

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Αλλαγές και ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο: ρόλος και προβλήματα των στελεχών

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.

Τα βασικά δεδομένα που παρουσιάζονται εδώ, προκύπτουν από έρευνα με ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από Τράπεζες του κλάδου (από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις Προσωπικού) και από επιχειρησιακά συνδικάτα στα τέλη του 1999 – α' τρίμηνο του 2000. Στην έρευνά μας ανταποκρίθηκαν 13 Τράπεζες, που καλύπτουν πάνω από το 50% της απασχόλησης του κλάδου και 16 επιχειρησιακά σωματεία, που καλύπτουν επίσης υψηλό ποσοστό (πάνω από 30%) των εργαζομένων του κλάδου.

Επομένως οι απαντήσεις που λάβαμε μπορούν να θεωρηθούν ως αντιπροσωπευτικές των βασικών τάσεων και απόψεων των κοινωνικών συνομιλητών του κλάδου.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, προκειμένου να σκιαγραφήσουμε το βασικό «προφίλ» στελεχών και μοντέλων διοίκησης που εμφανίζεται να στηρίζει (χωρίς αναγκαστικά να το προωθεί ή να το βιώνει στην πράξη) η κάθε πλευρά, έτσι ώστε να μπορέσουμε να κάνουμε υποθέσεις για τη στάση της στη δύσκολη συγκυρία των συνεχιζόμενων αναδιαρθρώσεων και αλλαγών στον κλάδο, αλλά και για το ρόλο που καλούνται να παίξουν τα στελέχη του ίδιου κλάδου στη συγκυρία αυτή.

Στο Α' μέρος αυτού του Κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν στις Τράπεζες και στα σωματεία του κλάδου.

Στο Β' μέρος παρουσιάζονται βασικά ευρήματα από ειδική συνάντηση εμβάθυνσης (workshop) με στελέχη του κλάδου, που έγινε τον Ιούλιο του 2000. Στο πλαίσιο αυτής της συνάντησης συμπληρώθηκαν 28 ειδικά ερωτηματολόγια, από ισάριθμα στελέχη του κλάδου.

Τα ερωτηματολόγια αυτά περιείχαν ειδικές ερωτήσεις για τα στελέχη, αλλά και κοινές ερωτήσεις με το κεντρικό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στις Τράπεζες και στα συνδικάτα των επιχειρήσεων.

Από στατιστική άποψη δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι τα ευρήματα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν τα στελέχη είναι

αντιπροσωπευτικά. Έχουν όμως ενδεικτική σημασία για τη στάση και τις απόψεις των στελεχών του κλάδου και μπορούν να αξιοποιηθούν συμπληρωματικά προς τα δεδομένα και τα ευρήματα από τη συμπλήρωση του κύριου ερωτηματολογίου.

Τέλος, στο 3^ο μέρος αυτού του κεφαλαίου εξετάζονται, με βάση τη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία και εμπειρία, ορισμένες βασικές επιπτώσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στα μοντέλα διοίκησης, στο ρόλο, στις συνθήκες αμοιβής και εργασίας των στελεχών του κλάδου.

2. Οι σημαντικότερες προκλήσεις για τα στελέχη στα επόμενα 3 χρόνια.

Οι απαντήσεις των Διευθύνσεων Προσωπικού (απάντησαν 10, 3 δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, που ήταν ανοικτή) στην ερώτηση «Ποια θεωρείτε τη σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη σας στα επόμενα 3 χρόνια;» ανέφεραν τα εξής:

- Ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις εργασιών με αντίστοιχη ανάπτυξη προσόντων και ικανοτήτων
- Οι νέες προοπτικές της επιχείρησης
- Οι εξελίξεις στο χώρο – επίτευξη στόχων
- Η επίτευξη στόχων για κυρίαρχη θέση στην αγορά
- Οι υψηλοί στόχοι και η ανταπόκριση σε αυτούς, για τη διάκριση του ομίλου
- Οι διαδικασίες συγχώνευσης, ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών, ο ανταγωνισμός
- Η αμοιβή σύμφωνα με παραγωγικότητα και απόδοση
- Ο επαγγελματισμός
- Η ηθική και υλική επιβράβευση της εργασίας τους
- Οι προοπτικές υπηρεσιακής εξέλιξης (στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της διεύρυνσης των εργασιών), αλλά και η αναγνώριση της συμβολής τους με υπηρεσιακή αναβάθμιση και βελτίωση των ετήσιων αποδοχών τους.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των Τραπεζών, μεταξύ των προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη κυριαρχούν αυτές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, την επίτευξη στόχων, τις συγχωνεύσεις – αναδιαρθρώσεις, αλλά και τον εκσυγχρονισμό τόσο των διοικητικών λειτουργιών, όσο και των ίδιων των διαδικασιών ανάδειξης, αξιολόγησης και αμοιβής των στελεχών, στην κατεύθυνση επίτευξης μεγαλύτερου επαγγελματισμού, υποκίνησης και ευελιξίας.

Όπως προκύπτει στη συνέχεια, οι απαντήσεις των επιχειρησιακών σωματείων στην ίδια ερώτηση δεν φαίνεται να διαφέρουν ουσιαστικά, κάτι που υποδηλώνει ότι και οι δύο πλευρές απασχολήθηκαν και μάλλον αντιλαμβάνονται με τον ίδιο σχεδόν τρόπο τις βασικές προκλήσεις για τα στελέχη του κλάδου την επόμενη τριετία, που προδιαγράφεται και για τις δύο πλευρές ως περίοδος έντονων αλλαγών, αν όχι ανατροπών, στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο και στις διοικητικές πρακτικές.

Ειδικότερα, τα 13 από τα 16 επιχειρησιακά συνδικάτα που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση ανέφεραν, ως σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη, τα εξής:

- Η προσαρμογή στις απαιτήσεις της ONE
- Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της αγοράς
- Η αλλαγή εταιρικής φυσιογνωμίας (λόγω εξαγοράς –απορρόφησης από άλλο όμιλο)
- Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην μετά-ONE εποχή
- Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού – ONE – Παγκοσμιοποίηση
- Ότι «πάντων μέτρον ο άνθρωπος»
- Η πρόσληψη στελεχών από την εξωτερική αγορά – η σταδιακή ανατροπή των εργασιακών δεδομένων και σχέσεων
- Η ανάγκη αλλαγής των ίδιων των στελεχών
- Η πρωτοδότηση της απόδοσης, με θεσμοθέτηση εξειδικευμένων κανόνων αξιολόγησης των στελεχών
- Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση
- Η γνώση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους – η απόκτηση σύγχρονης νοοτροπίας του ανταγωνισμού
- Το Risk Management
- Καμία πρόκληση, γιατί το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης δεν επιτρέπει να υπάρξουν δημιουργικές προκλήσεις για τα στελέχη της.

Βλέπουμε ότι και για τα συνδικάτα οι κύριες προκλήσεις απορρέουν από τα νέα δεδομένα της αγοράς και του ανταγωνισμού και, κατά δεύτερο λόγο, από την ανάγκη απόκτησης σύγχρονων γνώσεων και οπωσδήποτε αλλαγής νοοτροπίας και διοικητικών πρακτικών από την πλευρά των διοικήσεων και των ίδιων των στελεχών.

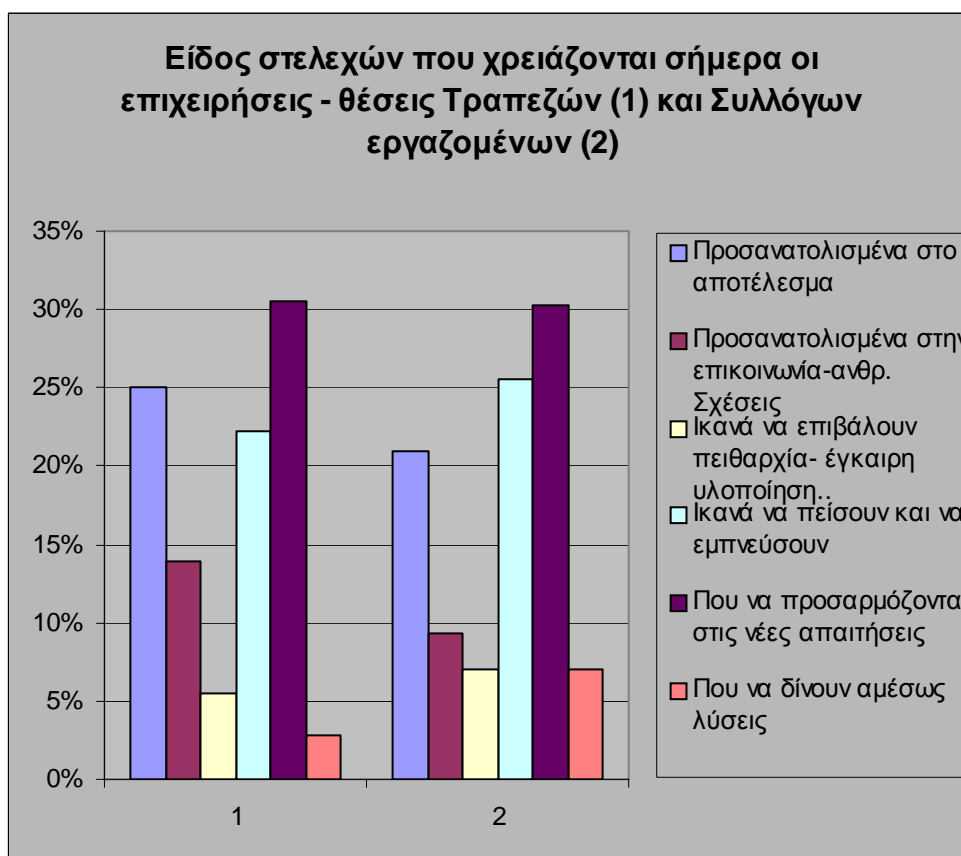
Ίσως όμως τα συνδικάτα να εμφανίζουν μια ισχυρότερη ανησυχία σχετικά με ζητήματα αλλαγής νοοτροπίας (σε πιο ανθρωποκεντρική και αξιοκρατική κατεύθυνση) των στελεχών, αλλά και διοικητικών πρακτικών από ότι οι επιχειρήσεις,

που φαίνεται να εστιάζονται περισσότερο σε θέματα ευελιξίας – προσαρμογής των στελεχών στην αγορά.

3. Τι είδους στελέχη χρειάζονται κατά κύριο λόγο οι τράπεζες;

Με δεδομένες τις προκλήσεις του ανταγωνισμού και τις συνεχιζόμενες αλλαγές στον κλάδο, ρωτήσαμε τις Δ/νσεις Προσωπικού των Τραπεζών και αντίστοιχα τα επιχειρησιακά σωματεία «Τι είδους στελέχη χρειάζεται κατά κύριο λόγο η επιχείρησή;» παρέχοντάς τους 3 σετ εναλλακτικών επιλογών, απ' το καθένα των οποίων μπορούσαν να επιλέξουν τη σημαντικότερη κατά τη γνώμη τους ιδιότητα.

Τα συνολικά αποτελέσματα απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 1** και έχουν ως εξής:



Διάγραμμα 1.

Σε ότι αφορά στις απαντήσεις των Τραπεζών, σε σύνολο 36 αναφορών σε προεπιλεγμένες επιθυμητές ιδιότητες στελεχών, τη μεγαλύτερη συχνότητα (ποσοστό 31%) συγκεντρώνει η επιλογή «στελέχη που να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις». Το ίδιο συμβαίνει και στις απαντήσεις των συνδικάτων, όπου η αντίστοιχη επιλογή προηγείται με 30% επί συνόλου 43 αναφορών.

Ακολουθεί, με 25% των αναφορών των Τραπεζών, η επιλογή «**Στελέχη προσανατολισμένα στο αποτέλεσμα**», η οποία αποτελεί και τρίτη σε συχνότητα επιλογή των συνδικάτων, με ποσοστό 21%. Ας σημειωθεί ότι η εναλλακτική αυτής της επιλογής «**στελέχη προσανατολισμένα στην επικοινωνία και στις ανθρώπινες σχέσεις**» (δηλαδή σε πιο ανθρωποκεντρική διοίκηση) συγκεντρώνει μόλις 14% των απαντήσεων των Τραπεζών και 9% των συνδικάτων...

Δεύτερη σε συχνότητα αναφοράς επιλογή των συνδικάτων είναι «στελέχη ικανά να πείσουν και να εμπνεύσουν», με ποσοστό 26%, έναντι 22% που είναι το αντίστοιχο ποσοστό για τις Τράπεζες. Οι λοιπές επιλογές, (στελέχη ικανά να επιβάλουν πειθαρχία- έγκαιρη υλοποίηση των αποφάσεων, στελέχη που να δίνουν αμέσως λύσεις) συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά αναφορών και από τις δύο πλευρές.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι το επιθυμητό προφίλ στελέχους στον κλάδο, κατά την άποψη και των δύο πλευρών, προϋποθέτει:

- ευελιξία – προσαρμοστικότητα στις νέες απαιτήσεις,
- επίτευξη αποτελεσμάτων (ακόμα και σε βάρος της επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων), αλλά και
- υψηλές ικανότητες ηγεσίας, αφού τα στελέχη θα πρέπει να μπορούν να πείθουν και να εμπνέουν τους υφισταμένους τους, αντί να τους επιβάλλονται βάσει της πειθαρχίας και της ιεραρχικής τους ιδιότητας.

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, οι παραπάνω επιλογές εμφανίζονται σχετικά συνεπείς με τις επιλογές των δύο πλευρών σχετικά με το καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού.

4. Ικανότητα προσαρμογής στελεχών στις νέες απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

Όπως είδαμε στην προηγούμενη παράγραφο, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των στελεχών στις νέες απαιτήσεις είναι και για τις δύο πλευρές το σημαντικότερο επιθυμητό χαρακτηριστικό ενός σύγχρονου στελέχους. Είναι λοιπόν εύλογο να εξετάσουμε κατά πόσον το υπάρχον στελεχειακό δυναμικό ανταποκρίνεται σ' αυτή την ιδιότητα.

Στην ερώτηση «*σε ποιο βαθμό τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες απαιτήσεις του ανταγωνισμού*», οι επιλογές των Τραπεζών και των συνδικάτων, που δόθηκαν χωριστά για τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους, απεικονίζονται στα Διαγράμματα 2 και 3 αντίστοιχα.

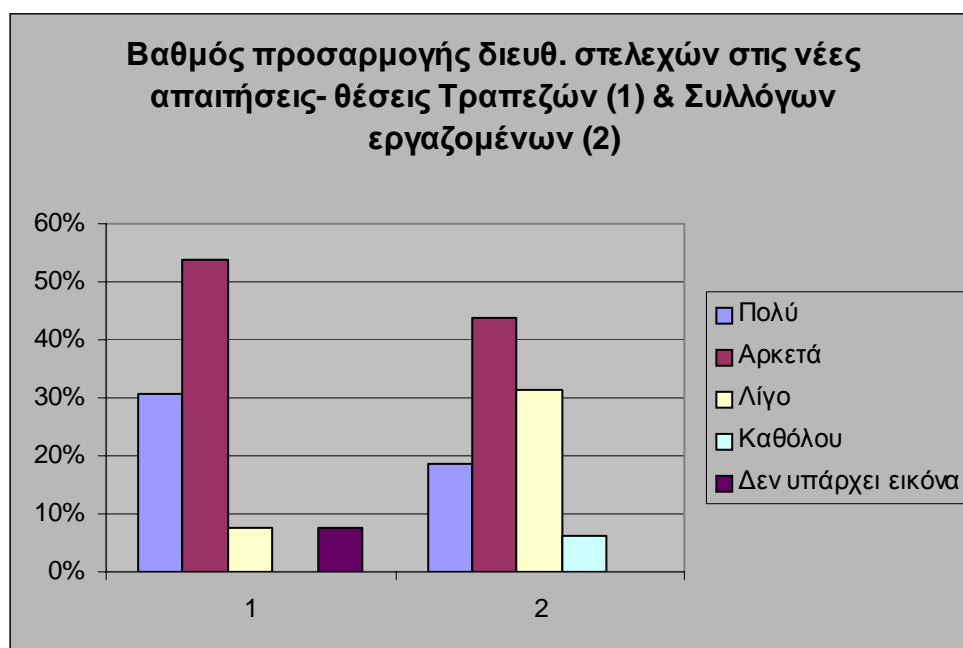
Από τα δεδομένα του Διαγράμματος 2 προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία (85%) των Τραπεζών είναι πολύ ή αρκετά ικανοποιημένη από τη δυνατότητα προσαρμογής

των διευθυντικών τους στελεχών στις νέες απαιτήσεις. Μόνο 8% των τραπεζών θεωρεί ότι τα διευθυντικά τους στελέχη έχουν μικρή δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

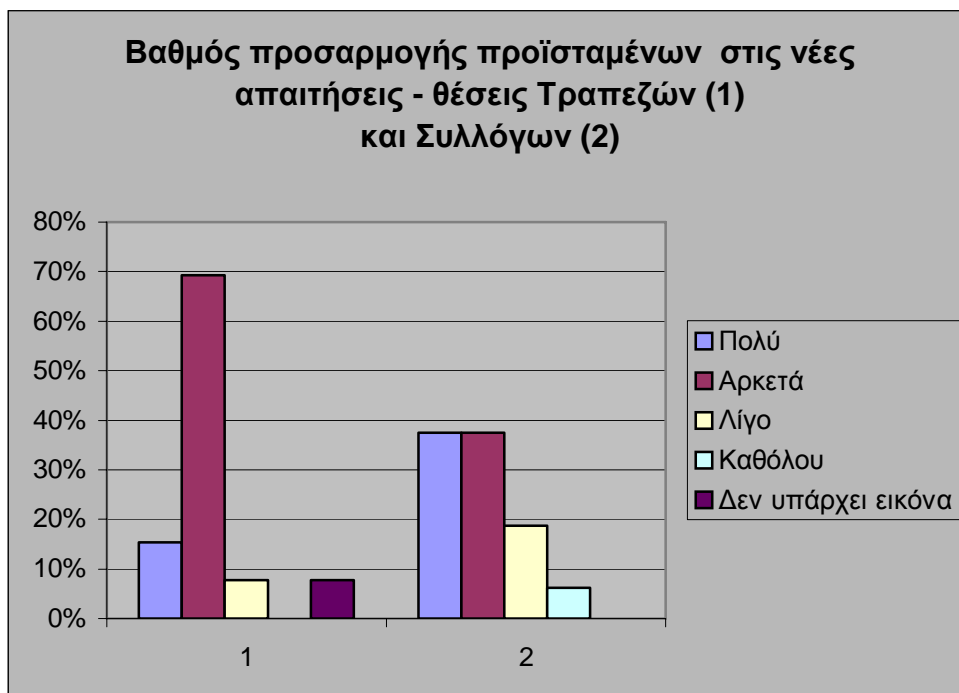
Η εργατική πλευρά (επιχειρησιακά σωματεία), αν και στην πλειοψηφία της (63%) φαίνεται να συμμερίζονται τη θέση των Τραπεζών, εμφανίζεται πιο επιφυλακτική, με συχνότερες επιλογές στη βαθμίδα «αρκετά» και θεωρώντας κατά 31% ότι η δυνατότητα προσαρμογής των διευθυντικών στελεχών είναι μικρή.

Σε ότι αφορά τους προϊσταμένους, που ως μεσαία στελέχη είναι πιο κοντά και συχνότατα ενταγμένοι στα συνδικάτα της επιχείρησης, η διαφορά των απαντήσεων ανάμεσα στις δύο πλευρές είναι πιο ορατή, όπως προκύπτει και από το Διάγραμμα 3:

Διάγραμμα 2



Διάγραμμα 3



Ειδικότερα, τα συνδικάτα πιστεύουν μάλλον περισσότερο (σε σχέση με ότι επέλεξαν για τα διευθυντικά στελέχη) στις δυνατότητες προσαρμογής των προϊσταμένων στα νέα δεδομένα, με επιλογές 38% «πολύ» και 38% «αρκετά», ενώ οι Τράπεζες είναι πιο επιφυλακτικές με 15% των επιλογών τους «πολύ» και 69% «αρκετά». Και ως προς τους προϊσταμένους, πάντως, οι επιφυλάξεις των συνδικάτων είναι σχετικά υψηλότερες, με 19% των επιλογών τους στη βαθμίδα «λίγο», έναντι μόνο 8% για τις Τράπεζες.

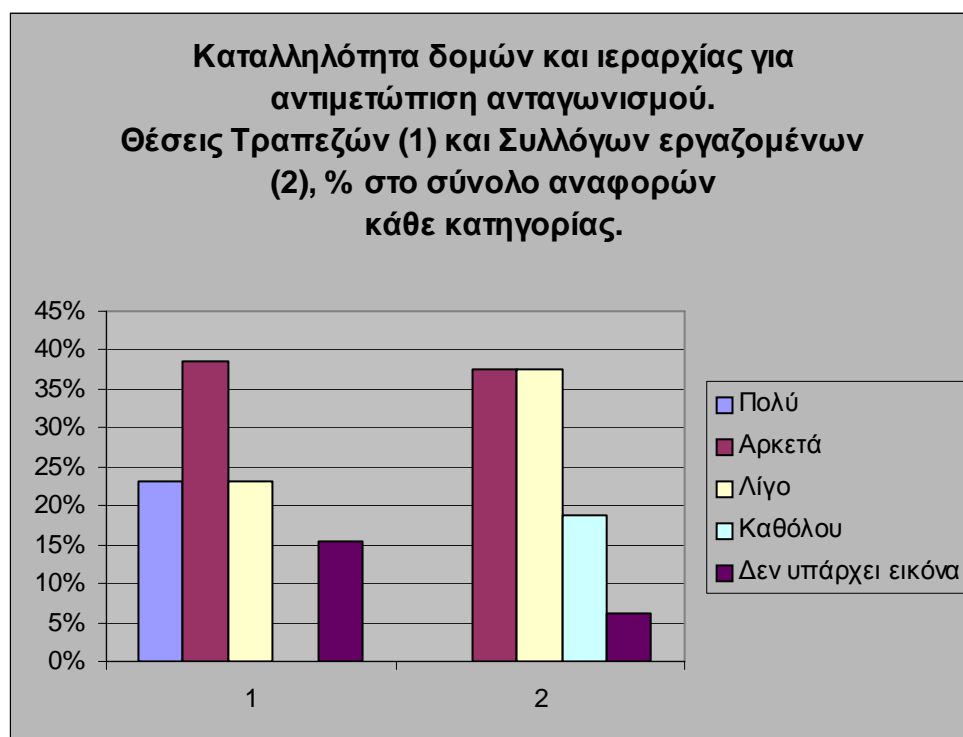
Πιθανώς τα συνδικάτα εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες (χωρίς να υποτιμούν τους κινδύνους σε περίπτωση μη προσαρμογής) των μεσαίων στελεχών, που είναι και νεότερα, επομένως σχετικά πιο καταρτισμένα και εξοικειωμένα με τα νέα δεδομένα του ανταγωνισμού.

5. Καταλληλότητα διοικητικών δομών και ιεραρχίας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Όπως είναι γνωστό, το στοίχημα της έγκαιρης και κατάλληλης προσαρμογής των Τραπεζών στα νέα δεδομένα, δεν εξαρτάται μόνο από τη δυνατότητα προσαρμογής του υφιστάμενου στελεχιακού τους δυναμικού, αλλά και από την καταλληλότητα (επομένως και την ανάγκη αλλαγής) των υφιστάμενων διοικητικών δομών και επιπέδων ιεραρχίας στην κάθε Τράπεζα.

Για το λόγο αυτό θέσαμε στις τράπεζες και στα συνδικάτα την ερώτηση «κατά πόσον οι υπάρχουσες διοικητικές δομές και τα επίπεδα ιεραρχίας είναι κατάλληλα για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων του ανταγωνισμού». Οι απαντήσεις και των δύο πλευρών απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.

Διάγραμμα 4



Στο θέμα αυτό εμφανίζεται σημαντική διαφορά, αν όχι διάσταση απόψεων, των δύο πλευρών.

Ενώ οι τράπεζες εμφανίζονται, στην πλειοψηφία τους (61%) πολύ ή αρκετά ικανοποιημένες από τις υφιστάμενες διοικητικές δομές και την ιεραρχία τους, μόνο το

38% των συνδικάτων τις θεωρεί «αρκετά κατάλληλες», ενώ η πλειοψηφία τους (57%) τις θεωρεί ακατάλληλες ή λίγο κατάλληλες.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι οι τράπεζες πιστεύουν ότι έχουν ήδη προχωρήσει αρκετά στην προσαρμογή των διοικητικών δομών και της ιεραρχίας τους στην επιθυμητή κατεύθυνση.

Τα συνδικάτα είτε δεν συμμερίζονται αυτή την άποψη, είτε πιέζουν προς μια διαφορετική κατεύθυνση και λογική προσαρμογής στα νέα δεδομένα του ανταγωνισμού.

Από αυτή την άποψη, ενδιαφέρον έχουν και οι λόγοι που επικαλείται η κάθε πλευρά για να στηρίξει την καταλληλότητα ή την ακαταλληλότητα των υφιστάμενων δομών και της ιεραρχίας στο χώρο της.

Οι Τράπεζες που δηλώνουν ικανοποιημένες, επισημαίνουν μεταξύ άλλων ως «δυνατά τους σημεία»:

- την υψηλή εξειδίκευση των οργανωτικών τους δομών σε σχέση με την αγορά,
- την έλλειψη προβλημάτων στη διακίνηση προτάσεων και ιδεών,
- το ανεπτυγμένο οριζόντιο management
- την οργανωμένη κατανομή αρμοδιοτήτων
- την εξασφάλιση σαφών μηνυμάτων και οδηγιών
- την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που έχει η σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα
- την τραπεζική εμπειρία και εξειδίκευση
- την επιμόρφωση για τις νέες θέσεις και τα νέα προϊόντα
- την ικανοποιητική προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις
- την αναδιοργάνωση και την εφαρμογή νέων οργανωτικών σχημάτων, λ.χ. business units.
- το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, τη συνεργασία και την αλληλοβοήθεια μεταξύ των στελεχών.

Οι Τράπεζες που παραδέχονται την ύπαρξη προβλημάτων στο θέμα αυτό, επισημαίνουν μεταξύ άλλων ως «αδύνατά τους σημεία»:

- την ανάγκη σύγκρισης με τα διοικητικά επίπεδα και την ιεραρχία συναφών Τραπεζών
- την εμμονή στην παράδοση και τη γραφειοκρατία
- την έλλειψη ευελιξίας λόγω υπαγωγής στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τη λειτουργία εκτός των όρων του ανταγωνισμού

- την ανεπαρκή επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό
- την ανάγκη αποκέντρωσης στην ανάθεση ευθυνών

Τα (ελάχιστα) συνδικάτα που δηλώνουν σχετικά ικανοποιημένα από την καταλληλότητα των διοικητικών δομών και της ιεραρχίας στην τράπεζα, αναφέρουν ως κύριους λόγους:

- την αναδιοργάνωση της Τράπεζας και την εφαρμογή νέων οργανωτικών σχημάτων
- την απόλυτη γνώση του αντικειμένου
- την καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους
- την καλή συνεργασία με τη Διοίκηση της Τράπεζας
- τη συνεχή επιμόρφωση και την έφεση για απόκτηση γνώσεων από τα στελέχη
- το ότι τα στελέχη διαθέτουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα

Αντίθετα, η πλειοψηφία των συνδικάτων που αμφισβητεί την καταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και επιπέδων ιεραρχίας, επικαλείται:

- το συγκεντρωτισμό
- τη μη ανανέωση του στελεχιακού δυναμικού
- το απηρχαιωμένο σύστημα εξέλιξης στελεχών
- την έλλειψη επιστημονικής κατάρτισης, κινήτρων, θέλησης για εργασία
- το ασαφές οργανόγραμμα
- την απουσία συνοχής και την έλλειψη ενδιάμεσων βαθμίδων, με αποτέλεσμα τη δυσχέρεια διοικητικής διασύνδεσης
- την έλλειψη σχεδιασμού και εκπαίδευσης
- την αναξιοκρατία
- την απόσταση μεταξύ επιφανομένων και πραγματικότητας, στο θέμα αυτό
- την έλλειψη ικανοποιητικής τεχνικής υποστήριξης των στελεχών
- την έλλειψη σαφούς προγραμματισμού
- τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα
- την έλλειψη ιεραρχίας και γνώσης για το ρόλο και τα καθήκοντα κάθε στελέχους
- την παρέμβαση τρίτων και την αναξιοκρατία
- τη μη λειτουργία με επιχειρησιακά κριτήρια
- τη γραφειοκρατία και τη χρονοβόρα λήψη αποφάσεων

- την επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

Είναι σαφές ότι τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά σημεία που επικαλείται κάθε πλευρά αντιστοιχούν σε πραγματικές εμπειρίες των εργασιακών χώρων του κλάδου και θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, είτε ως «καλές πρακτικές», είτε ως «πρακτικές προς αποφυγή» για μια πιο λεπτομερή και συνολική αξιολόγηση του ίδιου θέματος στο μέλλον.

Οι πρώτες ενδείξεις πρέπει, πάντως, να μας προβληματίσουν, αν κρίνουμε από το πλήθος και τη σπουδαιότητα των προβλημάτων που επισημαίνονται από τα μέρη και κυρίως από την εργατική πλευρά.

6. Καταλληλότερο μοντέλο Διοίκησης στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού.

Ζητήσαμε από τις Τράπεζες και από τα επιχειρησιακά σωματεία να επιλέξουν μεταξύ τριών «προτύπων» διοίκησης το κατά τη γνώμη τους καταλληλότερο για τις νέες συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο. Ειδικότερα τους ζητήσαμε να επιλέξουν μεταξύ τριών μοντέλων, που έχουν ως εξής:

- Συγκεντρωτικό - Ιεραρχικό (αναδεικνύεται η σημασία της ιεραρχίας και της πειθαρχίας των υφισταμένων στους προϊσταμένους)
- Συλλογικό-συμβουλευτικό (αναδεικνύεται η σημασία της γνώσης και της συμβουλευτικής καθοδήγησης των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους)
- Αποκεντρωμένο - συμμετοχικό (αναδεικνύεται η σημασία της αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων και της συμμετοχής των υφισταμένων στη διαμόρφωσή τους),

Αφήνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέξουν, εφόσον δεν καλύπτοντο από τα 3 προαναφερόμενα μοντέλα, τυχόν άλλο μοντέλο που κατά τη γνώμη τους θα ήταν καταλληλότερο, περιγράφοντάς το.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο Διάγραμμα 5 και έχουν ως εξής:

Διάγραμμα 5



Από τα δεδομένα προκύπτει ότι οι Τράπεζες επιλέγουν κατά κύριο λόγο το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο (46% των επιλογών τους) και κατά δεύτερο λόγο το συλλογικό – συμβουλευτικό (38% αντίστοιχα), 15% αναφέρουν κάποιο άλλο μοντέλο (συνήθως επιμέρους τεχνική εφαρμογή) ενώ καμία δεν δηλώνει ότι υποστηρίζει το παραδοσιακό συγκεντρωτικό-ιεραρχικό μοντέλο.

Τα επιχειρησιακά συνδικάτα εμφανίζονται πιο επιφυλακτικά από τις Τράπεζες ως προς την καταλληλότητα των αποκεντρωμένων και συμμετοχικών προτύπων διοίκησης στις σύγχρονες συνθήκες, επιλέγοντας κατά πλειοψηφία (56%) το συλλογικό-συμβουλευτικό μοντέλο και κατά δεύτερο λόγο το αποκεντρωμένο – συμμετοχικό (44%). Όπως και οι Τράπεζες, κανείς σύλλογος δεν υποστηρίζει πλέον το παραδοσιακό συγκεντρωτικό- ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης , που κυριαρχούσε επί σειρά ετών, κυρίως στις κρατικού ενδιαφέροντος Τράπεζες του κλάδου.

Η επιφύλαξη των συνδικάτων ως προς τις αποκεντρωμένες και συμμετοχικές διαδικασίες διοίκησης, ενδεχομένως να αντανακλά την απόπειρα σύνδεσης τέτοιων μεταβολών από ορισμένες Διοικήσεις με ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις (αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, έλλειψη ελέγχου – αυθαιρεσία στελεχών, ευελιξία όρων αμοιβής και εργασίας), με «συμμετοχή» των εργαζομένων σε ατομική βάση ή/ και με απόπειρες επιλεκτικής χειραγώγησης των σωματείων από τον εργοδότη.

Ίσως ακόμα να αντανακλά τη δυσπιστία ορισμένων σωματείων απέναντι στις πραγματικές προθέσεις των Τραπεζών, αλλά και τη δυσπιστία τους απέναντι στις ικανότητες και τη νοοτροπία του υφιστάμενου στελεχιακού δυναμικού να στηρίξουν

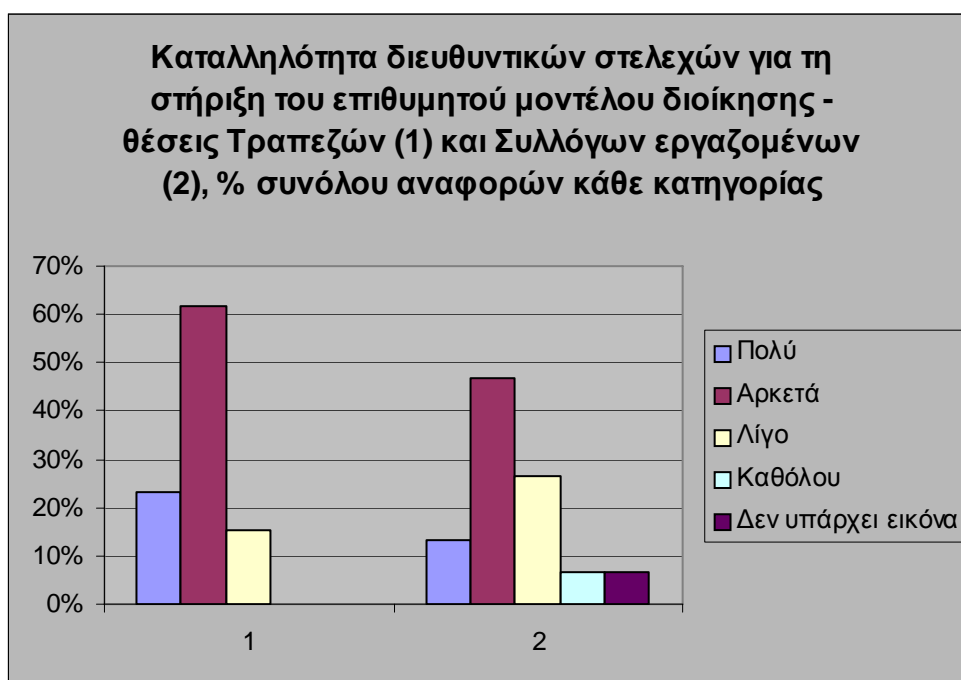
ένα πραγματικά συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ζήτημα που θα εξετάσουμε αμέσως στη συνέχεια.

7. Καταλληλότητα στελεχών για τη στήριξη του επιθυμητού μοντέλου Διοίκησης.

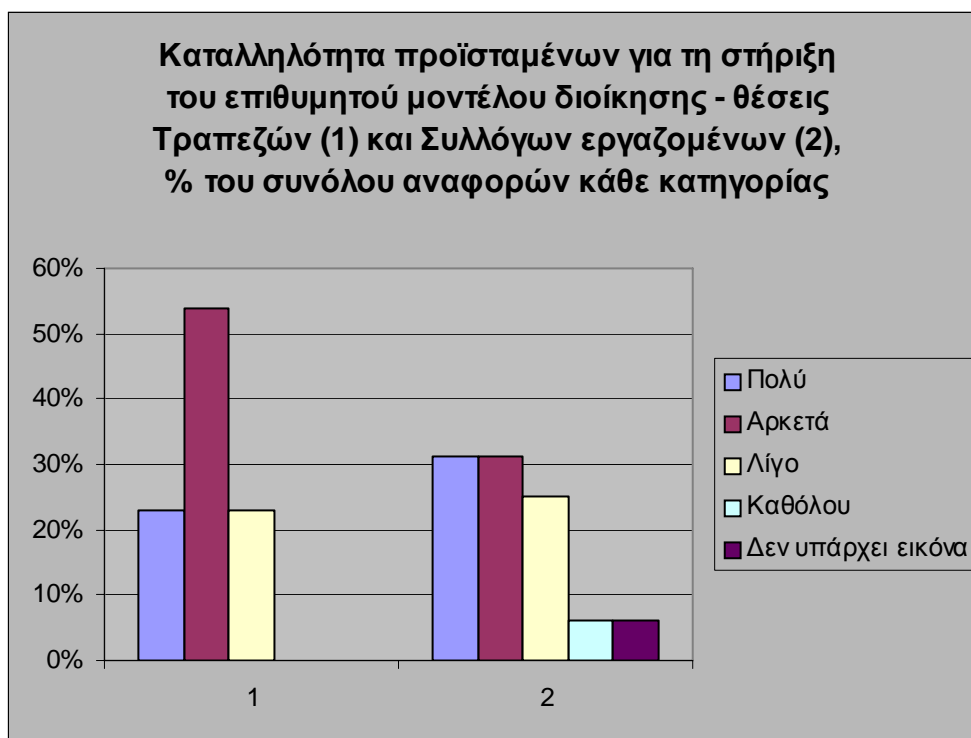
Ζητήσαμε από τις δύο πλευρές (Τράπεζες – συνδικάτα) να εκτιμήσουν κατά πόσον μπορεί το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό να προωθήσει και να στηρίξει το κατάλληλο, στις σύγχρονες συνθήκες, μοντέλο διοίκησης.

Ζητήσαμε η εκτίμηση αυτή να μας δοθεί χωριστά για τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συνοπτικά στα διαγράμματα 6 και 7, στη συνέχεια.

Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 7.



Σε ότι αφορά στα διευθυντικά στελέχη, παρατηρούμε ότι οι Τράπεζες δηλώνουν κατά πλειοψηφία (62%) αρκετά ικανοποιημένες από την καταλληλότητα των διευθυντικών τους στελεχών και 23% επιπλέον από αυτές δηλώνουν πολύ ικανοποιημένες. Μόνο 15% (2 Τράπεζες) θεωρούν ανεπαρκή την καταλληλότητα των διευθυντικών τους στελεχών.

Η εικόνα αλλάζει σαφώς σε ότι αφορά στα επιχειρησιακά συνδικάτα, όπου τα ποσοστά ικανοποίησης από την καταλληλότητα των διευθυντικών στελεχών είναι σαφώς χαμηλότερα (13% στην κατηγορία «πολύ» και 47% στην κατηγορία «αρκετά»), ενώ 4 από αυτά (27%) θεωρούν ανεπαρκή την καταλληλότητα των διευθυντικών τους στελεχών, 7% (1 συνδικάτο) πλήρως ανεπαρκή και 7% (1 συνδικάτο) δηλώνει ότι δεν έχει σαφή εικόνα.

Επομένως τα όσα επισημάναμε στα προηγούμενα για την πιο επιφυλακτική επιλογή των συνδικάτων σε σχέση με το κατάλληλο μοντέλο διοίκησης πιθανώς να ισχύουν, στο μέτρο που τα συνδικάτα δεν δείχνουν ικανοποιημένα από την επάρκεια των διευθυντικών στελεχών να εφαρμόσουν σύγχρονα και πιο δημοκρατικά μοντέλα διοίκησης.

Σε ότι αφορά στους προϊσταμένους, και πάλι η πλειοψηφία (77%) των Τραπεζών δηλώνει πολύ (23%) ή αρκετά ικανοποιημένη από την καταλληλότητά τους, ανεβαίνει όμως το ποσοστό (23%) αυτών που θεωρούν ανεπαρκή την καταλληλότητα των προϊσταμένων. Γενικότερα, οι Τράπεζες φαίνεται να θεωρούν πιο «έτοιμα» τα

διευθυντικά τους στελέχη από τους προϊσταμένους για να εφαρμόσουν τα επιθυμητά μοντέλα διοίκησης. Αν μάλιστα σκεφθούμε ότι οι Τράπεζες εμφανίζονται να υποστηρίζουν πιο αποκεντρωμένα – συμμετοχικά μοντέλα (όπου μεγάλο βάρος ευθύνης θα πέσει στους προϊσταμένους), είναι εύλογο να αναρωτούνται κατά πόσον αυτά τα μεσαία στελέχη είναι κατάλληλα καταρτισμένα και έτοιμα για να τα εφαρμόσουν.

Τα επιχειρησιακά συνδικάτα φαίνεται, πάντως, να εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες των μεσαίων στελεχών (πολλοί από τους οποίους θα είναι τα αυριανά διευθυντικά στελέχη, επομένως θα εισάγουν νέες αντιλήψεις και γνώσεις στις διαδικασίες και στις διοικητικές πρακτικές), από ότι εκείνες των διευθυντικών στελεχών και πολύ περισσότερο από ότι τις εμπιστεύονται οι ίδιες οι Τράπεζες.

Αν και το κύριο μοντέλο που επιλέγουν τα συνδικάτα (συλλογικό –συμβουλευτικό) δεν προϋποθέτει τόσες ευθύνες για τα μεσαία στελέχη, όσο το συμμετοχικό που δηλώνουν ότι στηρίζουν κατά κύριο λόγο οι Τράπεζες, τα συνδικάτα θεωρούν κατά 31% πολύ κατάλληλους και κατά 31% αρκετά κατάλληλους τους προϊσταμένους για τη στήριξη του επιθυμητού μοντέλου διοίκησης.

Πάντως, 25% από αυτά θεωρεί λίγο κατάλληλους και 6% καθόλου κατάλληλους τους προϊσταμένους, ενώ 6% (1 συνδικάτο) δηλώνουν ότι δεν υπάρχει σαφής εικόνα.

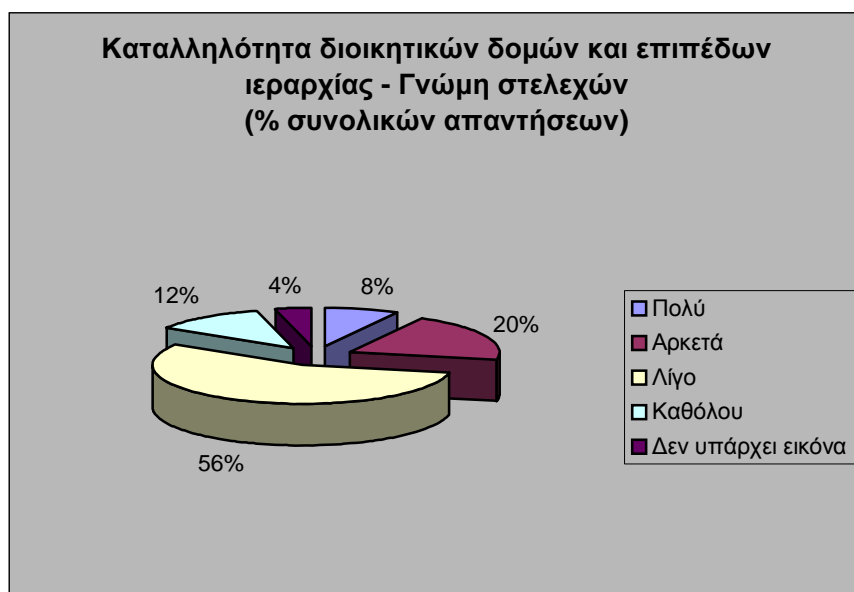
Συνολικά, οι απόψεις των επιχειρησιακών συνδικάτων υποδηλώνουν τη μεγαλύτερη ανάγκη για συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωση των στελεχών και των εργαζόμενων γενικότερα στις σύγχρονες συνθήκες λειτουργίας και αναδιοργάνωσης του τραπεζικού κλάδου, ένα αίτημα που προβάλλεται ιδιαίτερα από τα σωματεία του κλάδου ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά και ως μέσο προστασίας της απασχόλησης σε αυτές.

8. Καταλληλότητα διοικητικών δομών και ιεραρχίας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Απόψεις στελεχών.

Στην παρ. 7.5. εξετάσαμε τις απόψεις των Τραπεζών και των επιχειρησιακών σωματείων για την καταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και της ιεραρχίας στην Τράπεζα όπου απασχολούνται να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού. Την ίδια ερώτηση υποβάλαμε στα στελέχη του κλάδου που συμμετείχαν σε ειδικό workshop της έρευνας και συμπλήρωσαν τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια.

Οι απαντήσεις των στελεχών, που είναι ενδεικτικές για τη στάση του αντίστοιχου πληθυσμού του κλάδου για το θέμα αυτό, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 8.

Διάγραμμα 8.



Η πλειοψηφία (56%) των στελεχών που απάντησαν, θεωρεί λίγο κατάλληλες τις διοικητικές δομές και την υπάρχουσα ιεραρχία για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, ενώ ένα 12% επιπλέον δεν τις θεωρεί καθόλου κατάλληλες. Αντίθετα, 20% των στελεχών τις θεωρούν αρκετά κατάλληλες και μόνο 12% εκφράζει την άποψη ότι είναι πολύ κατάλληλες.

Με βάση αυτή την εικόνα, που πλησιάζει τις απόψεις των επιχειρησιακών σωματείων στο ίδιο θέμα, αν δεν είναι και πιο επικριτική, θα έλεγε κανείς ότι τα στελέχη, εκφράζοντας την ατομική τους εμπειρία, δεν δείχνουν να συμερίζονται την ικανοποίηση που επιδεικνύουν οι Διοικήσεις των Τραπεζών για τις υφιστάμενες διοικητικές δομές και ιεραρχίες.

Αντίθετα, τα στελέχη του κλάδου δείχνουν να εκφράζουν ένα αίτημα για αλλαγή / προσαρμογή του επιχειρησιακού και διοικητικού status quo, που γίνεται σαφέστερο όταν εξετάσουμε τους λόγους που επικαλούνται για την καταλληλότητα / ακαταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και ιεραρχιών, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Τα στελέχη που δηλώνουν πολύ ή σχετικά ικανοποιημένα με την καταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και επιπέδων ιεραρχίας επικαλούνται, ως θετικά στοιχεία, τα εξής:

- Την ύπαρξη ενιαίου κέντρου αποφάσεων
- Τη συλλογικότητα στις αποφάσεις
- Την ύπαρξη αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου
- Την εκπαίδευση και την καλή γνώση των νέων δεδομένων
- Τις (θετικές) συνθήκες εργασίας
- Την επάρκεια, την ικανότητα, την εμπειρία και γενικότερα τα προσόντα του στελεχιακού δυναμικού

Ας σημειωθεί ότι τα στελέχη επισημαίνουν, ως θετικά σημεία, πολύ περισσότερο θέματα γνώσεων και προσόντων των συναδέλφων τους, παρά τεχνικο-οργανωτικά θέματα και θέματα εφαρμογής σύγχρονων διαδικασιών, που αναδείχθηκαν κατά κύριο ρόλο από τις απαντήσεις των Τραπεζών.

Αντίθετα, τα σαφώς πολυπληθέστερα στελέχη που δηλώνουν λίγο ή καθόλου ικανοποιημένα από την καταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και διαδικασιών, επισημαίνουν ως βασικά αρνητικά σημεία τα εξής:

- Την ασάφεια των εταιρικών στόχων / έλλειψη εταιρικού οράματος
- Την ανεπάρκεια των διευθυνόντων
- Τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και την κακή κατανομή του όγκου εργασιών
- Την κακή επικοινωνία

- Την αδιαφορία, τη μειωμένη ικανότητα των διοικούντων
- Τη μεροληψία
- Την αναξιοκρατική διάρθρωση της ιεραρχίας
- Τη μη αξιοκρατική ανάδειξη, αξιολόγηση και αξιοποίηση των στελεχών
- Τις κρίσεις με βάση την αρχαιότητα
- Τις εξωεπιχειρησιακές παρεμβάσεις που καταργούν στην πράξη τις θεσμοθετημένες δομές
- Τις κομματικές παρεμβάσεις
- Τις υπερσυγκεντρωτικές αντιλήψεις και τη γραφειοκρατία
- Την έλλειψη εξωτερικών βιωμάτων και εμπειριών των μόνιμων στελεχών καριέρας
- Την έλλειψη εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών σε σύγχρονες μεθόδους
- Την ανεπαρκή κατάρτιση των στελεχών γενικότερα
- Την εμμονή στο παλιό
- Την έλλειψη σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής
- Τη μη ενθάρρυνση προτάσεων βελτίωσης – εφαρμογής καινοτομιών.

Να σημειωθεί ότι οι περισσότερες επισημάνσεις των στελεχών αφορούν προβλήματα στις υφιστάμενες πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού (ανάδειξη-αξιολόγηση-αξιοποίηση – κατάρτιση στελεχών) και γενικότερα στο εφαρμοζόμενο «στυλ διοίκησης», πολύ δε λιγότερο τεχνικά – διοικητικά μέσα και διαδικασίες.

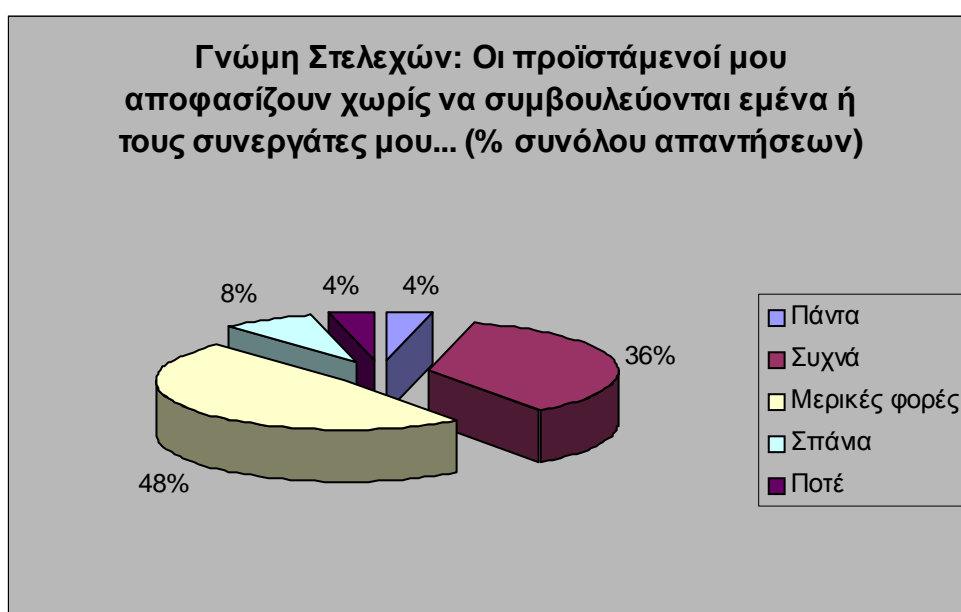
Στο θέμα αυτό συγκλίνουν με τις απόψεις των επιχειρησιακών συνδικάτων, υποδηλώνοντας ότι το κύριο πρόβλημα δεν είναι ο σχεδιασμός κατάλληλων δομών και εργαλείων, αλλά η αλλαγή νοοτροπίας και η πιστή εφαρμογή σαφών κριτηρίων καθώς και αρχών που να διασφαλίζουν την αξιοκρατική κρίση και την αποτελεσματική υποκίνηση του στελεχιακού δυναμικού.

9. Εφαρμοζόμενο στυλ Διοίκησης. Απόψεις των στελεχών.

Για να προσεγγίσουμε τις άμεσες εμπειρίες των στελεχών που συμμετείχαν στην ειδική σύσκεψη εργασίας, σχετικά με το στυλ διοίκησης που βιώνουν από τους προϊσταμένους τους ή/ και που εφαρμόζουν οι ίδιοι στους υφισταμένους τους, τους θέσαμε μια σειρά ερωτημάτων και για τα δύο θέματα.

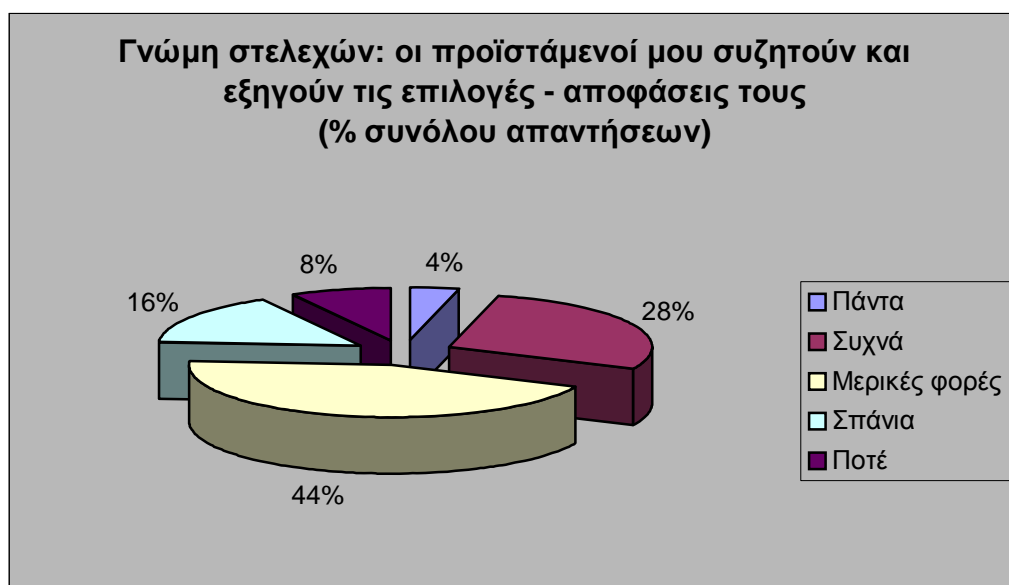
Οι βασικές απαντήσεις τους παρουσιάζονται στα διαγράμματα 9-21 που ακολουθούν και έχουν ως εξής:

Διάγραμμα 9



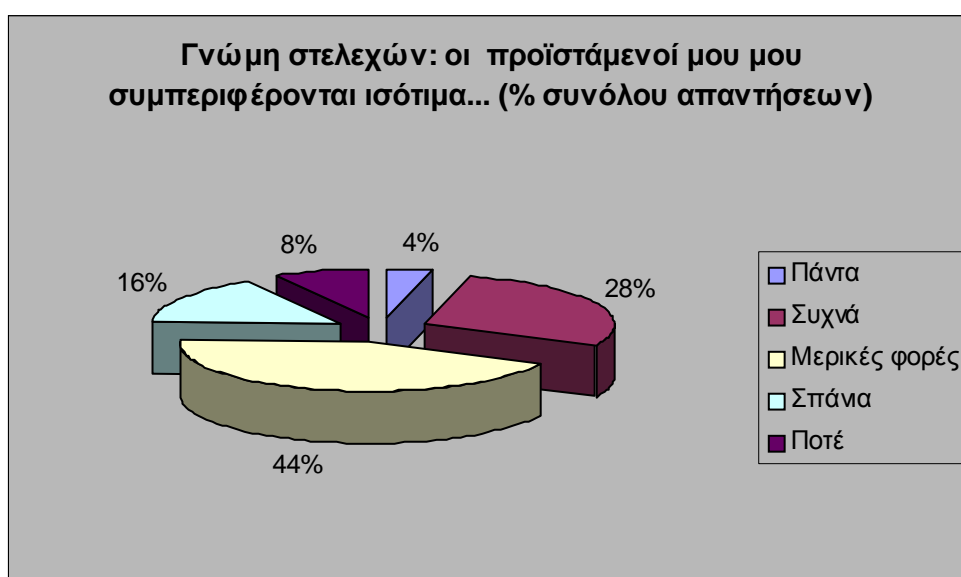
Από το διάγραμμα 9 προκύπτει ότι η περίπτωση του προϊσταμένου που αποφασίζει μόνος, χωρίς να συμβουλευέται τους υφισταμένους ή τους συνεργάτες του δεν είναι σπάνια. Συμβαίνει συχνά σύμφωνα με το 36% των στελεχών και μερικές φορές σύμφωνα με το 48%. Μια ένδειξη ότι το συμβουλευτικό και πολύ περισσότερο το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης θα έχει αρκετές δυσκολίες εφαρμογής στον τραπεζικό χώρο.

Διάγραμμα 10



Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 10, το 68% των προϊσταμένων δεν συνηθίζει να συζητά ή να εξηγεί τις αποφάσεις και τις επιλογές που αρκετά συχνά, όπως είδαμε στα προηγούμενα λαμβάνουν μόνοι τους. Πράγμα που ενισχύει την άποψη που εκφράσαμε παραπάνω για τα μοντέλα διοίκησης, όπως τουλάχιστον τα βιώνουν τα ίδια τα στελέχη των Τραπεζών, υποδηλώνοντας και προβλήματα σωστής επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων.

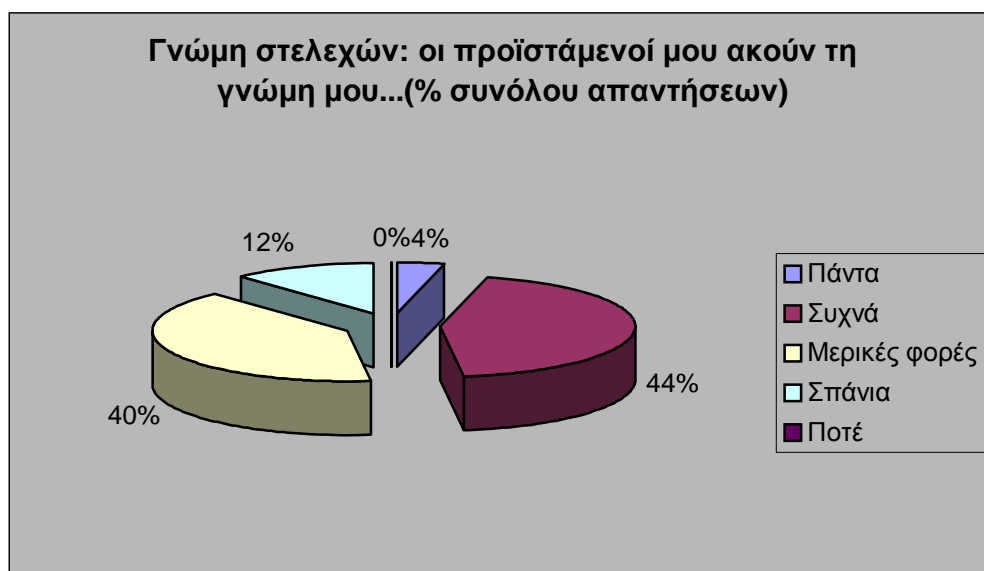
Διάγραμμα 11.



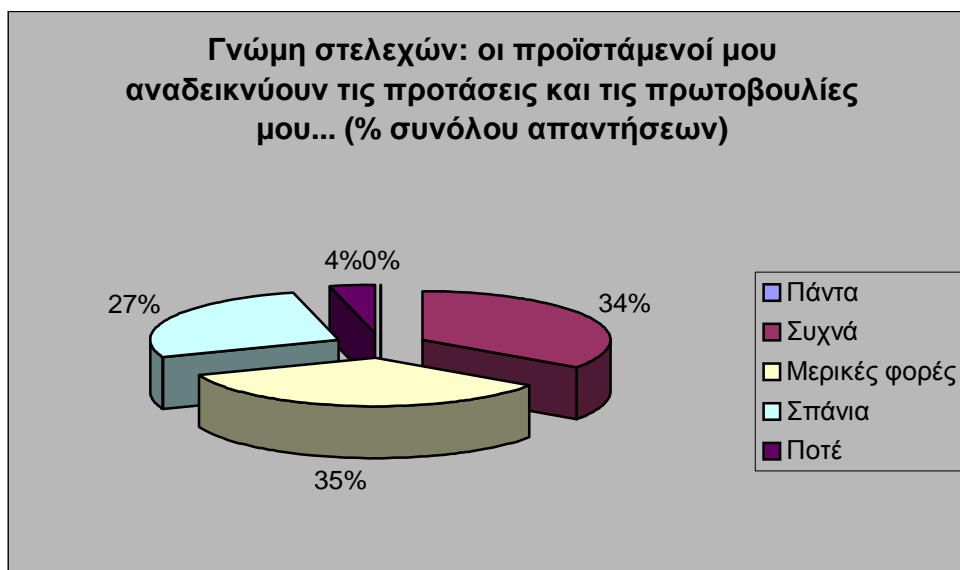
Και με βάση το Διάγραμμα 11 φαίνεται να ανακύπτουν προβλήματα συμπεριφοράς των προϊσταμένων-στελεχών προς τα στελέχη – υφισταμένους τους, δεδομένου ότι μόνο στο 32% των περιπτώσεων τα στελέχη –υφιστάμενοι αισθάνονται να αντιμετωπίζονται ισότιμα από τους προϊσταμένους τους, κάτι που θα ήταν απαραίτητο για την εφαρμογή ενός συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Η εικόνα συνεργασίας προϊσταμένου – υφισταμένου εμφανίζεται ωστόσο βελτιωμένη κάπως με βάση τα δεδομένα του διαγράμματος 12. Έτσι, το 48% των προϊσταμένων – στελεχών ακούν τη γνώμη των υφισταμένων τους, ενώ σπάνια ή μερικές φορές αυτό συμβαίνει σύμφωνα με το 52% των 25 στελεχών που ανταποκρίθηκαν στο ερώτημα.

Διάγραμμα 12.



Διάγραμμα 13



Αρκετά πιο προβληματικά είναι τα πράγματα, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των στελεχών, σχετικά με την ανάδειξη των προτάσεων και των πρωτοβουλιών τους από τους προϊσταμένους τους. Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 13, το 34% των στελεχών πιστεύει ότι αυτό γίνεται συχνά, ενώ το 66% θεωρεί ότι αυτό γίνεται μερικές φορές ή και σπάνια.

Αυτό σημαίνει ότι σε αρκετές περιπτώσεις τα στελέχη αισθάνονται ότι οι ιδέες και οι προτάσεις τους είτε «πάνε χαμένες», ή ακόμα και ότι γίνονται αντικείμενο οικειοποίησης από τον προϊστάμενο, κάτι που φυσικά ελάχιστα βοηθάει στην θετική τους υποκίνηση και στην ενθάρρυνση πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες στις σύγχρονες συνθήκες.

Διάγραμμα 14

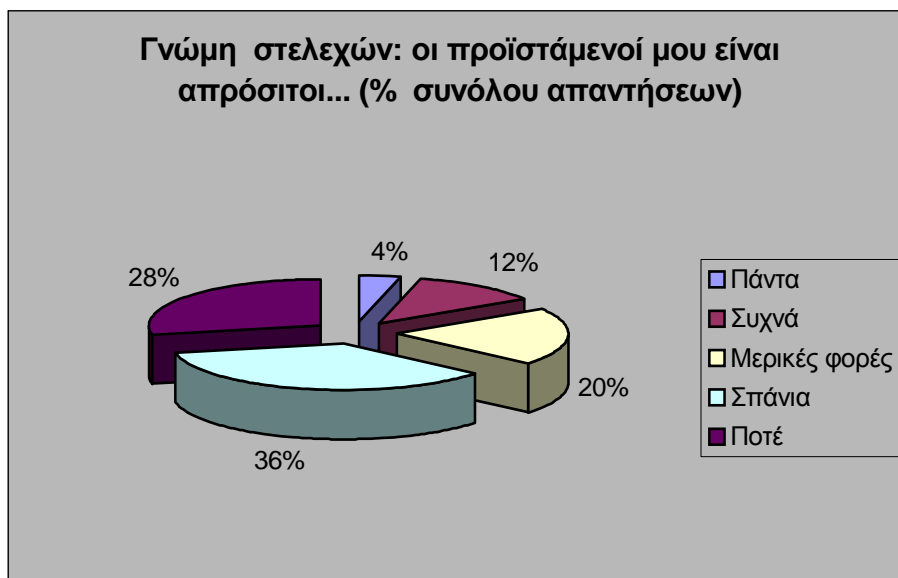


Από τα δεδομένα του διαγράμματος 14 προκύπτει ότι κατά κανόνα τηρούνται οι κανόνες της ιεραρχίας σε σχέση με την άσκηση κριτικής. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία, τα στελέχη δηλώνουν ότι οι προϊστάμενοί τους αποφεύγουν να τους ασκούν κριτική μπροστά στους συνεργάτες τους. Αυτό θα πρέπει να ερμηνευθεί περισσότερο ως προσπάθεια όλων να προστατεύσουν το κύρος της ιεραρχίας, ιδιαίτερα μπροστά στους υφιστάμενους, παρά ως έλλειψη διάθεσης για κριτική γενικά.

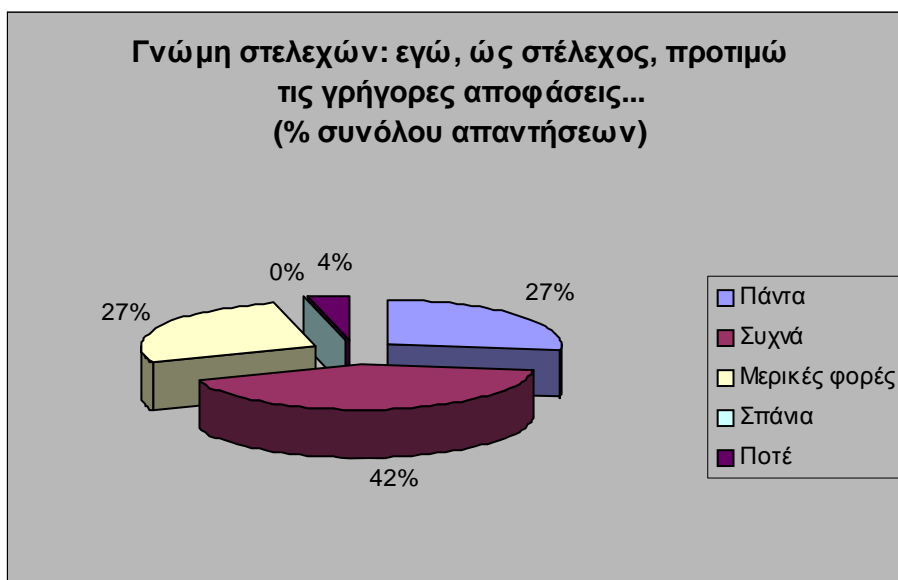
Τα δεδομένα του διαγράμματος 15 δείχνουν ένα άλλο στοιχείο, κατά τη γνώμη μας κρίσιμο για την ποιότητα επικοινωνίας και τη συλλογικότητα των στελεχών στις τραπεζικές επιχειρήσεις. Είναι θετικό ότι μόνο 16% των στελεχών που απάντησαν θεωρούν πάντα ή συχνά απρόσιτους τους προϊστάμενους τους, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους αντιμετωπίζει τέτοιο πρόβλημα σπάνια ή και ποτέ.

Αυτό δείχνει ότι τουλάχιστον σε επίπεδο ανθρώπινης επικοινωνίας υπάρχει ικανοποιητικό υπόβαθρο, που θα πρέπει να ενισχυθεί και με όρους κατάλληλων διοικητικών δομών, λειτουργιών και διαδικασιών, για να υπάρξει η συλλογικότητα και η επικοινωνία που απαιτείται για την εφαρμογή των σύγχρονων, πιο αποκεντρωμένων συστημάτων διοίκησης.

Διάγραμμα 15.



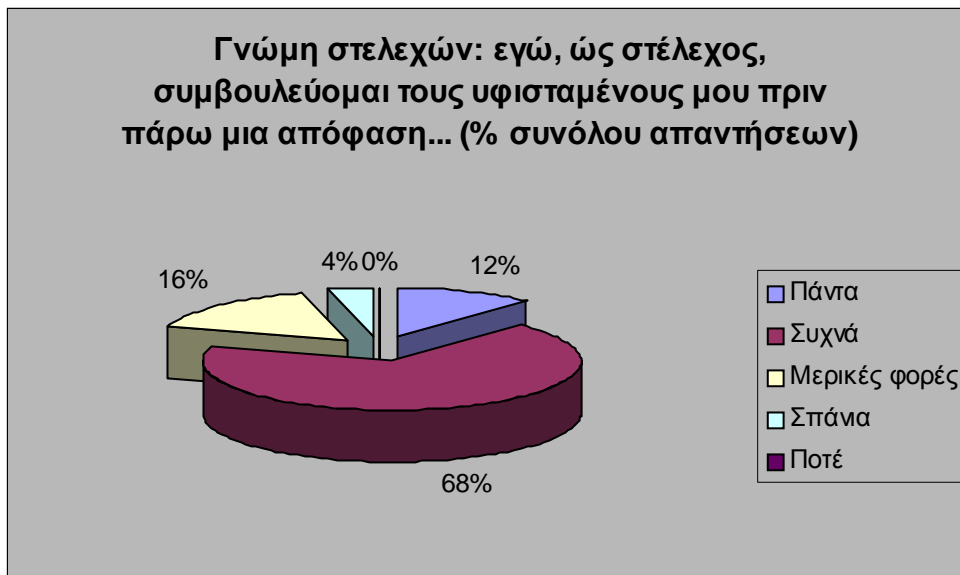
Διάγραμμα 16



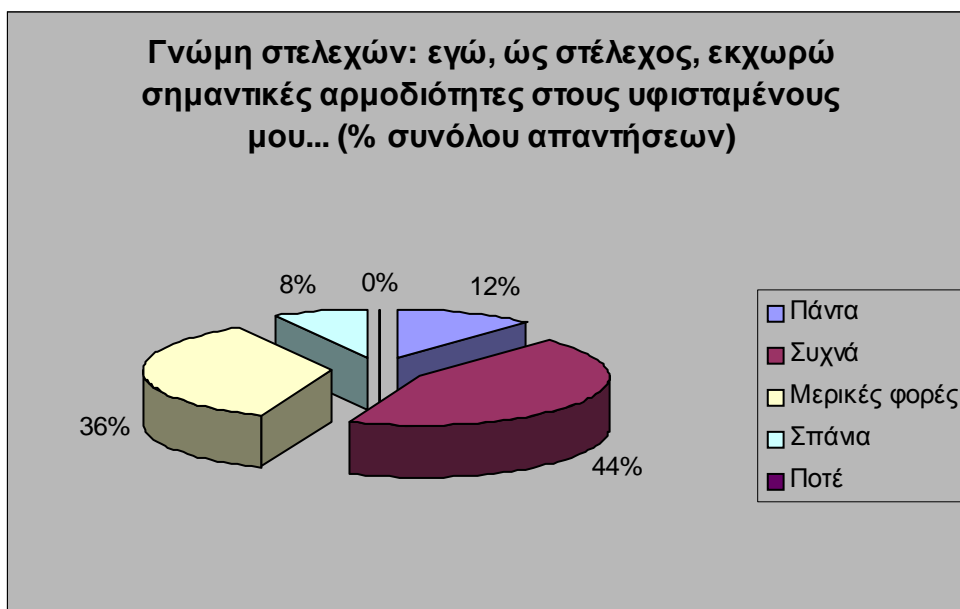
Στο διάγραμμα 16 και στα επόμενα προσπαθούμε να σκιαγραφήσουμε τις απόψεις των στελεχών για το πώς βλέπουν το δικό τους διοικητικό προφίλ. Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία (69%) των στελεχών που απάντησαν προτιμούν, πάντα ή συχνά, τις γρήγορες αποφάσεις.

Όπως όμως προκύπτει από τα δεδομένα των διαγραμμάτων 17 και 18, δεν αμελούν να συμβουλεύονται τους υφισταμένους τους πριν λάβουν αποφάσεις και γενικά τείνουν να εκχωρούν σημαντικές αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους.

Διάγραμμα 17



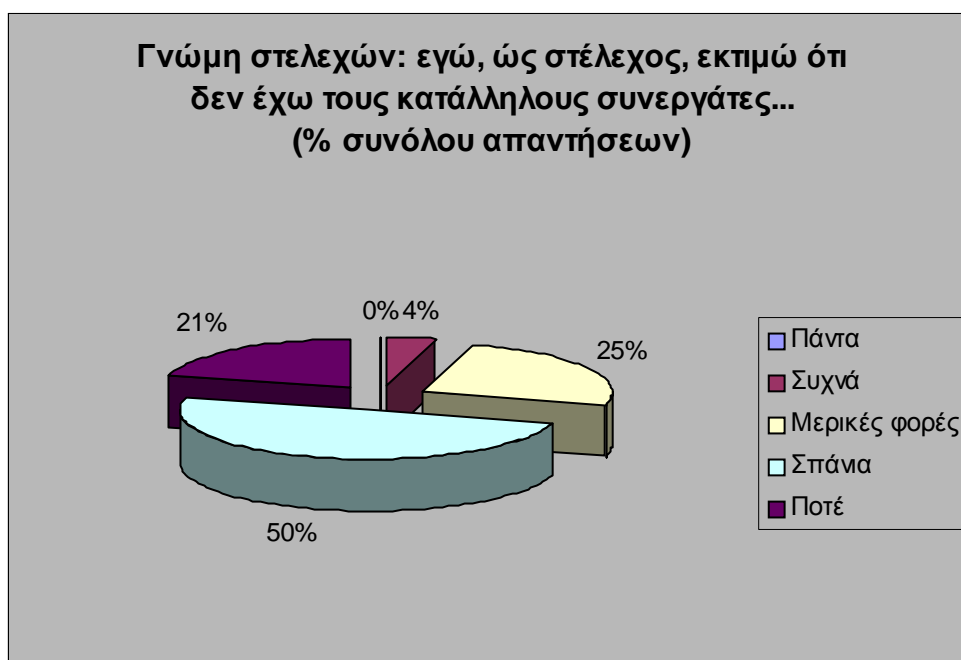
Διάγραμμα 18



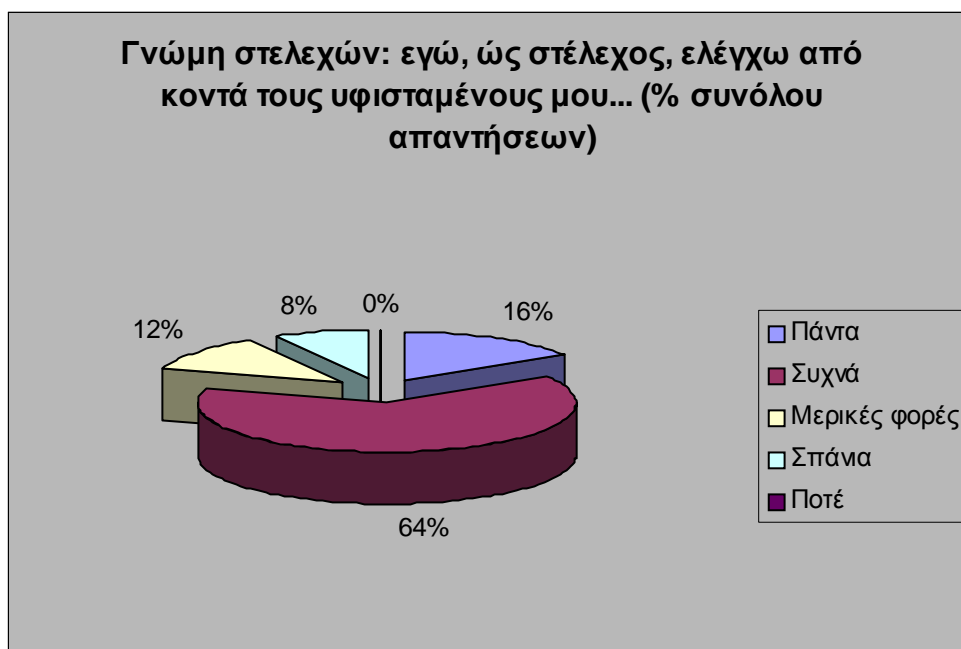
Η παραπάνω εικόνα δείχνει ένα σαφώς πιο συλλογικό και σύγχρονο διοικητικό προφίλ των στελεχών που απάντησαν για τη συμπεριφορά που δηλώνουν πως έχουν στους υφισταμένους τους, σε σύγκριση με αυτό που οι ίδιοι δηλώνουν πως βιώνουν από τους δικούς τους προϊστάμενους.

Το προφίλ αυτό συνδυάζεται με την υψηλή εκτίμηση που εκφράζουν αυτά τα στελέχη για τους συνεργάτες τους, όπως προκύπτει από τα δεδομένα του διαγράμματος 19, δεδομένου ότι η μεγάλη πλειοψηφία (71%) δεν θέτει παρά σπανίως ή και ποτέ θέμα ακαταλληλότητας συνεργατών.

Διάγραμμα 19



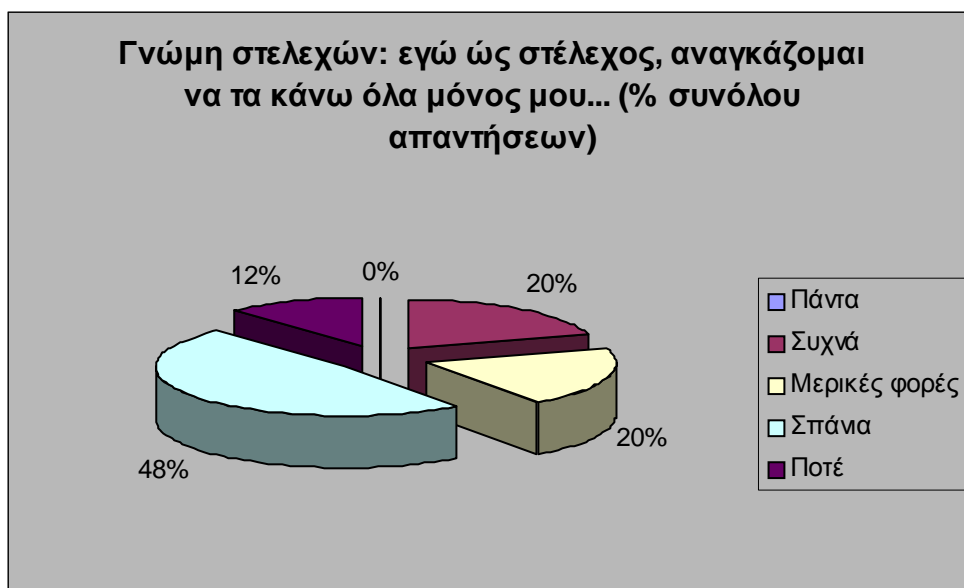
Διάγραμμα 20



Η καταλληλότητα των συνεργατών δεν αναιρεί, βέβαια, την ανάγκη συστηματικού ελέγχου τους, ιδίως όταν αυτοί είναι υφιστάμενοι.

Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία (80%) των στελεχών δηλώνει (Διάγραμμα 20) ότι ελέγχει από κοντά τους υφισταμένους της, ενώ, σύμφωνα με τις απαντήσεις που απεικονίζονται στο Διάγραμμα 21, το 40% των στελεχών αναγκάζεται, συχνά ή μερικές φορές, «να τα κάνει όλα μόνο του». Εάν δεχθούμε ότι τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα είναι υποστηρικτές των δημοκρατικών και συλλογικών μεθόδων διοίκησης σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι δικό τους προϊστάμενοι, η κατάσταση αυτή θα πρέπει να αποδοθεί είτε σε αντικειμενικές ανάγκες λήψης γρήγορων αποφάσεων, ή σε προβλήματα προγραμματισμού και καταμερισμού εργασίας στο εσωτερικό της ομάδας που διοικούν.

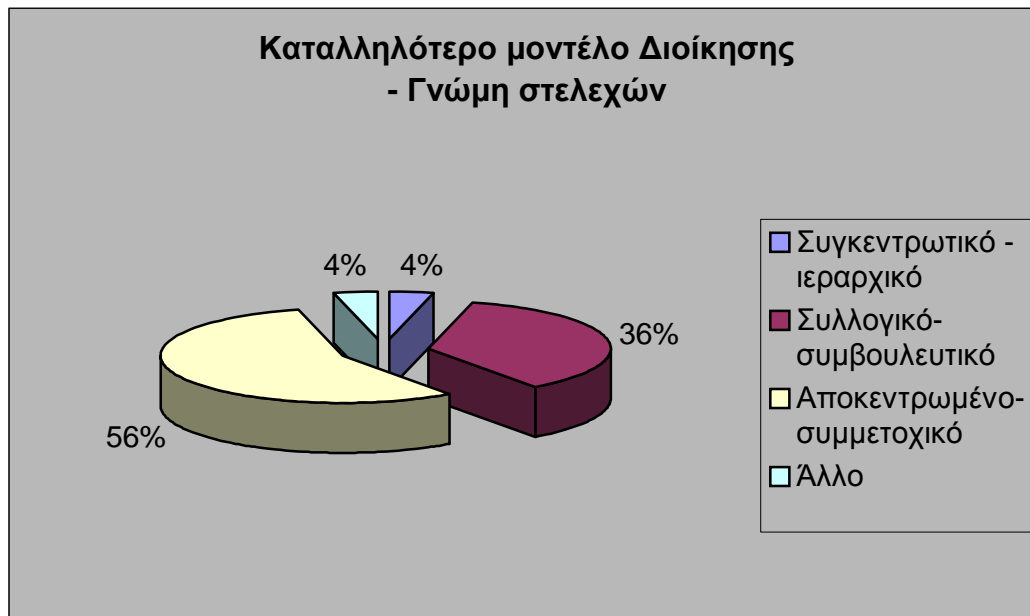
Διάγραμμα 21.



**10. Καταλληλότερο μοντέλο Διοίκησης στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού.
Γνώμη των στελεχών.**

Εξετάσαμε τις απόψεις των Τραπεζών και των επιχειρησιακών σωματείων για το θέμα αυτό στην παρ. 7.6. Κρίναμε όμως σκόπιμο να θέσουμε την ίδια ερώτηση και στα στελέχη που συμμετείχαν στην ειδική σύσκεψη εμβάθυνσης, ώστε να έχουμε μια συγκριτική ένδειξη της δικής τους προσέγγισης. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 22 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 22.



Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 22, η πλειοψηφία (56%) των στελεχών θεωρεί καταλληλότερο το αποκεντρωμένο – συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ενώ το 36% τάσσεται υπέρ του συλλογικού – συμβουλευτικού. Λοιπές εκδοχές, καθώς και το παραδοσιακό συγκεντρωτικό – ιεραρχικό μοντέλο συγκεντρώνουν από 4% των απαντήσεων των στελεχών.

Τα στελέχη που απάντησαν δείχνουν να υποστηρίζουν το αποκεντρωμένο – συμμετοχικό μοντέλο πολύ περισσότερο από ότι οι Τράπεζες (46%) και ακόμα περισσότερο από τα επιχειρησιακά συνδικάτα (44%). Ο λόγος μπορεί να είναι όχι μόνον ότι βιώνουν άμεσα τα προβλήματα και τις αντιξοότητες των παραδοσιακών πρακτικών διοίκησης, όπου αυτές εξακολουθούν να υπάρχουν, αλλά και ότι το συμμετοχικό μοντέλο φαίνεται να τους παρέχει, με την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, περισσότερες ευκαιρίες ανάδειξης και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Σχετικά με την καταλληλότητα των υπαρχόντων διευθυντικών στελεχών να στηρίξουν το απαιτούμενο μοντέλο διοίκησης, η πλειοψηφία (52%) των 25 στελεχών που απάντησαν εκτιμά ότι είναι αρκετά κατάλληλα, ενώ 48% εκτιμά ότι αυτά είναι λίγο ή και καθόλου (20%) κατάλληλα.

Η εικόνα ελάχιστα αλλάζει για την καταλληλότητα των προϊσταμένων, για τους οποίους το 52% των στελεχών εκτιμά ότι είναι κατάλληλοι, το δε υπόλοιπο 48% ότι είναι λίγο κατάλληλοι (40%) ή ακατάλληλοι.

Παρατηρούμε ότι η γνώμη των στελεχών συγκλίνει με τη θέση των Τραπεζών σχετικά με την καταλληλότητα των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων για την εφαρμογή του επιθυμητού μοντέλου διοίκησης, όπως αυτή εξετάσθηκε στην παρ. 7.7.

Στην ουσία, ο τραπεζικός χώρος δείχνει να διχάζεται ανάμεσα σε αισιόδοξες και σε σχετικά απαισιόδοξες εκτιμήσεις για τη δυνατότητα μετάβασής του στα νέα, αναγκαία ή και επιθυμητά μοντέλα διοίκησης. Το υπάρχον δυναμικό στελεχών φαίνεται εν μέρει να ανταποκρίνεται, εν μέρει να υστερεί, σε σχέση με τις απαιτούμενες αλλαγές νοοτροπίας και πρακτικής.

Τα προβλήματα δεν λείπουν και οι προκλήσεις είναι πολλές, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

11. Οι σημαντικότερες προκλήσεις για τα στελέχη την επόμενη τριετία.

Η ρευστή κατάσταση στο χώρο του χρηματοπιστωτικού συστήματος, ιδιαίτερα μέσα από τις συνεχιζόμενες διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων καθιστά δύσκολη οποιαδήποτε μεσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για το προφίλ και τα προβλήματα των στελεχών του κλάδου.

Παρά ταύτα, ζητήσαμε από τα στελέχη που συμμετείχαν στην ειδική έρευνα εμβάθυνσης να μας επισημάνουν τη σημαντικότερη πρόκληση για τη λειτουργία τους ως στελέχη τα επόμενα 3 χρόνια.

Οι απαντήσεις που λάβαμε αναδεικνύουν τόσο εσωτερικά προβλήματα διοίκησης, όσο και προβλήματα προσαρμογής των Τραπεζών στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Έτσι, οι σημαντικότερες προκλήσεις που επισημάνθηκαν από τα στελέχη του κλάδου είναι οι εξής:

- ο ευρωπαϊκός ανταγωνισμός σε όλες τις τραπεζικές εργασίες σε σχέση με τις ικανότητες του προσωπικού των ξένων τραπεζών
- η παγκοσμιοποίηση και η κοινή ευρωπαϊκή τραπεζική στελέχωση
- η αποτελεσματική και ικανοποιητική προσαρμογή στις μεγάλες εξελίξεις του τραπεζικού τομέα
- η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και η δυνατότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της πανευρωπαϊκής αγοράς
- η συμμετοχή στη διαμόρφωση και υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης

- η γνώση του περιβάλλοντος και της χρήσης νέων εργαλείων, η ανταπόκριση στις ανάγκες συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης για πολυδυναμία και εξειδικευμένη εργασία υψηλού επιπέδου
- η αποδοχή και η αναγνώριση από προϊσταμένους και υφισταμένους
- η συμμετοχή στις αποφάσεις και στα αποτελέσματα, με κατάλληλες πρόσθετες αμοιβές και παροχές
- η πρωτοβουλία, η εξειδίκευση και η διατήρηση της εργασιακής σχέσης
- η ανάληψη ανώτερης θέσης ευθύνης και η ανταπόκριση στους στόχους της
- η αποκέντρωση, η συλλογική και συμμετοχική δράση
- η δημιουργικότητα και η ανθρωπιά
- οι νέες τεχνολογίες.

Παρατηρούμε ότι τα στελέχη που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα αναδεικνύουν τα βασικά προβλήματα ή τους στόχους που απασχολούν σήμερα τον κλάδο. Εκείνο που αξίζει ωστόσο να παρατηρηθεί είναι ότι τα στελέχη αυτά δεν φάνηκε να προβληματίζονται ειδικά από προβλήματα ή και αβεβαιότητες που σχετίζονται με επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις – εξαγορές και συγχωνεύσεις, κι αυτό παρά το γεγονός ότι αυτές οι εξελίξεις είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στον κλάδο και θα τον απασχολήσουν και στο άμεσο μέλλον.

Μια εξήγηση μπορεί να είναι ότι τα συγκεκριμένα στελέχη δεν ανήκαν σε τράπεζες που απορροφήθηκαν ή ενεπλάκησαν σε διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, ώστε να αναδείξουν τα αντίστοιχα προβλήματα.

Έτσι, οι προβληματισμοί τους σε σχέση με το μέλλον παραμένουν κύρια στο «κλειστό κύκλωμα» της επιχείρησης ή του ομίλου στον οποίο ανήκουν, χωρίς προς το παρόν οι έννοιες «εξαγορά» ή «συγχώνευση» να αποτελούν για τα στελέχη αυτά άμεση, απτή πρόκληση, εμπειρία ή προοπτική.

Η θέση ωστόσο που εμείς πρεσβεύουμε, τουλάχιστον σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία και πρακτική, είναι ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θα αποτελέσουν, σήμερα και στο άμεσο μέλλον, μια μείζονα πρόκληση για το χώρο και για τα στελέχη των Τραπεζών.

Με αυτή την έννοια θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να θέσουμε κάποια βασικά ζητήματα για το θέμα αυτό, προσπαθώντας να διερευνήσουμε τις συνέπειες αυτών των ανακατατάξεων τόσο για τα μοντέλα διοίκησης, όσο και για τους εργαζόμενους και ειδικότερα για τα στελέχη του κλάδου.

12. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (Ε&Σ) στον τραπεζικό κλάδο: επίδραση στα μοντέλα διοίκησης.

12.1. Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και μοντέλα Διοίκησης.

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα, περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών αξιοποίησης στελεχών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες.

Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών, να δούμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τα μοντέλα διοίκησης και ειδικότερα τις πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικές μελέτες για το θέμα¹ εντοπίζουν **δύο βασικές περιπτώσεις**, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων:

Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη της εξαγορασθείσας επιχείρησης στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης).

Η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

¹ PURCELL & AHLSTRAND "Corporate Strategy & the Influence of Personnel" in "Human Resources Management in the Multi-Divisional Company", Oxford University Press, Oxford 1994, p. 50-81. Οι συγγραφείς αναφέρονται κυρίως στις εμπειρίες στρατηγικής ομίλων με έδρα το Η.Β, κατά την τελευταία δεκαετία.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όμως, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά το ρόλο και τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών της εξαγορασθείσας επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ στελεχών και απλών εργαζομένων), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών, ενδεχόμενα μάλιστα υποβαθμίζεται και ο ρόλος τους στη διαμόρφωση και τη λήψη των αντίστοιχων αποφάσεων .

Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσής τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης στελεχών και προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», αλλά και αντίστοιχα διαφοροποιημένες πολιτικές αξιοποίησης στελεχών, που διατηρούν και αναπτύσσουν άνισα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά και στελεχιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενοτήτων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης.

Η κατάσταση αυτή μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις προοπτικές των υφιστάμενων στελεχών, ή και διακρίσεις ανάμεσά τους ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης.

Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών – πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται:

- σε *κάθετη ολοκλήρωση* (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής /εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας)

- σε *οριζόντια ολοκλήρωση* (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κλπ)
- σε *χωροταξική ολοκλήρωση* (η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κλπ).

Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων.

Η παρέμβαση της Διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.

Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σ' αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές.

Οι πολιτικές συγκεντροποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) εργασιακά καθεστώτα ή/ και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις διοικητικές και εργασιακές πρακτικές.

Στην περίπτωση αυτή ανακύπτουν, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Από ορισμένους μελετητές² έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/ υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή/ και περιοχής.

Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία.

² NIZET J, PICHAULT F. "L'eclatement des modeles en GRH : L' explication par la contingence, son interet et ses limites" in ALLOUCHE J, SIRE B. (eds) « Ressources humaines : Une Gestion eclatee » Economica, Paris 1998, p.p.13-45.

Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/ διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας»,

- σχετικά προστατευμένης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,
- με σαφείς και επωφελείς για τα στελέχη και για όσους εργαζόμενους κρίνονται «απαραίτητοι» κανόνες, ρυθμίσεις και παροχές
- με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας.

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους – προμηθευτές ή/ και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας. Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη που κάλυπταν, στην αρχική μορφή οργάνωσης των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων, αυτές τις δραστηριότητες, απολύονται, δανείζονται σε τρίτους ή εξαναγκάζονται εκ των πραγμάτων να αποχωρήσουν, μη έχοντας καμιά σιγουριά απασχόλησης ή αντικείμενο και προοπτική καριέρας στο νέο σχήμα.

12.2. Βασικές διαπιστώσεις για τον τραπεζικό κλάδο.

Η παραπάνω σχηματοποίηση της σχέσης των στρατηγικών επιλογών επιχειρησιακής ολοκλήρωσης με τις επιλογές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επηρεάζουν καθοριστικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων των στελεχών και των εργαζομένων μετά από Ε&Σ, γίνεται κυρίως για τους σκοπούς της παρουσίασης.

Δεν πρέπει να θεωρήσουμε ότι η σχέση αυτή είναι γραμμική και μονοσήμαντη. Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων.

Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα³, απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν

- την **επιχειρησιακή ολοκλήρωση** με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,

³ Για τις εξελίξεις στην Ευρώπη και ειδικά για τις Ιταλικές Τράπεζες βλέπε SORRENTINO M. « Tecnologie, Organizzazione e Lavoro nel Settore bancario », Franco Angeli, Milano 1999, 125 p.p. Για τις Γαλλικές τράπεζες βλέπε, μεταξύ άλλων, DRESSEN M. – ROUX-ROSSI D. «Restructuration des Banques et devenir des Salaries», Ministère du Travail et des affaires sociales, La Documentation Française, Paris 1997, 198 p.p.

- με συνεχώς αυξανόμενη **επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση** στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας των στελεχών και του προσωπικού.

Οι περισσότερες εμπειρίες από Ε&Σ καταδείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τα στελέχη και τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG, οι 5 στις 6 διεθνείς συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν, τουλάχιστον με κριτήριο τις αποδόσεις στους μετόχους των εταιρειών. Μάλιστα διαπιστώθηκε ότι στις 700 μεγαλύτερες σε αξία συμφωνίες στο διάστημα 1996-98, στο 53% των περιπτώσεων οι αποδόσεις των μετοχών των συγχωνευομένων εταιρειών ήταν χαμηλότερες μετά την ενοποίηση ενώ στο 30% παρέμειναν στάσιμες.

Ως βασικοί λόγοι αποτυχίας αναφέρονται ο φτωχός επιχειρηματικός σχεδιασμός, η κακή εκτέλεση, η απώλεια χρόνου στην προσπάθεια επίλυσης διοικητικών – πολιτισμικών διαφορών και διαφορών επιχειρησιακής κουλτούρας.⁴

Μελέτες ⁵ που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξωνικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Η.Β) στις διασυνοριακές Ε&Σ τείνει να επιβάλλει **συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αξιοποίησης στελεχών στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις.**

Τα πρότυπα αυτά εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

- άμεση ελαχιστοποίηση κόστους προσωπικού και στελεχών, με γενικές περικοπές και απόλυτα επιλεκτικές/ εξατομικευμένες παροχές
- εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση (αποσταθεροποίηση διάρκειας σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας και για τους εργαζόμενους και για τα στελέχη),
- προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης – αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση, - έντονα μονομερείς πρακτικές που οδηγούν σε τριβές στους επιμέρους εργασιακούς χώρους, διασπούν τις

⁴ (Βλέπε ΤΟ ΒΗΜΑ, 12/12/1999)

⁵ Για μια συστηματική παρουσίαση των βασικών ευρημάτων συναφών ερευνών και για περισσότερα βιβλιογραφικά δεδομένα βλέπε στο EDWARDS T. “Cross – border mergers & acquisitions: the implications for labour”, Transfer, No 3, 1999, p.p. 320-343.

λειτουργικές ομάδες, εντείνουν τον ατομικισμό και τους ανταγωνισμούς ανάμεσα στα στελέχη.

Αντίθετα, τα επικρατούντα στην ηπειρωτική Ευρώπη πρότυπα Διοίκησης, εστιάζονται σε διαφορετικά στοιχεία όπως:

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό, στην ανάδειξη και αξιοποίηση στελεχών «από τα μέσα»
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού και των στελεχών στους στόχους της επιχείρησης
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου και του στελέχους, επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό, ευκαιρίες καριέρας στην ίδια επιχείρηση)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων - παροχών
- ανάπτυξη συμμετοχικών ή συμβουλευτικών διοικητικών πρακτικών

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Ε&Σ, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξωνικού προτύπου».

Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τη θεωρία και την πρακτική στους **κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Ε&Σ**, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο **ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Ε&Σ είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος.**⁶

⁶ Η σχετική βιβλιογραφία, κυρίως από τη σκοπιά της Διοίκησης (Management) , είναι μάλλον περιπτώσιολογική, αλλά αρκετά κατατοπιστική. Βλέπε σχετικά CARTWRIGHT S. « Organizational Partnerships: The role of Human Factors in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances » in COOPER C.L. & JACKSON S.E. (eds) "Creating Tomorrow's organizations" p.p. 251-267, John Wiley and Sons, 1997. de CHAVEL T. "La Conduite humaine du Changement", Demos, Paris 200, 222p., CLEMENTE N. – GREENSPAN D.S. « Empowering Human Resources in Merger & Acquisition Process », John Wiley & Sons, 1999, 162 p.p, LEE MARKS M. – MIRVIS Ph. "Joining Forces: Making One plus One Equal

Κάτι που προϋποθέτει:

- προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και
- επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, συλλογική εκπροσώπηση, εργαζόμενοι και στελέχη).⁷

13. Επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών.

13.1. Γενική προσέγγιση.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων και στελεχών, κυρίως εκείνων που κατέχουν θέσεις που επικαλύπτονται, επομένως «περισσεύουν», ή εργαζομένων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση⁸.

Three in Mergers, Acquisitions and Aliiances” The Jossey-Bass Business & Management Series, 1998, 228 p.p, PRITCHETT P, ROBINSON D, CLARKSON R, ROBINSON Do. “After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success”, 1997, 170 p.p, de SPRATT M. « Fusionner. Agir vite pour reussir les transitions », Ed. Village Mondial, Paris 2000, 215 p.p.

⁷ Για μια εμπειριστατωμένη παρουσίαση της σημασίας αυτών των σχέσεων, μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα από τον κλάδο των Τραπεζών, της Αυτοκινητοβιομηχανίας, της Πληροφορικής κλπ βλέπε και de CHAVEL T. “La Conduite humaine du Changement”, Demos, Paris 2000. Για ένα σύντομο σχολιασμό του ίδιου θέματος βλέπε ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ 12/5/2000 «Οι συγχωνεύσεις βλάπτουν σοβαρά τους... εργαζόμενους».

⁸ Πηγή τεκμηρίωσης σημαντικού μέρους αυτής της ενότητας αποτέλεσαν κείμενα του **Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων** (EIRO), που διατίθενται στη σελίδα του στο Διαδίκτυο. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- EIRO – Dec. 1998 “The Industrial relations impact of cross-border Mergers & Acquisitions” (με ειδική αναφορά στην εμπειρία του Ηνωμένου Βασιλείου)
- EIRO – March 1999 “Agreements at BSCH and Banesto (Spain) protect workers in merger”
- EIRO – May 2000 “Mergers affect social dialogue in banking sector” (Belgium)
- EIRO – April 2000 “Mergers, takeovers and employee participation” (Holland)

Παρ' ότι οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την ευρωπαϊκή και την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις.

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων δικαιωμάτων των εργαζομένων και των στελεχών, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται συνεχώς σε δοκιμασία.⁹ Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικο-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering), ή συρρίκνωσης εργασιών **μετά τη μεταβίβαση**, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή/ και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα.

Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης, του στελεχιακού και του εργασιακού status quo, **3 βασικές επιδράσεις:**¹⁰

- **Επίδραση εξαγοράς:** οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό/ εξορθολογισμό / κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης, κατάργησης επικαλυπτόμενων

-
- EIRO – “Le role des salaries dans l' echec de la fusion BNP- Societe Generale » (France)
 - EIRO – June 1998 « Mergers in banking causes serious concerns about Employment » (Belgium)
 - EIRO – December 1999 “Privatization and industrial relations” (Gen. Report)
 - EIRO – December 1999 “Privatization and industrial relations: the case of Greece”.

⁹ Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, τέτοιες διασφαλίσεις περιλαμβάνουν:

- την Οδηγία για Πληροφόρηση – Διαβούλευση στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Εργαζομένων
- την Οδηγία για τις Μαζικές Απολύσεις
- την Οδηγία για τη μεταβίβαση δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περιπτώσεις Ε&Σ

Να σημειωθεί ότι εκκρεμούν εδώ και πολύ καιρό τρεις ακόμα κοινοτικές Οδηγίες, που αφορούν στις Επιθετικές Εξαγορές (take-overs), στο θεσμό της Ευρωπαϊκής Επιχείρησης και στην πληροφόρηση – διαβούλευση για τις Ε&Σ σε εθνικό επίπεδο.

¹⁰ EDWARDS, T. (1999) op.cit. p.p.323-325

ή «περιπτώσεων» λειτουργικών - διοικητικών ενοτήτων και θέσεων εργασίας/ ευθύνης. Τα παραπάνω οδηγούν σε απολύσεις ή σε καταναγκαστικές «οικειοθελείς αποχωρήσεις» στελεχών και εργαζομένων, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κερτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας

➤ **Πολυεθνική επίδραση** (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση): αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του «διαίρει και βασιλεύει» των στελεχών και των εργαζομένων, με στόχο την απορύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω, αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των εργαζομένων και των στελεχών σε υπερεθνικό επίπεδο ή/ και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση της ίδιας επιχείρησης.

➤ **Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα**: τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης ανάμεσα στα στελέχη και ανάμεσα στο προσωπικό γενικότερα: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, η ιεραρχία ή/ και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πολώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες στελεχών και εργαζομένων.

13.2. Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία.

Παλαιότερες έρευνες Εταιρειών Συμβούλων για λογαριασμό της Ε.Ε., αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα ¹¹, ανέδειξαν ως **κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα - επιτυχία των Ε&Σ:**

- το φόβο των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας και των εργασιακών τους δικαιωμάτων

¹¹ Sema Group – Belgium «Μελέτη του αντίκτυπου των Τραπεζικών Συγχωνεύσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο στη διαχείριση του Έμφυχου Δυναμικού» - Τελική Έκθεση / Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γεν. Δ/ση V, 26/4/1996, 20 σελ.

- τις (συχνά βίαιες ή αποσπασματικές) αλλαγές στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην υπάρχουσα εργασιακή πρακτική
- την ασάφεια και την ανασφάλεια του προσωπικού και των στελεχών σχετικά με τις προοπτικές του νέου επιχειρησιακού σχήματος, τη θέση τους στην ιεραρχία και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους.

Σημειώνοντας ότι η απασχόληση δεν είναι κατά κανόνα ο κύριος λόγος που προκαλεί τις συγχωνεύσεις, αλλά συνιστά μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά από αυτές, οι ίδιες έρευνες εντοπίζουν σημαντικές ποσοτικές και κυρίως ποιοτικές επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση, μεταξύ των οποίων:

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη ή «ξεπερασμένη» εξειδίκευση
- σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
- σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών, σε βάρος των «ξεπερασμένων» παλαιότερων στελεχών, συνήθως της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- «απαλλαγή» της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή/ και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή (κατ' αρχήν...) εθελουσίας εξόδου.
- σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και απόλυτη σύμπνοια των εμπλεκόμενων στελεχών. Τα προβλήματα αυτά είναι κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης δύο διαφορετικών επιχειρήσεων, ιδίως εάν αυτές ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διοίκησης, διαμόρφωσης και ρύθμισης των όρων αμοιβής και εργασίας.

Ως προέκταση των παραπάνω, οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, ειδικά για το θέμα των **ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη**,¹² επισημαίνουν ανάλογα προβλήματα, ειδικότερα:

- Εμφανή **μείωση της προστασίας της απασχόλησης** για τους εργαζόμενους και τα στελέχη

¹² EIRO, December 1999, "Privatization and Industrial Relations", σπ.παρ.

- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη **διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον δυναμικό** (που διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα ή και τη μονιμότητα, εάν είχε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου – περίπτωση των Ταχυδρομείων στη Δανία) **και σε νέο** (νεοπροσλαμβανόμενο), με πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς
- **Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση**, με συνέπειες στη δομή και στην ενότητα της ιεραρχίας, της συλλογικής εκπροσώπησης, στα πεδία της συλλογικής διαπραγμάτευσης κλπ.
- **Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών ΣΣΕ στον ίδιο κλάδο** (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, ιδίως στις τηλεπικοινωνίες). Η κατάτμηση αυτή οδήγησε σε προβληματισμούς για τη δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων **αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping** στον ίδιο κλάδο.
- **Πιο «επιθετική» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**, με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Εννοείται ότι οι απαιτήσεις από τα στελέχη αυξάνουν κατακόρυφα, όπως και οι αντιθέσεις και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους σε συνθήκες ρευστότητας και αυξημένης αβεβαιότητας.
- **Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος.**
- **Έξαρση των συγκρούσεων, είτε άμεσα μεταξύ των μερών** (Ην. Βασίλειο, Ελλάδα), **είτε με την αξιοποίηση κατάλληλων πολιτικών και κοινωνικών «λόμπι»** (Δανία, Ολλανδία, Νορβηγία).

13.3. Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του Χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε.

Οι προβληματισμοί που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα, με βάση τα ευρήματα της ευρωπαϊκής εμπειρίας, φαίνεται να επιβεβαιώνονται και στον ελληνικό χώρο, από έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της για τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.¹³

¹³ Σύνοψη των αποτελεσμάτων αυτών στο ΓΟΛΕΜΗ Χ. «Ιδιωτικοποιήσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», Κείμενο Εργασίας, ΟΤΟΕ, Οκτώβριος 1999 και στο ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Προβληματισμοί για το μέλλον των Εργασιακών Σχέσεων στις Τράπεζες μετά τις Συγχωνεύσεις», εισήγηση στην Ημερίδα ΟΤΟΕ- Συλλόγου Εργαζομένων Εγνατίας Τράπεζας

Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα **σημεία προβληματισμού για τις Ε&Σ** στον κλάδο τους:

- **Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.**
- **Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων** στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων και των στελεχών της
- **Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών.** Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων/ θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κλπ), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
- **Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης.**¹⁴

«Οι Επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων στα εργασιακά και στα ασφαλιστικά δικαιώματα», Αθήνα 10/12/1999.

¹⁴ Μια νέα μορφή «υποκατάστασης» της συλλογικής διαπραγμάτευσης στη διαμόρφωση των Νέων Κανονισμών Εργασίας, ιδιαίτερα διαδεδομένη σε μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό Όμιλο, είναι μέσω ομαδικής επιστολής της νέας Διοίκησης στον κάθε εργαζόμενο, με την οποία αυτός καλείται ουσιαστικά να προσχωρήσει στα νέα εργασιακά δεδομένα, παραιτούμενος από τα προηγούμενα δικαιώματά του, διαφορετικά η επιχείρηση «επιφυλάσσεται για κάθε νόμιμο δικαίωμά της». Με δεδομένη την (οικειοθελή ;) προσχώρηση του κάθε εργαζόμενου στα νέα δεδομένα, η υπογραφή ή όχι του αντίστοιχου κειμένου από το επιχειρησιακό συνδικάτο σε συλλογικό επίπεδο, με τη μορφή Κανονισμού Εργασίας, γίνεται απλά τυπικό θέμα...

- Έντονη είναι και η **απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων και των στελεχών**, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κλπ)
- Παράλληλα γίνονται **προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής**. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.
- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα **στελεχιακό δυναμικό και προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης**. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «**επιχειρησιακού ρατσισμού**», συνήθως σε βάρος των στελεχών και του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά **προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη**. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.
- Γίνονται **απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων**, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης
- Παράλληλα, **πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών – επιχειρησιακών ρυθμίσεων**, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Ας σημειωθεί ότι ανάλογα προβλήματα αναδείχθηκαν και από συνολικότερη έρευνα που διεξήγαγε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η Uni/ Europa (πρώην Eurofiet) για τα συνδικάτα - μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα.¹⁵ Μάλιστα τα συνδικάτα αυτά φαίνεται να εστιάζουν τη στρατηγική τους για τις Ε&Σ :

¹⁵ UNI-Europa “Mergers & Takeovers in the Finance Sector – Report of a Uni-Europa Finance Survey”, Geneva, May 2000, 36 p.p.

- σε **ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των Ε&Σ** και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή/ και την Πολιτεία,¹⁶
- στις **συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους** (καταναλωτές – τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς)¹⁷
- στην **έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση** με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των Ε&Σ
- στη **διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας Ε&Σ** για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα,
- στη **διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων**, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Εργασίας,

¹⁶ Χαρακτηριστικό παράδειγμα έγκαιρης και αποτελεσματικής παρέμβασης των συνδικάτων για την προστασία της απασχόλησης και των εργασιακών δικαιωμάτων σε περίπτωση Ε&Σ είναι οι συμφωνίες κατά τη συγχώνευση της Τράπεζας Banco Santander και της Τράπεζας Banco Central Hispano στην ενιαία Τράπεζα Banco Santander Central Hispano (BSCH) (Ισπανία, Μάρτιος 1999). Σύμφωνα με πληροφορίες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, υπεγράφη συμφωνία μεταξύ της ενιαίας Διοίκησης και των συνδικάτων, σύμφωνα με την οποία:

- η ενιαία Τράπεζα εγγυάται ότι δεν θα γίνουν απολύσεις, λήξη συμβάσεων για τεχνικο-οικονομικούς λόγους, ούτε θα ασκηθούν πιέσεις για μετακινήσεις και μεταθέσεις προσωπικού παρά τη θέλησή του
- εγγυάται επίσης ότι θα υπάρξει ενιαία πολιτική προσωπικού, χωρίς διακρίσεις στις προαγωγές και στην ανάληψη στελεχειακών καθηκόντων ανάλογα με την προέλευσή του, καθώς και με σταδιακή σύγκλιση δικαιωμάτων και παροχών στο ευνοϊκότερο επίπεδο.
- η ενιαία Τράπεζα χορηγεί «bonus συγχώνευσης», σε τρεις φάσεις, με τη δωρεάν διάθεση μετοχών στους εργαζόμενους, ως πρόσθετο κίνητρο για την υποκίνηση και τη θετική ένταξή τους στο ενιαίο πλαίσιο

¹⁷ Τέτοιες συμμαχίες έχουν νόημα, στο μέτρο που η κοινή γνώμη θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο για την αποτροπή καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping στις σύγχρονες κοινωνίες. Λ.χ, πρόσφατη έρευνα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (βλέπε εφημερίδα «Επενδυτής» 28/4 - 1/5/2000) έδειξε ότι 4 στους δέκα (45%) Έλληνες αντιμετωπίζουν θετικά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις Τραπεζών. Όμως οι ίδιοι μελετητές επισημαίνουν ότι το υπόλοιπο 55% είναι εξαιρετικά ρευστό (από αυτό 25% είναι σαφώς αρνητικό) και μια ενδεχόμενη μεταβολή του μπορεί να επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη στάση, στην καταναλωτική συνείδηση και στη γενικότερη διάθεση του καταναλωτικού κοινού, καθώς και στην εικόνα των αντίστοιχων επιχειρήσεων στην κοινωνία. Γι' αυτό και απαιτούνται προσεκτικές –και πάντως όχι προκλητικές - κινήσεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, σήμερα και στο μέλλον.

- στη **διασφάλιση ρήτηρας μη χειροτέρευσης** στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,
- στην **παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας** και στην αξιοποίηση κατάλληλου **δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων** στις ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,
- στη **διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης** και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού .¹⁸

13.4. Προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα.

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού και των στελεχών, σε κάθε περίπτωση Ε&Σ.

Με δεδομένο ότι οι Ε&Σ δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των Ε&Σ να αντανakλούν:

- μια γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών,
- ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και
- ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης.

Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των Ε&Σ.

Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο και τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού και των στελεχών του κλάδου, σήμερα και στο άμεσο μέλλον.

¹⁸ UNI – Europa “Mergers & take-overs in the Finance Sector – A Trade Union Strategy”, Draft, Geneva, March 2000.

Γ' αυτό και επείγει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμπάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε:

- οι Ε&Σ να μη γίνονται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών μεταβολών για τους εργαζόμενους και τα στελέχη. Ειδικότερα:
 - **να μην εισάγουν διακρίσεις** στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
 - να διασφαλίζουν, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την **ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων** για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την **κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.**
- σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης – συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή.

Ειδικότερα, ο αγοραστής θα πρέπει:

- να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού και στελεχών, τις ευκαιρίες καριέρας και τα περιθώρια αξιοποίησης των υφιστάμενων στελεχών στην ενιαία επιχείρηση,
 - να προδιαγράφει τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστώτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο,
 - να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και στη διαμόρφωση των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης της ενιαίας επιχείρησης
- **να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικοί θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου,**

προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση.

Είναι σαφές ότι η πρωτοβουλία και η ευθύνη τέτοιων παρεμβάσεων δεν ανήκει μόνο στα συνδικάτα των επιχειρήσεων και του κλάδου.

Πρέπει και τα ίδια τα στελέχη των τραπεζών να συναισθανθούν τον κρίσιμο και κομβικό ρόλο τους στις επερχόμενες αλλαγές.

Να συνειδητοποιήσουν ότι μόνο προσωρινά υπάρχουν κερδισμένοι στην κούρσα της συνεχούς προσαρμογής και του ατομικιστικού ανταγωνισμού στην οποία τους υποχρεώνουν οι επιχειρήσεις, κραδαίνοντας τους στόχους, τους κινδύνους και τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, ο χώρος των στελεχών του κλάδου, αντιμέτωπος με τόσα προβλήματα και προκλήσεις, ελάχιστα από τα οποία σκιαγραφήσαμε εδώ, καλείται να γίνει μοχλός και βάση των επερχόμενων αλλαγών.

Από την ποιότητα και τη συσπείρωση των στελεχών, από τη συμπαράταξή τους με τους εργαζόμενους του κλάδου θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό το μέλλον της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων στον κλάδο.

Γιατί στις μεγάλες εξελίξεις και στις αλλαγές που ζούμε, τα όρια κινδύνου για το στέλεχος και τον απλό εργαζόμενο αρχίζουν να γίνονται ολοένα πιο δυσδιάκριτα, ολοένα πιο ρευστά.

Η εξέταση και μόνο των προβλημάτων και των επιπτώσεων από τις Ε&Σ που συντελούνται στον κλάδο, δείχνει ότι πολλά από αυτά, εάν όχι όλα, ενδιαφέρουν εξίσου τα στελέχη και τους απλούς εργαζόμενους του κλάδου.

Γ' αυτό, η μεγαλύτερη πρόκληση για τα στελέχη του κλάδου στην επόμενη τριετία, για να θυμηθούμε την αντίστοιχη ερώτηση της εμπειρικής έρευνας, ίσως να είναι ακριβώς αυτή: να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων, χωρίς να χάσουν την αλληλεγγύη με τους εργαζόμενους, τη συλλογικότητα, τις αξίες και την ανθρωπιά τους!