσφέρει η Τράπεζά σας αυξήσεις ανάλογα με την αύξηση του κόστους ζωής (cost of living);

(Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Αν ΝΑΙ, τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

11. Εάν ΝΑΙ, ποια η σχέση τους με τον τρέχοντα πληθωρισμό;

Υψηλότερες του πληθωρισμού....

Χαμηλότερες του πληθωρισμού....

Ίσες με τον πληθωρισμό....

12. Πρόκειται να προσφέρει στο μέλλον και για ποιούς λόγους;

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

ΛΟΓΟΙ

13. Ποιες είναι οι ελάχιστες και ποιες είναι οι μέγιστες αυξήσεις που δόθηκαν στο προσωπικό το 1994 (ως ποσοστό);

V. ΔΑΝΕΙΑ

14. Προσφέρει η Τράπεζά σας ειδικά δάνεια (στεγαστικά, προσωπικά κλπ.) με ειδικούς όρους για το προσωπικό;

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Αν ΝΑΙ, τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

15. Ποιες κατηγορίες υπαλλήλων περιλαμβάνει;

16. Ποιοι ειδικοί όροι ισχύουν για τις παραπάνω παροχές:

(Παρακαλούμε αναφέρατε ανάλογα)

VI. ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

17. Προσφέρει η Τράπεζά σας πρόσθετη ασφάλιση ή συνταξιοδοτικά προγράμματα στο προσωπικό της, πέραν των ισχυόντων ή προβλεπομένων από τις ΣΣΕ; (Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

Τι ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού αντιπροσωπεύουν;.....

18. Ποιες κατηγορίες υπαλλήλων περιλαμβάνει;

(Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

VII. ΑΛΛΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

19. Ποιες από τις παρακάτω παροχές προσφέρει η Τράπεζά σας;

(Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

20. Ποια η εκτίμησή σας για το ρόλο των πρόσθετων αμοιβών στο μέλλον; Παρακαλούμε αιτιολογείστε την επιλογή σας.

Στο μέλλον πρέπει: (Παρακαλούμε σημειώστε με ν)

* να αυξηθούν

* να μειωθούν

* να καταργηθούν

* να αντικατασταθούν

(με τι;)

* να βελτιωθούν

(πώς;)

21. Η χρησιμοποίηση γενικά πρόσθετων αμοιβών χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας για: (1 επιλογή)

- * να αυξηθεί η παραγωγικότητα
- * να αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός
- * να βελτιωθούν οι αποδοχές των υπαλλήλων
- * άλλο (ποιο)

22. Πώς θα κατατάσσατε τα παρακάτω, κατά σειρά σπουδαιότητας, σε σχέση με την παρακίνηση των υπαλλήλων της Τράπεζάς σας. Ιεραρχείστε.

- * Πρόσθετες αμοιβές
- * Καλό εργασιακό κλίμα
- * Δυνατότητες εξέλιξης
- * Άλλο (ποιο)

23. Αξιολογείτε την επίδραση των παρακάτω παραγόντων στην διαμόρφωση των πρόσθετων αμοιβών (Παρακαλούμε να σημειώσετε με ν)

24. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με τη μισθολογική πολιτική της Τράπεζας; (Παρακαλούμε να σημειώσετε με ν)

ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

25. Για τον καθορισμό ποιων αμοιβών χρησιμοποιείται;

(Παρακαλούμε να σημειώσετε με ν)

Bonus.....

Ποσοστό αύξ. μισθού.....

Διανομή κερδών

Άλλο.....

26. Ποια είναι η βάση για τον προσδιορισμό αυτών των αμοιβών;

(Παρακαλούμε να σημειώσετε με ν)

27. Πιστεύετε ότι η υπηρεσιακή αξιολόγηση θα έπρεπε να συνδεθεί με τη μισθολογική πολιτική στο μέλλον; Παρακαλούμε αιτιολογείτε την απάντησή σας.

ΝΑΙ....

Αιτιολογία:

ΟΧΙ....

Αιτιολογία:

28. Αν ΝΑΙ, παρακαλούμε προσδιορίστε τον, κατά τη γνώμη σας, τρόπο σύνδεσης κατά σειρά σπουδαιότητας (μέχρι 3 επιλογές, 1 για την σπουδαιότερη κλπ.).

- * Διαφοροποιημένες αυξήσεις σε τακτικές αποδοχές σε ατομική βάση.
- * Διαφοροποιημένες αυξήσεις σε τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (Τμήμα, Διεύθυνση κλπ.).
- * Εφάπαξ (Bonus) σε μετρητά, σε ατομική βάση.
- * Μετοχές σε ατομική βάση.

* Άλλος

Η ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ ΙΝ.Ε. /Ο.Τ.Ο.Ε.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ

ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΛΑΔΙΚΗΣ Σ.Σ.Ε. 1996

ΤΥΠΩΘΗΚΕ ΣΕ 1.000 ΑΝΤΙΤΥΠΑ

ΤΟΝ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ ΤΟΥ 1996

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ACCESS, ΣΟΛΩΜΟΥ 46, 10682, ΑΘΗΝΑ

ΜΕ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ

ΤΟΥ ΖΗΣΙΜΟΥ Χ. ΣΥΝΟΔΙΝΟΥ