

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Συστήματα αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο

#### και εκσυγχρονισμός.

#### Τάσεις, απόψεις και πραγματικότητες

#### Γ. Βαφειάδης - Γ. Σαπουνάς

##### 1. Εισαγωγή

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα από τα μέσα της δεκαετίας του '80 έχει προχωρήσει σε σοβαρά βήματα εκσυγχρονισμού. Σταθμό στις εξελίξεις του χρηματοπιστωτικού μηχανισμού αποτέλεσαν οι επισημάνσεις των υπαρχόντων αντικινήτρων της επιτροπής Χαρισόπουλου καθώς και οι αντίστοιχες της επιτροπής Καρατζά το Φεβρουάριο του 1987. Η είσοδος της Χώρας στην ΕΟΚ, αλλά και η παρουσία των ξενων τραπεζών μαζί με τα μέτρα που ελαμβάνοντο κατά καιρούς και τις σχετικές αναλύσεις σηματοδότησαν την έναρξη των ουσιαστικών μεταβολών, οδηγώντας τις νομισματικές αρχές στη λήψη μέτρων για την εκλογίκευση της λειτουργίας του συστήματος. Κατά την τελευταία πενταετία οι εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της Χώρας υπήρξαν σημαντικές. Στις 1/8/93 είχαμε την ενσωμάτωση της τραπεζικής οδήγίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. στην ελληνική νομοθεσία με τον Ν. 2076/92. Βάσει της οδήγίας αυτής παρέχεται το δικαίωμα εγκατάστασης των ελληνικών τραπεζών τόσο στις Χώρες - Μέλη της Ε.Ε. όσο και σε άλλες Χώρες. Το Μάιο του 1994 άρθηκαν οι περιορισμοί που αφορούσαν την ελεύθερη διακίνηση των κεφαλαίων. Για τα επόμενα έτη, οι μεταβολές στο τραπεζικό σύστημα αναμένεται να συνεχιστούν, καθώς η προετοιμασία για το δεύτερο στάδιο της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) προγραμματίζεται να ολοκληρωθεί το αργότερο μέχρι το 1991.

Οι ελληνικές τράπεζες ευρίσκονται από την αρχή της δεκαετίας του '90 αντιμέτωπες με τη νέα υπό διαμόρφωση πραγματικότητα<sup>1</sup>. Η πραγματικότητα αυτή απαιτεί τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και επεκτεινόμενη, τόσο κατ' άμεσο όσο και έμμεσο τρόπο, και στην αγορά εργασίας στον τραπεζικό κλάδο, επισημαίνοντας τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν. Η διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η εισβολή της πληροφορικής στις τράπεζες, πιέζουν για την παράλληλη αναθεώρηση βασικών κανόνων λειτουργίας της αγοράς εργασίας. Η πίεση αυτή εκδηλούμενη με καταρχήν "αγαθές δηλώσεις και προθέσεις" στοχεύει στα ειδικότερα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, αλλά και στα κυρίως επιζητούμενα, τα υπάρχοντα συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο. Ο "ορθολογισμός" των αμοιβών των εργαζόμενων προβάλλεται συχνά από τη δεδομένη κατεύθυνση ως ο ακρογωνιαίος λίθος για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών<sup>2</sup>.

Οι επιπτώσεις της νέας υπό διαμόρφωση πραγματικότητας στην αγορά εργασίας στον κλάδο και ειδικότερα στις αμοιβές προσωπικού, αλλά και στο ευρύτερο περιεχόμενο της εργασίας, θα προβάλλονται με διαφορετικές απόψεις από τα εμπλεκόμενα μέρη με διαρκή την αναζήτηση στην εξεύρεση κάποιων κοινών λύσεων.

Βασικό θέμα μελέτης του παρουσιαζόμενου μέρους είναι η εξέταση των τάσεων που επικρατούν, των απόψεων που διατυπώνονται, αλλά και της κυριαρχούσας πραγματικότητας στα συστήματα αμοιβής εργασίας που ισχύουν σήμερα στον τραπεζικό κλάδο. Μετά από μια σχετικά σύντομη παρουσίαση των υφιστάμενων συστημάτων αμοιβών στις τράπεζες που λειτουργούν σήμερα στη Χώρα μας<sup>3</sup>, στο δεύτερο και στο τρίτο κατά σειρά τμήμα του παρουσιαζόμενου μέρους επιχειρείται η περιγραφή των συντεταγμένων του εκσυγχρονισμού, οι προλεγόμενες επιπτώσεις των οποίων εξετάζονται όπως και οι συγκεκριμένες θέσεις των εργαζόμενων, οι σχετικές με τις νέες τάσεις και απόψεις που επικρατούν.

Στο τέταρτο τμήμα αναφέρονται οι επικρατούσες απόψεις, ως προς τις τάσεις που προβάλλονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία της αγοράς εργασίας στον κλάδο, όλων των εμπλεκόμενων μερών. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν, όπως θα δούμε, και τις κύριες προσδιοριστικές μεταβλητές στα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται στον τραπεζικό κλάδο. Ακολούθως, στο πέμπτο τμήμα, η περιγραφή στρέφεται προς τις εμφανιζόμενες τάσεις, απόψεις, του εκσυγχρονισμού αλλά και στις επικρατούσες πραγματικότητες της αγοράς εργασίας ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των συστημάτων αμοιβών στον κλάδο. Η λεπτομερής παρουσίαση των εμφανιζόμενων εκσυγχρονιστικών τάσεων ως προς τις ειδικότερες κατηγορίες που συνθέτουν τα συστήματα αμοιβής αρχίζει από το έκτο τμήμα, όπου εξετάζεται ο ρόλος των βασικών αποδοχών και δη των ελάχιστων αποδοχών στα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών. Ακολουθεί, η περιγραφή της εκσυγχρονιστικής άποψης σχετικής με το θέμα των δαπανών κοινωνικής προστασίας στο έβδομο τμήμα. Η αναφορά στις εκσυγχρονιστικές τάσεις και απόψεις ως προς το ρόλο και τη σημασία των βασικών αποδοχών και τον επαναπροσδιορισμό των δαπανών κοινωνικής προστασίας συμπληρώνεται στο όγδοο τμήμα από την αντίστοιχη αναφορά ενός τρίτου κατά σειρά επιπέδου αμοιβών που μπορεί να συναντήσει κανείς στα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο, τις πρόσθετες αμοιβές.

Οι επιπτώσεις της νέας εκσυγχρονιστικής πορείας των τραπεζών στις ειδικότερες κατηγορίες της συνολικής αμοιβής στον κλάδο εξετάζονται υπό το πρίσμα των πιέσεων που εκδηλώνονται λαμβανομένης υπόψη της επιθυμίας για ανταπόκριση στις πιέσεις αυτές όλων όσων εμπλέκονται. Από τη σχετική παράθεση των τάσεων, απόψεων και πραγματικότητας στο τελευταίο τμήμα συνάγεται το εξής κύριο συμπέρασμα αναφορικά με την επίδραση του επιχειρούμενου εκσυγχρονισμού στα συστήματα αμοιβών στον κλάδο. Το εφαρμοζόμενο "παραδοσιακό" σύστημα αμοιβής, καλύπτοντας τουλάχιστον το 70% των εργαζόμενων στον κλάδο, πρόκειται να διατηρηθεί με ελάχιστες τις

οριακές αλλαγές του και στα μελλοντικά χρόνια. Για τα όποια προβλήματα που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή του (σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας, ασφαλιστικό, πρόσθετες υπό αίρεση αμοιβές) υπάρχει θέληση από όλους να εξευρεθούν οι κατάλληλες λύσεις. Το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών, χωρίς να αγνοεί την ενιαία πολιτική μισθών στον κλάδο, επιτρέπει τη διαφοροποίηση αμοιβών από τράπεζα σε τράπεζα, αρκεί η διαφοροποίηση αυτή να είναι περιορισμένη, και επιπρόσθετα να υπόκειται σε υπάρχοντα μετρήσιμα και διαφανή, αντικειμενικά κριτήρια και διαδικασίες.

#### 1.1 Χαρακτηριστικά στοιχεία της αγοράς εργασίας στον τραπεζικό κλάδο και συστήματα αμοιβών<sup>4</sup>

Τα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο διαμορφώθηκαν κάτω από τις συγκεκριμένες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη Χώρα μας κύρια από τη δεκαετία του '60 και μετά<sup>5</sup>. Μεγάλο και σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτή διεδράματίσε το υψηλότερο, συγκριτικά με άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ποσοστό συνδικαλισμένων στις τράπεζες, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζονται άλλοι εξίσου αποφασιστικοί παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ τραπεζών, η ελεύθερη εγκατάσταση ξένων τραπεζών, η είσοδος της Χώρας στην τότε ΕΟΚ (νυν Ε.Ε.) και η χιονοστιβάδα των κανονισμών και οδηγιών που ακολούθησε και για τον τραπεζικό κλάδο.

Σύμφωνα με τα επικρατούντα στον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας, δύο είναι, όπως θα δούμε αναλυτικά στα επόμενα τμήματα, τα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβών: το "παραδοσιακό" και το "αξιολογικό". Τα συστήματα αυτά ικανοποιούν λίγο - πολύ την ισχύ των επιμέρους κατηγοριών μιας διαφορετικά οριζόμενης συνολικής αμοιβής στον κλάδο το γενικό σχήμα της οποίας αναφέρεται στον Πίνακα 1. Κύρια διαχωριστική γραμμή στα συστήματα αυτά είναι ο διαφορετικός προσδιορισμός ενός εκάστου εκ των συνθετικών στοιχείων καθώς επίσης και η διαφορετική ποσοστιαία στάθμισή του στο σύνολο.

##### 1.1.1 Χαρακτηριστικά στοιχεία

Πριν την παρουσίαση κάθε μίας από τις κατηγορίες αμοιβών στα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών, αξίζει να αναφερθεί κανείς στα κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας στον κλάδο τα οποία αποτελούν, όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω, τις κύριες συντεταγμένες προσδιορισμού αμοιβών αυτών.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Κατηγορίες συνολικής αμοιβής στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

1. Βασικός μισθός
2. Προσαυξήσεις βασικού μισθού
3. Εισφορές στην Κοινωνική ασφάλιση
- 3α. Σύνολο μόνιμων εισφορών στην Κοινωνική ασφάλιση
  - Σύνταξη
  - Υγεία
  - Πρόνοια
- 3β. Σύνολο προαιρετικών εισφορών στην Κοινωνική ασφάλιση
  - Πρόσθετη ασφάλιση
  - Συμπληρωματική σύνταξη
  - Άλλες κοινωνικές παροχές
- 4α. Σταθερές πρόσθετες αμοιβές
- 4β. Μεταβλητές πρόσθετες αμοιβές
5. Άλλα ωφέλη (Fringe benefits)
6. Δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού.

##### 1.1.1α Προσλήψεις - απολύσεις

Για την περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος οι προσλήψεις προσωπικού θεωρητικά και πρακτικά προσδιορίζονται από την ανάκαθεν πολιτική ηγεσίαδ. Αντίθετα στην περίπτωση των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών και των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται σε οποιοδήποτε χρόνο δεδομένης της ζήτησης και προσφοράς εργασίας. Απολύσεις από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος δεν γίνονται, μιας και κυριαρχεί το σχήμα της δια βίου απασχόλησης. Στην περίπτωση των άλλων τραπεζών ισχύει ο κανόνας της απόλυσης του 2% κατ' ανώτατο όριο τον μήνα. Τόσο οι προσλήψεις όσο και οι απολύσεις προαναγγέλλονται στο υπουργείο Εργασίας. Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος υπάρχει και σχετική δέσμευση απασχόλησης ατόμων με ειδικές ανάγκες. Η είσοδος της Χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η ολοκλήρωση της ενιαίας αγοράς δεν έχει οδηγήσει στην αθρόα είσοδο, στην αγορά εργασίας του κλάδου, εργαζόμενων από άλλες Χώρες - Μέλη. Οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες όμως και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών απασχολούν ξένο εργατικό δυναμικό. Στις τράπεζες αυτές υπάρχουν εργαζόμενοι από τις Χώρες - Μέλη, αλλά και από τη χώρα εγκατάστασης της μητρικής τράπεζας. Το δυναμικό αυτό κατά κανόνα κατέχει θέσεις υψηλών προδιαγραφών.

#### 1.1.1β Δικαιώματα εργαζόμενων

Η εργατική νομοθεσία ορίζει τα δικαιώματα αυτά. Ο εργοδότης υποχρεούται να γνωρίσει στο νεοπροσληφθέντα τη φύση της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει, τις ευθύνες που τη συνοδεύουν, τη σχέση της εργασίας του με την εργασία άλλων συναδέλφων του στο γραφείο, στο τμήμα, στο κατάστημα, στη διεύθυνση και στην τράπεζα. Για το λόγο αυτό κάθε τράπεζα θα πρέπει να ακολουθεί το μηχανισμό της περιγραφής της θέσης που προκηρύσσεται. Αποτελεί θετικό βήμα προόδου ότι και οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος έχουν αρχίσει να οριοθετούν κανόνες περιγραφής εργασίας (Job description). Στην περίπτωση των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών και των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών η πλήρης περιγραφή των προς πλήρωση κενών θέσεων υιοθετείται πριν από κάθε συμφωνία απασχόλησης. Εάν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολογικής αμοιβής (merit system), το σύστημα αυτό μπορεί, τουλάχιστον θεωρητικά, να εξετασθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου Εργασίας εάν πληρεί τους κοινώς αποδεκτούς κανόνες από αμφοτέρωτα τα εμπλεκόμενα μέρη (social partners). Ο εργαζόμενος πρέπει επίσης να γνωρίζει εκ των προτέρων τους κινδύνους που μπορεί να έχει για την υγεία του η συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πρέπει επίσης να έχει το δικαίωμα να διερευνήσει κάθε φάκελλο σχετικό με την αξιολόγηση της παρουσίας του στον εργασιακό χώρο.

#### 1.1.1γ Συμβολαία απασχόλησης

Υπάρχει γραπτός τύπος συμβολαίου σε ατομικό επίπεδο εργαζόμενου (ιδιωτικές, ελληνικές και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών). Στην περίπτωση όμως των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος οι ομαδικές προσλήψεις έχουν συνδυασθεί με κοινότυπο συμβόλαιο το περιεχόμενο του οποίου είναι αρκετά λιτό. Στο περιεχόμενό του (συγκεκριμένα στον παραπεμπόμενο νόμο πρόσληψης) υπάρχουν γενικές κατά κανόνα δεσμεύσεις για τον εργαζόμενο (να εργάζεται - να είναι συνεπής προς τις γενικότερες δεσμεύσεις του - να ακολουθεί τις γενικότερες οδηγίες) και για τον εργοδότη (να καταβάλλει τα συμφωνηθέντα - να διασφαλίζει την υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων - να ανταποκρίνεται σωστά προς την υπάρχουσα νομοθεσία). Το περιεχόμενο αλλά και ο τύπος του συμβολαίου (contract) απασχόλησης πολλές φορές συμπληρώνεται από άλλες ειδικότερες ρυθμίσεις και ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που πρόκειται να αναληφθεί.

#### 1.1.1δ Συλλογικά Όργανα

Σε κάθε μια από τις τράπεζες που λειτουργούν στη Χώρα μας υπάρχει ένας κύριος σύλλογος εργαζόμενων ο οποίος και τους αντιπροσωπεύει στις κοινές διεκδικήσεις τους. Λόγω της στενής σχέσης με το δημόσιο, στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στους αντίστοιχους συλλόγους εργαζόμενων κυριαρχεί και η ιδεολογική αντιπαλότητα. Με λιγοστές τις εξαιρέσεις, οι σύλλογοι των εργαζόμενων στις τράπεζες αντιπροσωπεύονται στην Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων (Ο.Τ.Ο.Ε.). Η ομοσπονδία έχει τελικά και την ευθύνη των διαπραγματεύσεων με την εργοδοτική πλευρά.

#### 1.1.1ε Συλλογικές διαπραγματεύσεις

Οι διαπραγματεύσεις αυτές μπορούν να γίνουν με το συγκεκριμένο εργοδότη (υποκαταστήματα ξένων τραπεζών), με την αντιπροσωπεία συγκεκριμένων εργοδοτών αφ' ενός και με το σύλλογο της συγκεκριμένης τράπεζας (ξένες τράπεζες και ορισμένες ιδιωτικές ελληνικές) και με την Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλλήλων (ΟΤΟΕ) αφ' ετέρου.

Το περιεχόμενο των συλλογικών διαπραγματεύσεων αναφέρεται συνήθως στις ελάχιστες αυξήσεις στις βασικές αποδοχές, αλλά και σε άλλα θέματα σχετικά με την απασχόληση και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών. Αποτελεί συνήθως τον κανόνα οι εργαζόμενοι να είναι αυτοί που συνήθως καταγγέλλουν τις υπάρχουσες συμφωνίες. Η διάρκεια ισχύος των συμπεφωνημένων είναι κατά κανόνα ετήσια. Η δεκαετία όμως του '90 έχει να επιδείξει μέχρι στιγμής μια συλλογική σύμβαση εργασίας διετούς διάρκειας ('93-'94).

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας στον κλάδο, κατοχυρώνοντας τις συμφωνίες που πρέπει να ισχύσουν τις σχετικές με το ελάχιστο επίπεδο βασικού μισθού, αυτόματα επεκτείνουν την εφαρμογή τους σε κάθε εργαζόμενο στον κλάδο, ο σύλλογος του οποίου συμμετέχει στην ομοσπονδία τραπεζοϋπαλλήλων. Οι συμφωνίες αυτές, όπως προαναφέρθηκε, αφορούν τα ελάχιστα που πρέπει να ισχύσουν αναφορικά με τις βασικές αποδοχές. Δυνατότητα επίτευξης πρόσθετων ευνοϊκότερων αποτελεσμάτων υπάρχει σε επιχειρησιακό επίπεδο τράπεζας. Ευνοϊκότερες ρυθμίσεις εκείνων της ΣΣΕ σπανίζουν (ανύπαρκτες) στην περίπτωση ατομικής βάσει συμβολαίου διαπραγμάτευσης. Πέραν της βελτίωσης του βασικού μισθού, κάθε συμπληρωματική της ΣΣΕ επιχειρησιακή σύμβαση μπορεί να θέσει σε ισχύ άλλες πρόσθετες

αμοιβές σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο εργαζόμενων, αρκεί οι τελευταίες να είναι αποδεκτές από αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη. Οροφή ως προς το μέγιστο ύψος των αποδοχών δεν μπορεί, τουλάχιστον για τις ιδιωτικές ελληνικές και ξένες τράπεζες, εξωγενώς να προσδιορισθεί. Ας μη λησμονεί κανείς όμως το γεγονός ότι οι αυξήσεις πέραν του πλαφόν της εισοδηματικής πολιτικής (πρόσθετες αμοιβές) απευθύνονται ουσιαστικά σε λίγους υπαλλήλους υψηλών προδιαγραφών. Κατά κανόνα όμως η ύπαρξη πλαφόν στο ανώτατο ύψος των αποδοχών χρησιμοποιείται ως δικαιολογία παγώματός τους.

Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις στον τραπεζικό κλάδο ενισχύθηκαν από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του '80 με ένα σημαντικό αριθμό νόμων<sup>8</sup>, που όρισαν την προαιρετική διαιτησία και τη δυνατότητα σύναψης επιχειρησιακών συμβάσεων. Με τους νόμους αυτούς ρυθμίστηκαν θέματα σχετικά με την κοινωνική προστασία και τις αποδοχές των μερικώς απασχολούμενων. Επίσης, τέθηκαν τα θεμέλια στις επιχειρησιακές συμβάσεις ώστε οι τελευταίες να μπορούν να υιοθετούν διάφορες πρόσθετες αμοιβές (bonuses), επιτρέποντας ειδικότερα τη συμμετοχή των εργαζόμενων στις τράπεζες στα θετικά αποτελέσματα των τελευταίων (κέρδη, μετοχές)<sup>9</sup>.

### 1.1.2 Συστήματα αμοιβών

Οι συμφωνίες για το ελάχιστο επίπεδο ονομαστικών αυξήσεων στις βασικές αποδοχές των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο, που καταλήγουν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις σε επίπεδο Ομοσπονδίας (ΟΤΟΕ), ισχύουν βασικά για το πρώτο και κύριο σύστημα αμοιβής που ισχύει στη Χώρα. Το σύστημα αυτό το ακολουθούν οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες και μερικά από τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών. Αντίθετα, οι συμφωνίες αυτές αποτελούν τον "οδηγό" μάλλον παρά τη δέσμευση στο δεύτερο κατά σειρά σύστημα αμοιβής εργασίας που ακολουθείται και στη Χώρα μας κύρια από τις Αμερικανικές τράπεζες (Citibank κ.ά.), στοιχεία του οποίου συναντώνται στις αντίστοιχες του Η.Β. και της Κύπρου. Τα δύο αυτά συστήματα αμοιβών περιγράφονται παρακάτω.

#### 1.1.2α Το παραδοσιακό σύστημα

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται από τον καιρό που ο κλάδος των τραπεζών πρωτοεμφανίστηκε στις εθνικολογιστικές στατιστικές στη Χώρα μας. Βέβαια, από τότε μέχρι και σήμερα μεσολάβησαν και επέδρασαν αρκετοί παράγοντες οικονομικού, θεσμικού και πολιτισμικού χαρακτήρα, οι οποίοι διατηρώντας τις ρίζες του αρχικού συστήματος το διαμόρφωσαν στη σημερινή του μορφή.

Το κλασικό αυτό για τον ελληνικό τραπεζικό χώρο, σύστημα αμοιβής εργασίας έχει ως συνθετικά του στοιχεία όλες τις κατηγορίες αμοιβών που αναφέρθηκαν στον Πίνακα 1. Αναφέρεται δηλαδή στο άθροισμα: βασικές αποδοχές + bonus + άλλα ωφέλη<sup>10</sup>. Το άθροισμα αυτό των αμοιβών αφορά το κύριο προσωπικό των τραπεζών σε όλες τις βαθμίδες του (κατώτερα, μεσαία και ανώτατα στελέχη) τηρούμενων των αναλογιών. Προβλέπει επίσης την ύπαρξη ξεχωριστού μισθολογίου για την περίπτωση του βοηθητικού προσωπικού και του προσωπικού καθαριότητας.

Οι βασικές ακαθάριστες αποδοχές των εργαζόμενων, οριζόμενες από το άθροισμα του βασικού μισθού συν τις συνοδευόμενες ποσοστιαίες προσαυξήσεις συν τις εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση, εξαρτώνται γραμμικά από την εξέλιξη στο βασικό μισθό. Ο τελευταίος αποτέλεσε και το κυρίως ζητούμενο των συνδικαλιστικών διεκδικήσεων σε επίπεδο Ομοσπονδίας Συλλόγων (ΟΤΟΕ).

Οι συνεχείς διεκδικήσεις της Ομοσπονδίας των Τραπεζοϋπαλλήλων κατάφεραν να διαμορφώσουν το ύψος του βασικού μισθού κλιμακίων σε τέτοιο επίπεδο ώστε μαζί με τις σχετικές προσαυξήσεις (πολυετία, κ.ά.) να προκύψουν θετικές (μεγαλύτερες του πληθωρισμού) πραγματικές αυξήσεις. Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί συνοψίζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εξέλιξης του βασικού μισθού (με και χωρίς την ωρίμανση) στην περίοδο 1988-1996. Άξιες επισήμανσης είναι οι εξής διαπιστώσεις:

Πρώτο, ο αριθμός των κλιμακίων βασικού μισθού παραμένει σταθερός σε όλες τις βαθμίδες προσωπικού (κύριο: 33+2, βοηθητικό: 30+2, λοιπό: 27+2). Για το 1996 χορηγήθηκε προσαύξηση για κάθε χρόνο παραμονής (και μέχρι 8) στο καταληκτικό κλιμάκιο (33ο) του Ενιαίου μισθολογίου με το ίδιο "βήμα". Δεύτερο, η σχέση μεταξύ εισαγωγικού και καταληκτικού κλιμακίου βασικού μισθού χωρίς την ωρίμανση (επίδομα πολυετίας) μειώθηκε σημαντικά στα έτη παρατήρησης. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται βασικά στον τρόπο εφαρμογής και ενσωμάτωσης της ΑΤΑ. Λόγοι όμως, όπως το ουσιαστικό αποτέλεσμα από την αλλαγή των κλιμακίων, προκειμένου για τους νεότερους και η ύπαρξη οικονομικών κινήτρων από τους αρχαιότερους καθώς και η απαγκίστρωση των τελευταίων από αμοιβές εκτός μισθολογίου, οδήγησαν τελικά με την αύξηση του επιδόματος πολυετίας (,89 και ,91) στη διατήρηση της σχέσης εισαγωγικού και καταληκτικού βασικού μισθού στο επίπεδο του 1:2,4311 το 1996, αντί του επιπέδου 1: 1,5460 (χωρίς την ωρίμανση) (κατηγορία 2β στον Πίνακα 2). Παρατηρητέο είναι το γεγονός ότι και με την ενσωμάτωση της ωρίμανσης στα κλιμάκια βασικών μισθών (κατηγορία 3β στον Πίνακα 2) η σχέση μεταξύ εισαγωγικού και καταληκτικού βασικού μισθού μειώνεται. Η σχέση αυτή από 1:2,8118 το 1988 καταλήγει σε 1:2,43211 το 1996. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι το συνδικαλιστικό όργανο για λόγους γοήτρου του κλάδου και κοινωνικής δικαιοσύνης δεν καθήλωσε τους εισαγωγικούς μισθούς των τραπεζοϋπαλλήλων κοντά στα όρια της ΓΣΕΕ αλλά ούτε και την αντίστοιχη στην εξέλιξη της ωρίμανσης (επίδομα πολυετίας).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Χαρακτηριστικά στατιστικά μέτρα των βασικών μισθών 33 κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο των τραπεζών.

Χαρακτηριστικά μέτρα	Έτος						
	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+8)
1. Αριθμός κλιμακίων	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+2)	33(+8)
2. Σχέση καταληκτικού και εισαγωγικού κλιμακίου (χωρίς ωρίμανση)							
2α. Ποσοστό	211,42	205,65	200,19	200,16	154,62	154,66	154,60
2β. Λόγος	1:2,1142	1:2,0565	1:2,0019	1:2,0016	1:1,5462	1:1,5466	1:1,5460
3. Σχέση καταληκτικού και εισαγωγικού κλιμακίου							
3α. Ποσοστό	281,18	209,49	314,80	314,76	243,14	243,20	243,11
3β. Λόγος	1:2,8118	1:2,9049	1:3,1480	1:3,1476	1:2,4314	1:2,4320	1:2,4311
4. Ποσοστιαία αύξηση εισαγωγικού βασικού μισθού, χωρίς ωρίμανση (Έτος σύγκρισης 1988).	-	46,8%	105,2%	137,2%	380,4%	427,6%	473,6%
5. Ποσοστιαία αύξηση καταληκτικού βασικού μισθού, χωρίς ωρίμανση (Έτος σύγκρισης 1988).	-	42,8%	94,3%	124,6%	251,3%	285,9%	319,4%
6. Ποσοστιαία αύξηση καταληκτικού βασικού μισθού με ωρίμανση (Έτος σύγκρισης 1988).	-	51,6%	129,7%	165,5%	315,4%	356,3%	395,9%
7. Μέσος βασικός μισθός 33 κλιμακίων (χωρίς ωρίμανση)							
7α. Τρέχουσες τιμές	38.223	54.750	74.974	86.464	149.671	164.473	182.520
7β. Σταθ. τιμές 1988	38.223	48.153	45.690	39.863	62.271	63.332	65.679
8. Τυπική απόκλιση							
8α. Τρέχουσες τιμές	8.172	11.435	15.218	17.591	19.031	20.919	23.626
8β. Σταθ. τιμές ,88	8.172	10.057	9.296	8.110	7.913	8.055	8.502
9. Μεταβλητικότητα	0,2137	0,2088	0,2034	0,2034	0,1270	0,1271	0,1294
10. Μέσος βασικός μισθός 33 κλιμακίων	45.104	67.039	98.127	113.437	194.621	213.743	238.969
10α. Τρέχουσες τιμές	45.104	67.039	98.127	113.437	194.621	213.743	238.969
10β. Σταθ. τιμές ,88	45.104	58.961	59.943	52.299	80.924	82.304	85.991
11. Τυπική απόκλιση							
11α. Τρέχουσες τιμές	13.190	20.403	32.171	37.191	49.679	54.584	62.010
11β. Σταθ. τιμές ,88	13.190	17.944	19.653	17.147	20.656	21.019	22.314
12. Μεταβλητικότητα	0,2924	0,3043	0,3278	0,3278	0,2552	0,2553	0,2594
13. Ασυμμετρία							
13α. Χωρίς ωρίμανση	-0,4129	-0,3780	-0,3363	-0,3301	-0,2898	-0,2906	-0,1498
13β. Με ωρίμανση	-0,2122	-0,1607	-0,1055	-0,1017	-0,1256	-0,1259	+0,0298

ΠΗΓΗ: Επεξεργασία στοιχείων του ενιαίου μισθολογίου που ίσχυσε για τα αντίστοιχα έτη.

Συγκριτικά με το 1988 το ύψος του καταληκτικού βασικού μισθού προβλέπεται να αυξηθεί το 1996 κατά 395,9% με συνυπολογισμό της ωρίμανσης και κατά 319,4% χωρίς το συνυπολογισμό αυτό (κατ. 5,6 Πίνακα 2). Τρίτο, σύμφωνα με την υπολογισθείσα στον Πίνακα 5 τιμή του συντελεστή μεταβλητικότητας (κατηγορίες 9 και 12), οι βασικοί μισθοί των κλιμακίων του Ενιαίου μισθολογίου για το κύριο προσωπικό εμφανίζουν σύγκλιση της διασποράς προς το μέσο (υψηλότερο) βασικό μισθό. Η μείωση βέβαια αυτή είναι μικρότερη στην περίπτωση που συνυπολογίζεται η ωρίμανση στο βασικό μισθό. Τέταρτο, η συστηματική μείωση του αρνητικού βαθμού ασυμμετρίας (κατηγορία 13 στον Πίνακα 2) οδηγεί στη διαπίστωση ότι ο αριθμός των κλιμακίων βασικού μισθού κάτω από το μέσο κλιμάκιο βασικού μισθού γίνεται ολοένα και μικρότερος. Μάλιστα ο συνυπολογισμός της ωρίμανσης στους βασικούς μισθούς κλιμακίων τους σπρώχνει από κάτω προς τα πάνω και προς το μέσο βασικό σε μεγαλύτερη έκταση απ' ότι χωρίς το συνυπολογισμό της (πιο συμμετρική κατανομή).

Στις βασικές αποδοχές των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο συμπεριλαμβάνονται και οι εισφορές τόσο των ιδίων όσο και των εργοδοτών στην κοινωνική ασφάλιση των πρώτων. Από τις αρχές του 1990 μέχρι και σήμερα, η ελλειμματικότητα των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης και πρόνοιας οδήγησε στη θέσπιση νόμων του Κράτους<sup>11</sup> οι οποίοι επέφεραν σημαντικές περικοπές στις εισφορές εργοδοτών στον τομέα της σύνταξης και υγείας και αντίστοιχες αυξήσεις στις εισφορές των νεοπροσλαμβανόμενων. Στον τομέα της πρόνοιας δεν προβλέπεται εργοδοτική εισφορά. Για τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους η εισφορά μάλιστα αυτή προβλέπεται αυξημένη.

Ουσιαστικά με τους νόμους αυτούς οι ασφαλιζόμενοι έχουν χωρισθεί σε κατηγορίες: πριν το 1983, προσληφθέντες το 1983 - 93, προσληφθέντες μετά το 1993 κ.ο.κ. Επίσης, ορισμένα επικουρικά ταμεία τραπεζών δεν είναι σε θέση να καταβάλλουν συντάξεις λόγω των σημαντικών περικοπών στην εργοδοτική εισφορά. Τα κύρια χαρακτηριστικά των Ν. 1702/90, 1976/91 και 2084/92 είναι η αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών των εργαζόμενων και η αύξηση των ορίων ηλικίας καθώς και η μείωση των συντάξεων με διακρίσεις της ασφαλιστικής κάλυψης πριν και μετά το 1983. Το ύψος των συντάξεων, ειδικά στην 4ετία 1990-94, έχει μειωθεί σημαντικά λόγω της αποσύνδεσης μισθού - σύνταξης καθώς και λόγω των εφαρμοζόμενων σταθεροποιητικών προγραμμάτων στην ελληνική οικονομία. Το πρόβλημα της κοινωνικής ασφάλισης είναι αρκετά μεγάλο και οι εξελίξεις που πρόκειται να σημειωθούν δεν πρόκειται να εξαντληθούν

σύντομα. Οι εργαζόμενοι στον κλάδο και ειδικότερα στις τράπεζες που ακολουθούν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών ζητούν την επανεξέταση των προαναφερθέντων νόμων. Ταυτόχρονα αντιπροτείνουν την ίδρυση ενός Ενιαίου Φορέα κύριας σύνταξης, το συντονισμό των επιμέρους ταμείων υγείας καθώς και τη διεύρυνση της συνεργασίας μεταξύ τραπεζών για την προώθηση των διαδικασιών για την ίδρυση μιας Ενιαίας Νοσηλευτικής Μονάδας. Η αυτονομία στη διαχείριση και αξιοποίηση των αποθεματικών των ταμείων είναι το ζητούμενο με παράλληλη την ισχύ του κανόνα της μέγιστης απόδοσης με τον ελάχιστο κίνδυνο.

Το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής εργασίας στον τραπεζικό κλάδο προβλέπει, δεδομένης της διάρθρωσης των κερδών των τραπεζών αλλά και των αντίστοιχων επιτελούμενων εργασιών προσωπικού, πρόσθετες αμοιβές οι οποίες συνδέονται κυρίως με τη φαινομενική ή συνολική παραγωγικότητα (total factor productivity) και λιγότερο με τα ατομικά εξειδικευμένα προσόντα των εργαζόμενων και τις κατ' ιδίαν υπευθυνότητές τους. Τόσο στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος όσο και στις ελληνικές ιδιωτικές και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο, εκφράζεται η επιθυμία από όλα τα μέρη να συνδεθούν οι υπάρχουσες πρόσθετες αμοιβές (bonuses) με τον πλέον αντικειμενικότερο τρόπο προσδιορισμού των δικαιούχων. Οι πρόσθετες αμοιβές στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής στον κλάδο, άμεσα συνδεδεμένες με αντίστοιχα σχήματα υποκίνησης των εργαζόμενων σε ομαδικό κυρίως επίπεδο, συνδέθηκαν με επιθυμητά επίπεδα διαμόρφωσης συγκεκριμένων μεγεθών του ισολογισμού των τραπεζών (καταθέσεις, χορηγήσεις) τόσο σε επίπεδο καταστήματος όσο και τράπεζας. Οι πρόσθετες αμοιβές εξειδικευόμενες περαιτέρω μπορούν να συνδεθούν με συγκεκριμένες ενέργειες των εργαζόμενων που επηρεάζουν άμεσα και θετικά τα οικονομικά οφέλη της τράπεζας.

Οι πρόσθετες αμοιβές μπορούν με κοινή συμφωνία συλλόγου και τράπεζας να προσδεθούν σε επιμέρους επιδιώξεις όπως, η προσέλκυση καταθέσεων προθεσμίας και η παρακολούθηση της ομαλής ρευστοποίησης στα χορηγούμενα δάνεια. Επίσης, μπορούν να συνδεθούν μέσω ενός αποδεκτού συστήματος διανομής με τα ασφάλιστρα και τις προμήθειες από τη συμβολή των εργαζόμενων στα δημιουργούμενα θετικά οφέλη εταιριών του ομίλου μιας τράπεζας (αμοιβαία κεφάλαια, ασφαλιστικές εταιρίες, κλπ.). Κατά κανόνα οι πρόσθετες αμοιβές συνδέθηκαν μέσω της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου μέτρου απόδοσης και συμβολής των εργαζόμενων, με τη θετική εξέλιξη σε μεγέθη του ισολογισμού. Η υποκίνηση των εργαζόμενων και οι προσδεδεμένες πρόσθετες αμοιβές αποκρυσταλλώνονται με την καταβολή ανταμοιβών σε ρευστό (πέραν των 14,5 μισθών), σε μετοχές της ίδιας της τράπεζας ή θυγατρικών του ομίλου της. Οι περισσότερες από τις πρόσθετες αυτές αμοιβές συνδέθηκαν, όπως προαναφέρθηκε, με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, ενώ το ποσοστό συμμετοχής τους στη συνολική αμοιβή των υπαλλήλων είναι κατά κανόνα μικρό, ποικίλλει δε από τράπεζα σε τράπεζα. Στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών οι πρόσθετες αμοιβές ίσως να αποτελούν υψηλότερο ποσοστό στις συνολικές αποδοχές των εργαζόμενων απ' ό,τι στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Οι πρόσθετες αμοιβές μπορούν να έχουν το χαρακτήρα των σταθερών πρόσθετων αμοιβών (fixed bonus), με την έννοια ότι καταβάλλεται σταθερό ποσοστό των βασικών αποδοχών όταν επιτευχθούν οι στόχοι της τράπεζας, καθώς και το χαρακτήρα των μεταβλητών πρόσθετων αμοιβών, με την έννοια ότι συναρτώνται άμεσα και σε γραμμική ποσοστιαία σχέση με τους επιτευχθέντες στόχους.

Το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο συμπληρώνεται με διάφορες άλλες παροχές, που, στοχεύοντας στην αύξηση της συνολικής αμοιβής των εργαζόμενων, εξυπηρετούν έμμεσα και το προφίλ - γόητρο της συγκεκριμένης τράπεζας (fringe benefits). Επίσης, λόγω του ότι στο σύστημα αυτό μπορούν να ανευρεθούν περισσότερα στοιχεία της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου που θέλει τις πραγματικές συνολικές αποδοχές να αυξάνονται λόγω της συσσωρευμένης εμπειρίας των εργαζόμενων (αρχαιότητα, learning models, on-the-job training) παρά λόγω των διαφόρων σχημάτων υποκίνησης των εργαζόμενων (incentive models), οι δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού, θεωρούμενες ως μέρος της συνολικής αμοιβής (βλέπε Πίνακα 1), διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στο εξεταζόμενο σύστημα αμοιβής.

Στο κλασικό σύστημα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο οι ώρες εργασίας είναι 38 και 20, εβδομαδιαίως. Προβλέπεται η σχετική αποζημίωση για υπερωριακή απασχόληση και νυκτερινή εργασία καθώς και η καταβολή των βασικών αποδοχών στις επίσημες ημέρες αργίας. Όταν οι ανάγκες της συγκεκριμένης τράπεζας οδηγούν τους εργαζόμενους σε χρήση μέρους ή του συνόλου της κανονικής άδειας (ΚΑ) τους (22 εργ. ημέρες στο ημερολογιακό έτος) σε άλλες εποχές του έτους (εκτός καλοκαιριού), ισχύει και σχετική αύξηση του συνολικού αριθμού της άδειας αυτής (σε 5 ημ. ΚΑ 1 πρόσθετος ημέρα).

Σύμφωνα με τη ΣΣΕ του 1996 η κανονική άδεια αυξήθηκε σε 23, 24 και 25 ημέρες για τους υπαλλήλους με προϋπηρεσία πάνω από 5, 10 και 15 χρόνια, αντίστοιχα.

Συνοψίζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής εργασίας αναφέρονται τα εξής:

Στο σύστημα αυτό αμοιβής αναγνωρίζεται το δικαίωμα της Ομοσπονδίας των Τραπεζοϋπαλλήλων να διαπραγματεύεται οικονομικά και θεσμικά θέματα προσωπικού καθώς και να προβαίνει σε άλλες συναφείς ρυθμίσεις. Επομένως, αναφορικά με τη διάρθρωση των υποκατηγοριών της συνολικής αμοιβής, η σχέση βασικές αποδοχές (βασικός μισθός + προσαυξήσεις) συν εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση<sup>12</sup> προσδιορίζεται σε επίπεδο Τραπεζικής Ομοσπονδίας (ΟΤΟΕ).

Οι άλλες κατηγορίες της συνολικής αμοιβής, δηλαδή το άθροισμα bonus + πρόσθετη ασφάλιση ή συνταξιοδοτικά προγράμματα + άλλες παροχές (fringe benefits) + δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού, ρυθμίζονται κυρίως από τις κατ' ιδίαν επιχειρησιακές συμβάσεις.<sup>13</sup>

Στο σύστημα αυτό αμοιβής εργασίας η αρχαιότητα (seniority) και η υπάρχουσα εξειδίκευση των εργαζομένων (skills)

λαμβάνονται ρητά υπ' όψη τόσο στην κατάρτιση των βασικών μισθών κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο όσο και στις σχετικές προσαυξήσεις (προϋπηρεσία, πολυετία ή άλλως ωρίμανση, πτυχίο). Επίσης συνυπολογίζονται τα οικογενειακά και άλλα δραχμικά επιδόματα.

Παρατηρώντας τη διαχρονική εξέλιξη στους βασικούς μισθούς κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο που ισχύει ρητά στο σύστημα αυτό αμοιβής μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η σχέση 1:2 μεταξύ εισαγωγικού (ο) και καταληκτικού (33) κλιμακίου βασικού μισθού, (για λόγους ύπαρξης ελάχιστων οικονομικών κινήτρων των αρχαιότερων) διατηρείται. Διαπιστώθηκε όμως ότι για λόγους κοινωνικής δικαιοσύνης έχει επέλθει μια περισσότερο ομοιόμορφη κατανομή βασικών μισθών και υπέρ των χαμηλών και μεσαίων κλιμακίων.

Στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής και αναφορικά με τις προσδιοριζόμενες μέσω του ενιαίου μισθολογίου βασικές αποδοχές και το προαναφερθέν συμπέρασμα, οι διαφορές στις αποδοχές δύο ομάδων εργαζόμενων που εισήλθαν σε εργασία και στον κλάδο π.χ. το 1980 και το 1981 διευρύνονται ομοιόμορφα με την πάροδο του χρόνου. Η διεύρυνση αυτή διαφοροποιείται σημαντικά με το συνυπολογισμό οικογενειακών και άλλων επιδομάτων (επιστημονικό, υπεύθυνης θέσης) καθώς επίσης από την τοποθέτηση σε διαφορετικά κλιμάκια βασικού μισθού.

Οι προαγωγές των εργαζόμενων αποτελούν σημαντικό παράγοντα αύξησης των βασικών αποδοχών τους όπως επίσης η αποσύνδεση αμοιβής από τη θέση εργασίας.

Γενικά, η ικανότητα των υπαλλήλων οδηγεί σε αύξηση των βασικών αποδοχών τους μέσω και των προαγωγών, οδηγώντας το σύστημα αυτό αμοιβής σε δια βίου αυξήσεις στις αποδοχές και λόγω προαγωγών ή και αποσύνδεσης αμοιβής από τη θέση εργασίας.

Στα τελευταία χρόνια στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής ίσχυαν και εξακολουθούν να ισχύουν διάφορα είδη πρόσθετων αμοιβών. Οι αμοιβές αυτές δόθηκαν μέσω των κατ' ιδίαν επιχειρησιακών συμβάσεων και έναντι προκαθορισμένων στόχων.

Οι πρόσθετες αμοιβές συναρτήθηκαν άμεσα από την επίτευξη στόχων σε μεγέθη του ισολογισμού των τραπεζών ή των ομίλων τους σχετικών με τις καταθέσεις, χορηγήσεις και τα έσοδα από προμήθειες. Η διάρθρωση των εσόδων (τόκοι πιστωτικοί, χρεωστικοί, προμήθειες, διάθεση νέων προϊόντων) προσδιορίζει βασικά και τη διάρθρωση των πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο. Η καταβολή των πρόσθετων αμοιβών γίνεται είτε σε ρευστά ή σε μετοχές της ίδιας της τράπεζας και των θυγατρικών της (inside stock options).

Συμπερασματικά, το κλασικό σύστημα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο, αποβλέποντας στην πραγματική αύξηση των βασικών αποδοχών, περιέχει στοιχεία της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου που θέλει τις αποδοχές αυτές να συναρτώνται από την εξειδικευμένη εμπειρία των εργαζόμενων (learning models ή on- the-job training) που κατά κανόνα συνοδεύει την αρχαιότητά τους (seniority principle). Λόγω όμως της αυξανόμενης παρουσίας των πρόσθετων αμοιβών περιέχονται και στοιχεία της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου που θέλει τις αμοιβές αυτές να συναρτώνται και από αντικειμενικά (και ποσοτικά αποτιμώμενα) σχήματα υποκίνησης των εργαζόμενων (incentive models).14

### 1.1.2β Το εναλλακτικό σύστημα

Το σύστημα αυτό διαχείρισης και αμοιβών προσωπικού - γνωστό και ως "αξιοκρατικό" σύστημα (merit system) - εφαρμόζεται κατά κανόνα στις ξένες τράπεζες που λειτουργούν στη Χώρα μας και ειδικότερα στις Αμερικάνικες (Citibank), στις τράπεζες της Μ. Βρετανίας (National Westminster, Barclays) και της Κοινοπολιτείας (Αυστραλία, Κύπρος) και ολιγότερο στις Γαλλικές και Γερμανικές Τράπεζες. Οι τράπεζες αυτές εφαρμόζουν το "αξιολογικό" σύστημα αμοιβής προσωπικού στις Χώρες προέλευσής τους στην αμιγή μορφή του η οποία και περιγράφεται παρακάτω. Στη Χώρα μας, με εξαίρεση τις Αμερικανικές, όλες σχεδόν οι άλλες τράπεζες δέχονται την ισχύ του ενιαίου μισθολογίου της ΟΤΟΕ και μετά από διμερείς επιχειρησιακές συμβάσεις προβαίνουν στην εφαρμογή των λοιπών στοιχείων του όποιου συστήματος αξιολογικής αμοιβής και εάν ακολουθούν (ιδιωτικές ελληνικές και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών).

Το αξιολογικό ή "εργοκεντρικό" σύστημα αμοιβής εργασίας, όπως αντιδιαστέλλεται από μερικούς<sup>15</sup> από το "προσωπικοκεντρικό" παραδοσιακό σύστημα αμοιβής, προαπαιτεί για την υιοθέτησή του "νέο" οικονομικό κλίμα, χαμηλό και προσδοκώμενο ρυθμό πληθωρισμού και φυσικά απουσία κάθε μορφής ελέγχου αναφορικά με το ύψος των αμοιβών που δημιουργούνται πέραν του ελάχιστου βασικού μισθού. Το αξιολογικό σύστημα προβλέπει υπό αίρεση αυξήσεις οι οποίες ενσωματώνονται περιοδικά στις αποδοχές των εργαζόμενων. Οι αυξήσεις παρέχονται κατόπιν αξιολόγησης και αποκρυσταλλώνονται στις βασικές αποδοχές των εργαζόμενων (minimum salary) για κάθε κατηγορία προσωπικού (κατώτερα, ανώτερα και ανώτατα στελέχη). Ο υπάλληλος που δεν καταφέρνει να αξιολογηθεί με τον πρώτο ελάχιστο βαθμό της κλίμακας αξιολόγησης (unsatisfactory) δεν δικαιούται προσαύξησης. Του δίδονται όμως ευκαιρίες βελτίωσης μέσω της συνεχούς εκπαίδευσής του. Η απόλυσή του αποτελεί μάλλον το σενάριο παρά την πραγματικότητα.

Το αξιολογικό σύστημα αμοιβής έχει εντοπισθεί να λειτουργεί στην πράξη<sup>16</sup> με συγκεκριμένες μορφές αξιολόγησης προσωπικού και αντίστοιχες προσαυξήσεις στις (ελάχιστες) βασικές αποδοχές. Πρώτον, μπορεί να λειτουργήσει με κλιμάκια αξιολογικής αμοιβής, όπου οι βασικές αποδοχές του "κακού" (bad) εργαζόμενου προσαυξάνονται κατά το μισό της αύξησης που δίνεται στον "καλό" (good) εργαζόμενο, με ταυτόχρονη την ύπαρξη μιας σταθερής προσαύξησης για τους ενδιάμεσα αξιολογούμενους. Δεύτερον, μπορεί να λειτουργήσει με περισσότερα κλιμάκια

αξιολόγησης έναντι προκαθορισμένης αντίστοιχης ιεράρχησης των ποσοστιαίων αυξήσεων στις βασικές αποδοχές των αξιολογούμενων. Τρίτον, το σύστημα αυτό αμοιβής μπορεί να λειτουργήσει έναντι υπάρχουσας κατανομής αξιολόγησης (good, very good, excellent, bad) και ιεράρχησης των προσαυξήσεων (1%, 2%, 3%, 0%) για κάθε μία κατηγορία προσωπικού (κατώτερα, ανώτερα, ανώτατα στελέχη). Τέταρτο, μπορεί να λειτουργήσει όπως στην παραπάνω περίπτωση, αλλά με διαφορετικά ποσοστά προσαυξήσεων με όρια ή όχι για κάθε μία από τις κατηγορίες προσωπικού. Πέμπτο, αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα ρευστότητας της συγκεκριμένης τράπεζας, το σύστημα αυτό αμοιβής μπορεί να συνδυάσει την καταβολή των προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές των εργαζόμενων με την ημερομηνία των γενεθλίων τους ή με ημερομηνίες σημαντικές για την τράπεζα και τη χώρα λειτουργίας της (rolling merit reviews).

Το “αξιοκρατικό” σύστημα αμοιβής συμπεριλαμβάνει επίσης τις συνθετικές κατηγορίες της συνολικής αμοιβής που παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 1. Οι βασικές αποδοχές (συμπεριλαμβανόμενης της αναγκαίας ελάχιστης εισφοράς στην κοινωνική ασφάλιση payroll taxes), συνήθως προσδιορίζονται από τα συλλογικά όργανα των εργαζόμενων (τράπεζες στο Η.Β.). Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου, οι βασικές αποδοχές προσδιορίζονται αποκλειστικά από στοιχεία έρευνας της αγοράς. Η ετήσια αυτή έρευνα (περίπτωση της Citibank στη Χώρα μας), απευθυνόμενη κυρίως στην αγορά των ανταγωνιστριών κυρίως τραπεζών και όχι βέβαια στην αντίστοιχη της εργασίας, πέραν του προσδιορισμού του τρέχοντος ύψους των βασικών αποδοχών προσδιορίζει πολλές φορές και το ύψος των υπάρχοντων πρόσθετων αμοιβών ή ωφελειών των εργαζόμενων από τα συναντώμενα προγράμματα υποκίνησής τους. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία σχετικά με το ύψος των ελάχιστων βασικών αποδοχών στο σύστημα αυτό αμοιβής που εφαρμόζεται στη Χώρα μας (Citibank, κ.ά.), ώστε να επιχειρηθεί παρόμοια με εκείνη του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής συγκριτική ποσοτική ανάλυση για το κύριο προσωπικό. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του συστήματος αυτού, το ύψος των βασικών αποδοχών θα πρέπει να είναι υψηλότερο απ’ ότι στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής (περίπτωση ανώτερων και ανώτατων στελεχών) δεδομένου του στόχου που θέτουν οι τράπεζες, της διείσδυσής τους στην εγχώρια τραπεζική αγορά. Οι προσδιοριζόμενες με αυτόν τον τρόπο βασικές αποδοχές έναντι προκαθοριζόμενου εύρους μεταβολής τους (ορίζεται από την ποσοστιαία διαφορά που προκαθορίζεται για το μέγιστο και ελάχιστο επίπεδό τους) ισχύουν για κάθε κατηγορία υπαλλήλων. Στο εύρος αυτό μεταβολής ανήκουν οι τελικές βασικές αποδοχές κάθε κατηγορίας υπαλλήλων οι οποίες προκύπτουν με βάση τους αρίοι ισχύοντες συντελεστές προσαύξησης του ελάχιστου επιπέδου βασικών αποδοχών, του τελευταίου προσδιοριζόμενου ετήσια και στις περισσότερες φορές από έρευνες της αγοράς.

Στο εναλλακτικό σύστημα αμοιβής εργασίας η εισφορά στην κοινωνική ασφάλιση συμπεριλαμβάνεται επίσης στο προσδιοριζόμενο από την αγορά ύψος των ελάχιστων βασικών αποδοχών των υπαλλήλων. Όπως και στην περίπτωση του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής έτσι και στο σύστημα που εξετάζεται εδώ η ελάχιστη ασφάλιση των υπαλλήλων οδηγεί στις ανάλογες εισφορές και του εργοδότη στον τομέα της σύνταξης και υγείας. Συνήθως ο φορέας ασφάλισης των εργαζόμενων είναι ιδιωτικές εταιρίες του ευρύτερου τραπεζικού χώρου. Υπάρχουν όμως και ταμεία αλληλοβοήθειας των υπαλλήλων στις ξένες τράπεζες τα οποία προσφέρουν πρόσθετη επικουρική σύνταξη. Επίσης, λειτουργούν πρόσθετα προγράμματα ασφάλισης που προσφέρονται σύμφωνα με την ευχέρεια των εργοδοτών και κατά κανόνα από τις συγγενείς ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες.

Στο επικαλούμενο “αξιοκρατικό” σύστημα αμοιβής, το σύνολο σχεδόν των πρόσθετων αμοιβών, που περιλαμβάνουν τις προσαυξήσεις στις βασικές αποδοχές (merit factor) και τα διάφορα bonus (merit bonus), θεσπίζονται στη βάση κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων. Συνήθως τα διάφορα αξιολογικά καθοριζόμενα bonus απευθύνονται προς τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των τραπεζών, ενώ οι προσαυξήσεις στις βασικές αποδοχές (merit factor) καλύπτουν το σύνολο των υπαλλήλων. Στο αμιγώς εφαρμοζόμενο merit system δεν υπάρχουν πρόσθετες αμοιβές άμεσα συνδεδεμένες με συγκεκριμένους δείκτες παραγωγικότητας ούτε και αντίστοιχες αμοιβές προερχόμενες από τη συμβολή των εργαζόμενων σε συγκεκριμένα του τρέχοντος ή περασμένου έτους μεγέθη του ισολογισμού.

Η πρόσδεση των πρόσθετων αμοιβών στη θετική εξέλιξη μεγεθών ισολογισμού δεν αναγνωρίζεται. Εντούτοις στη Citibank υπάρχουν τα επικαλούμενα “war pay” bonus και τα αντίστοιχα bonus από την προώθηση των πωλήσεων (sales incentive plans). Η πρώτη κατηγορία bonus δίνεται σε ανώτατα στελέχη για τη συμβολή τους στις ενέργειες ή πράξεις εκείνες που οδηγούν σε απρόσμενη θετική εξέλιξη την ρευστοποίηση των δανείων και των κερδών. Σε άλλες ξένες τράπεζες που λειτουργούν στη Χώρα μας (National Westminster, Barclays, Bank of Cyprus) το αξιολογικό σύστημα αμοιβής των εργαζόμενων, εφαρμοζόμενο στην περίπτωση των πρόσθετων αμοιβών, εξαντλείται με την καταβολή ενός bonus που μπορεί να φτάσει ως ένα μισθό, ανάλογα με το σύνολο των βαθμών (grades) που συγκεντρώνει στην αξιολόγησή του ο κάθε υπάλληλος και αυτό ανεξάρτητα από την ενδεχόμενη διανομή προς όλους τους υπαλλήλους μέρους των κερδών της επιχειρηματικής μονάδας.

Το εναλλακτικό σύστημα αμοιβής, όπως εφαρμόζεται από συγκεκριμένες τράπεζες του κλάδου στη Χώρα μας, συμπληρώνεται επίσης από διάφορες άλλες παροχές (fringe benefits) καθώς και από παροχές εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Οι παροχές αυτές είναι κατά κανόνα χαμηλότερες, τόσο από τις αντίστοιχες που προαναφέρθηκαν στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής όσο και από τις αντίστοιχες παροχές που μπορεί να συναντήσει κανείς στις μητρικές τράπεζες (περίπτωση υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών). Το επικαλούμενο “αξιοκρατικό” σύστημα αμοιβής, όπως εφαρμόζεται και από όποιους εφαρμόζεται στη Χώρα μας, έχει μέχρι σήμερα συνοδευθεί από πλήρη και επακριβή περιγραφή των διάφορων θέσεων εργασίας (job description) και φυσικά από τα συνοδευόμενα standards απόδοσης των υπαλλήλων. Έχει συνοδευθεί, τουλάχιστον απ’ ότι εμείς γνωρίζουμε, από εξίσου μεγάλη αυστηρότητα στα υιοθετούμενα κριτήρια αξιολόγησης, αλλά και από τη δυσχέρεια που έχει ο υπάλληλος να ενημερώνεται για τη γνώμη του προϊστάμενου του και να έχει το δικαίωμα προσφυγής για διαμαρτυρία στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Το αξιολογικό σύστημα το έχουν ακολουθήσει κατά την εφαρμογή του και οι επικαλούμενες “ευέλικτες” μορφές απασχόλησης (απολύσεις - προσλήψεις, καθεστώς μερικής απασχόλησης, ελαστικό ωράριο).



Ανακεφαλαιώνοντας τα κύρια χαρακτηριστικά του εναλλακτικού συστήματος αμοιβής των υπαλλήλων του τραπεζικού κλάδου στη Χώρα μας, σημειώνονται τα εξής:

Στο σύστημα αυτό (επαναλαμβάνουμε: όπως εφαρμόζεται και από όποιους εφαρμόζεται στη Χώρα μας) δεν αναγνωρίζεται το δικαίωμα της Ομοσπονδίας των τραπεζοϋπαλλήλων να ορίζει τις ελάχιστες βασικές αποδοχές των αμοιβόμενων με το σύστημα αυτό υπαλλήλων.<sup>17</sup> Οι τράπεζες που εφαρμόζουν την αξιολογική αμοιβή δεν αναγνωρίζουν ούτε τα θεσμικά, ούτε άλλα ειδικά θέματα που δρομολογούνται μέσω ΣΣΕ του κλάδου. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρησιακές συμβάσεις είναι σχετικά αδύναμες. Αναφορικά με τη διάρθρωση των συνθετικών στοιχείων της συνολικής αμοιβής το άθροισμα ελάχιστες βασικές αποδοχές + εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση προσδιορίζεται μέσω της ετήσιας έρευνας αποδοχών υπαλλήλων που ενδιαφέρουν την επιχειρησιακή μονάδα.<sup>18</sup>

Τα υπόλοιπα συνθετικά στοιχεία της συνολικής αμοιβής, δηλαδή το άθροισμα προσαυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές (merit factor) + bonus (σταθερό, μεταβλητό, άλλο) + άλλες παροχές (fringe benefits) + δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού, επίσης δεν προσδιορίζονται ούτε ισχύουν λόγω συλλογικών συμβάσεων εργασίας στον τραπεζικό κλάδο. Το άθροισμα αυτό αμοιβής θεωρείται ως δεδομένο για τους υπαλλήλους εκείνους που ικανοποιούν τα a priori κριτήρια της κλίμακας αξιολόγησης. Με βάση τη θεμελίωσή του, αλλά και με βάση την υπάρχουσα λειτουργία του αξιολογικού συστήματος στη Χώρα μας, οι επιλεκτικές πρόσθετες αμοιβές δεν συνδέονται με την παρατηρούμενη μεταβολή μεγεθών του ισολογισμού (καταθέσεις, χορηγήσεις, κέρδη). Οι πρόσθετες αμοιβές συνδυάζονται με κριτήρια αξιολόγησης έναντι σαφώς οριζόμενου και προϋπολογισθέντος ποσού για την καταβολή τους<sup>19</sup>.

Στο αξιολογικό σύστημα αμοιβής η προϋπηρεσία και τα προσόντα του εργαζόμενου λαμβάνονται υπόψη κατά το στάδιο της πρόσληψής του και με βάση τα όσα απαιτεί η περιγραφή της θέσης εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Η με βάση την περιγραφή αυτή της θέσης πρόσληψη ενός υπαλλήλου τον τοποθετεί και στην αντίστοιχη ιεραρχία της τράπεζας (κατώτερα, ανώτερα και ανώτατα στελέχη) στην οποία αντιστοιχούν συγκεκριμένες ελάχιστες βασικές αποδοχές. Η αρχαιότητα του υπαλλήλου αμοιβόμενου με βάση το σύστημα αυτό δεν τον ωθεί ούτε αναγκαστικά ούτε αυτόματα σε τακτές χρονικά μετακινήσεις από το χαμηλότερο στο υψηλότερο επίπεδο ελάχιστων αποδοχών. Η αρχαιότητα λαμβάνεται υπ' όψη κατά το στάδιο της πρόσληψης αλλά και της προαγωγής και εφόσον ενσωματώνει επίκτητες ή αποκτώμενες εξειδικεύσεις.

Στο εναλλακτικό σύστημα αμοιβής συναντάται επίσης το καθεστώς της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Η αγορά αυτή δέχεται άμεσες επιδράσεις από τις αντίστοιχες σε κάθε μία από τις τράπεζες λειτουργούσες εσωτερικές αγορές και έμμεσες από άλλους εξωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την κύρια αγορά εργασίας. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ξένοι προς τις αγορές, όπως η πολιτική πίεση, η παρεμβατική πολιτική του κράτους, οι κατευθύνσεις των συνδικαλιστικών οργάνων δεν επηρεάζουν (πολλώ μάλλον) τις εσωτερικές αγορές εργασίας.

Στο αξιολογικό σύστημα αμοιβής, τον αγοραίο προσδιορισμό των ελάχιστων βασικών αποδοχών των υπαλλήλων και το τελικό ύψος των βασικών αποδοχών το συμπληρώνουν πρόσθετες αμοιβές που δεν συνδέονται (σπάνιες οι περιπτώσεις) με τη συνηθισμένη εξέλιξη μεγεθών του ισολογισμού (κέρδη). Αντίθετα οι αμοιβές συνδέονται με την επιλογή, ανταμοιβή και μισθολογική προώθηση ανάλογα με την επιμέρους απόδοση καθενός από τους υπαλλήλους του δεδομένου επιπέδου. Ανάλογα με την απόδοση υπολογίζονται και οι προσαυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές (merit factor) καθώς και το ετήσιο bonus (μπορεί να αντιστοιχίσει και σε επίπεδο ενός μισθού National Westminster, Τράπεζα Κύπρου). Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις σημαντικής θετικής μεταβολής σε μεγέθη του ισολογισμού μπορεί να προκύψει μία έκτακτη και επιλεκτική πρόσθετη αμοιβή.

Σημειώνεται, ότι από θεωρητικής και πρακτικής σκοπιάς το αξιολογικό σύστημα αμοιβής βασίζεται στη δική του φιλοσοφία. Διερευνώντας το κανείς δεν μπορεί να βρει στοιχεία αρχαιότητας (seniority principle) ούτε επομένως στοιχεία αναγκαστικής συμμεταβολής αμοιβών και συσσωρευμένης χρονικά παρουσίας των υπαλλήλων στην επιχειρησιακή μονάδα κατά τρόπο αντίστοιχο εκείνου του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής. Επίσης σχήματα υποκίνησης των υπαλλήλων, που αποβλέπουν στον επιμερισμό των συνήθων αποτελεσμάτων στα κέρδη της επιχειρησιακής μονάδας, εκλείπουν. Το αξιολογικό σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζεται από υποκαταστήματα ξένων τραπεζών στη Χώρα μας, άλλοτε διατηρεί τα στοιχεία εκείνα του συστήματος που συναντώνται στις μητρικές τράπεζες (αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης, περιγραφή θέσης, αποφυγή συνυπολογισμού της πρόσθετης και επιλεκτικής αξιολογικής αμοιβής στις συντάξιμες αποδοχές, διατήρηση κριτηρίων αξιολόγησης για μακρά περίοδο, κλπ.) και άλλοτε όχι (μη αναγνώριση συνδικαλιστικού οργάνου, έντονα τα χαρακτηριστικά μιας εσωτερικής αγοράς εργασίας, μη αναγνώριση του ευρωπαϊκού νόμου και σαφή τάση απομάκρυνσης από το σύστημα της διαπραγμάτευσης των μισθών, το bonus δεν συνδυάζεται με profit sharing, οι πρόσθετες αμοιβές χρησιμοποιούνται ως υποκατάστατο του μισθού κ.λπ.). Από την άποψη των προσφερόμενων υπηρεσιών, που συχνά θεωρούνται ως υπέρτατες στο "αξιοκρατικό" σύστημα, τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που εφαρμόζουν το σύστημα αυτό αμοιβής στη Χώρα μας δεν προσφέρουν επίπεδο υπηρεσιών αντάξιο εκείνου της μητρικής.

Το "αξιοκρατικό" σύστημα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο, όπου εφαρμόζεται και όπως εφαρμόζεται, έχει συνοδευθεί από συγκεκριμένες αδυναμίες που έχουν επισημανθεί εκ μέρους των εργαζόμενων.<sup>20</sup> Οι αδυναμίες αυτές συνοψίζονται στις εξής:

1) Η σύμπλευση των εργαζόμενων με συγκεκριμένους και επιδιωκόμενους στόχους δεν ενθαρρύνεται ούτε και η σύνδεση της προσωπικής τους απόδοσης με την απόδοση της επιχείρησης, αφού το "αξιοκρατικό" σύστημα αμοιβής δεν χρησιμοποιεί μεγέθη του ισολογισμού της. Το σύστημα αυτό που εφαρμόζεται στη Χώρα μας (Αμερικάνικες τράπεζες) δεν συνδυάζεται με την επίτευξη αριθμητικών δεδομένων της επιχειρηματικής μονάδας (κέρδη, πωλήσεις,

κλπ.)

2) Τα όποια οφέλη της εφαρμογής του διαχέονται δυσανάλογα προς τους εργαζόμενους και με μεγαλύτερη ανισοκατανομή απ' ό τι στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής. Οι υπάλληλοι χαμηλών προδιαγραφών "αρκούνται" στην αναγκαστική κατανομή ή στην απουσία της προκύπτουσας ωφέλειας της εφαρμογής του συστήματος αυτού, ενώ οι υψηλά ιστάμενοι μπορούν να αντλήσουν τα οφέλη αυτά με σταθερότητα αλλά και ενίοτε με βάση την εξέλιξη ευρύτερων στόχων (κέρδη, πωλήσεις).

3) Οι μη ικανοποιητικές αξιολογήσεις στο σύστημα αυτό και οι αμοιβές έκτακτης και διακριτικής ευχέρειας οδηγούν σε μεγάλες διαφορές μεταξύ της μικρότερης και της μεγαλύτερης αξιολογικής αμοιβής.

4) Όπως και στην περίπτωση του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής (όπου υπάρχουν πρόσθετες αμοιβές), έτσι και στο σύστημα αυτό οι πρόσθετες αμοιβές δεν υπολογίζονται στις συντάξιμες αποδοχές ούτε φυσικά υπόκεινται σε ασφαλιστικές εισφορές.

5) Η εφαρμογή του απαιτεί "έτοιμους" υπαλλήλους να ανταποκριθούν στα *a priori* καθήκοντα. Επομένως οι δαπάνες εκπαίδευσης είναι μικρότερες απ' ό τι στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής.

6) Οι κανόνες παιχνιδιού, τα κριτήρια δηλαδή αξιολόγησης, δεν είναι πολλές φορές καθαροί, ενώ υπάρχει επίσης αρκετός σκεπτικισμός αναφορικά με το ύψος του ελάχιστου βασικού μισθού όπως ο τελευταίος προσδιορίζεται από έρευνες της αγοράς. Στους σχετικούς *a priori* ορισμούς των κριτηρίων ατομικής απόδοσης και επομένως προσδιορισμούς των βασικών αποδοχών δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζόμενων. Όταν το σύστημα αυτό αμοιβής γνωστοποιείται (υποβάλλεται στο υπουργείο Εργασίας) στους νεοπροσλαμβανόμενους περιέχει τα γενικά χαρακτηριστικά του αφήνοντας αρκετό χώρο για ερμηνείες και παρερμηνείες κατά τα ειδικότερα στάδια εφαρμογής του.

7) Οι κλίμακες αξιολόγησης των υπαλλήλων θεσπίζονται με αυστηρά οικονομικά κριτήρια ατομικής απόδοσης και δεν περιλαμβάνουν άλλα ποιοτικά κριτήρια (διύλιση) της γενικότερης παρουσίας τους στην επιχειρησιακή μονάδα.

8) Τα ποσοστά προσαύξησης του βασικού μισθού δεν λαμβάνουν υπόψη τους τον πληθωρισμό. Ο προσδιορισμός του αγοραίου βασικού μισθού αναφέρεται σε τρέχουσες αξίες. Ο υψηλός πληθωρισμός καταστρατηγεί τις πραγματικές αποδοχές στο σύστημα αυτό. Για αυτό, όπου εφαρμόζεται και όπως εφαρμόζεται στη Χώρα μας, οι εργαζόμενοι ζητούν πρόσθετες αμοιβές και λόγω πληθωρισμού.

9) Η αυστηρή σύνδεση των αμοιβών (βασικές αποδοχές + bonus) με καθαρά οικονομικά κριτήρια απόδοσης των εργαζόμενων και η απουσία ενός συστήματος διύλισης, όπου λαμβάνονται υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά της οικονομικής απόδοσης όσο και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους (πρωτοβουλία, ικανότητα συνεργασίας, ηγετικά προσόντα, αυτοπεποίθηση, ακρίβεια, επιμονή, κλπ.), οδηγεί στην υπερεντατικοποίηση της εργασίας. Τα οικονομικά κριτήρια στα οποία προσδένεται η αξιολόγηση χρησιμοποιούνται για σπρώξιμο της απόδοσης προς τα πάνω για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

10) Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, το αξιολογικό σύστημα αμοιβής δεν οδηγεί αναγκαστικά στη βελτίωση της απόδοσής τους, ούτε και μπορεί να ανταποδώσει σύμφωνα με αυτήν. Έτσι, δεν μπορεί να υπερκαλύψει τα ευρύτερα οφέλη που προκύπτουν από τις συμφωνίες σε επίπεδο κλάδου.

Οι εργαζόμενοι που αμοιβονται με το σύστημα αυτό πολύ θα ήθελαν πολλά από τα χαρακτηριστικά - αδυναμίες του εναλλακτικού αυτού συστήματος αμοιβής να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης τουλάχιστον σε επιχειρησιακό επίπεδο. Υπό διαπραγμάτευση θα πρέπει να είναι: οι κλίμακες με ελάχιστο και μέγιστο όριο και οι βαθμίδες προσαυξήσεων, ο προσδιορισμός των ελάχιστων βασικών αποδοχών σύμφωνα με την κλαδική ΣΣΕ, ο περιορισμένος αριθμός κλιμάκων αξιολόγησης (το πολύ δύο: για κατώτερα και ανώτερα στελέχη), η μη οικονομική τιμωρία εκείνων που υποαπασχολούνται και εκείνων που δεν μπορούν περιοδικά να ανταποκριθούν (ασθένειες, μητρότητα), ο διαχωρισμός της σχέσης μεταξύ πειθαρχίας και αξιολογικής αμοιβής, κατοχύρωση του δικαιώματος προσφυγής του εργαζόμενου κατά του εργοδότη για καταστρατήγηση των συμφωνηθέντων στο σύστημα αυτό, τα συμφωνηθέντα να έχουν διάρκεια και να μη χρησιμοποιούνται κατ' αρχήν και για λόγους προσέλκυσης των εργαζομένων από άλλες τράπεζες (real effective wage rate policy), η αξιολόγηση να λαμβάνει υπ' όψη της και τα προκύπτοντα θετικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής μονάδας (πρόσδεση με τις εκροές, όχι με τις εισροές), η σαφώς καθοριζόμενη δομή του συστήματος και η πρόβλεψη για ωρίμανσή του στο μέλλον ώστε να διασφαλίζονται πραγματικές έναντι του πληθυσμού αποδόσεις, ίδια αντιμετώπιση και ίδιες ωφέλειες κοινωνικής ασφάλισης και προστασίας με εκείνες που συναντώνται στους αμοιβόμενους με το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής.

1.2 Οι παρουσιαζόμενες τάσεις και η υπό διαμόρφωση

πραγματικότητα

Σε άλλα μέρη της παρουσιαζόμενης μελέτης<sup>21</sup> ο όρος εκσυγχρονισμός οριοθετήθηκε σύμφωνα με τις μορφές εκδήλωσής του να κινείται στις εξής συντεταγμένες: α) Τις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών στην Ελλάδα που προέρχονται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, β) Τις αλλαγές που παρατηρούνται στον αριθμό και στη σύνθεση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και γ) την υιοθέτηση της νέας

τεχνολογίας (βλέπε πληροφορική) στις τραπεζικές εργασίες.

Η πρώτη μορφή εκδήλωσης του εκσυγχρονισμού συνδέεται με τις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών στη Χώρα μας και με τις αντίστοιχες που συνοδεύουν το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας στον τραπεζικό κλάδο. Πράγματι οι αλλαγές που παρατηρήθηκαν στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών κατά την τελευταία πενταετία ήταν σημαντικές. Μεταξύ αυτών αναφέρονται: η απελευθέρωση των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, η σταδιακή απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, η κατάργηση της επιδότησης των επιτοκίων, η σταδιακή κατάργηση των υποχρεωτικών επενδύσεων σε τίτλους του δημοσίου, η συνεχώς απελευθερούμενη ανάπτυξη της καταναλωτικής πίστης. Ο Ν. 2076/92 άνοιξε και τυπικά το δρόμο εγκατάστασης των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό, εγκαινιάζοντας επίσης το καθεστώς της ενιαίας άδειας πιστωτικού ιδρύματος που ισχύει για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το Μάιο του 1994 καταργήθηκαν και οι τελευταίοι περιορισμοί ως προς τις εξωτερικές συναλλαγές και την κίνηση των κεφαλαίων. Σε γενικές γραμμές, η προσαρμογή του χρηματοπιστωτικού μηχανισμού της Χώρας έχει σχεδόν ολοκληρωθεί. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 (τυπικά από τον Ιαν. '93) τα κοινοτικά πιστωτικά ιδρύματα δραστηριοποιούνται πλέον στην ενιαία αγορά της Ευρώπης με θεσμικό πλαίσιο που επιτρέπει την ελεύθερη εγκατάσταση και παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας συνοδεύουν τις προαναφερθείσες στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών των τραπεζών δεδομένης της αλληλοεπίδρασης. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τη θεσμοθέτηση της ενιαίας αγοράς την ακολούθησαν ειδικότερες ρυθμίσεις αναφορικές με την αγορά εργασίας (Λευκή Βίβλο). Ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ τραπεζών θα έπρεπε πέραν των άλλων (προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών) να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού κόστους. Ο επαναπροσδιορισμός αυτός εκφράσθηκε ως επιθυμία και ως κατ' αρχήν προβληματισμός, χωρίς να δεσμεύει κάθε Χώρα - Μέλος (X-M) της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).

Στη Λευκή Βίβλο υπάρχουν οι πρώτες σκέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αντιμετώπιση του καυτού προβλήματος της ανεργίας στις X-M. Ανάμεσα στις σκέψεις αυτές (ανάπτυξη, εκπαίδευση) ρητή αναφορά γίνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχειρηματικής μονάδας. Η βελτίωση αυτή ερμηνεύεται από ένα μεγάλο μέρος των εργοδοτών ως ανάγκη καθιέρωσης ευελιξίας και στις μορφές απασχόλησης (μερική απασχόληση, ευέλικτο ωράριο) και γενικότερα μιας άλλης μορφής αγοράς εργασίας (απολύσεις - προσλήψεις κατά το δοκούν). Προτείνονται ακόμη αμοιβές κάτω των τιμών συγκεκριμένων δεικτών παραγωγικότητας<sup>22</sup>. Οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών αφ' ενός, αλλά και οι υπό διαμόρφωση τάσεις και αντιλήψεις αναφορικά με τις επιβαλλόμενες αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας, επιδρούν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της. Οι επιδράσεις αυτές εκδηλώθηκαν με την επιθυμία για την "ορθολογικοποίηση" των συστημάτων αμοιβών που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο τμήμα και συγκεκριμένα με την επιθυμία για την ορθολογικοποίηση του παραδοσιακού συστήματος αμοιβών στον κλάδο.

Η δεύτερη μορφή εκδήλωσης του εκσυγχρονισμού συνδέεται με την προσφορά νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αυξημένες ανάγκες της οικονομίας και των συναλλασσόμενων σε συνδυασμό με την όξυνση του ενδοτραπεζικού ανταγωνισμού ωθούν τις τράπεζες στη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές συναρτώνται άμεσα με την αύξηση των κερδών, αλλά και με τη βελτίωση συγκεκριμένων δεικτών παραγωγικότητας (κέρδη / εργαζόμενο, καταθέσεις / κατάσταση, κλπ.). Το εύρος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών παρουσιάζει αξιοσημείωτη μεταβολή (retail, private, corporate banking, factoring, forfaiting, derivatives, αμοιβαία κεφάλαια, leasing, ασφαλειομεσιτικές εργασίες, νέοι λογαριασμοί καταθέσεων, προϊόντα εξαγωγικού εμπορίου, κλπ.). Η παροχή των προϊόντων αυτών απαιτεί 24ωρη επαφή στελεχών - πελατών, εφαρμογή ελεύθερου ωραρίου. Απαιτεί την παρουσία εξειδικευμένου προσωπικού στις τράπεζες, συνεχή επανεκπαίδευση και ανάλογες επομένως αμοιβές. Οι επιπτώσεις της προσφοράς νέων προϊόντων και υπηρεσιών εκ μέρους των τραπεζών αναμένονται και αυτές με τη σειρά τους να είναι σημαντικές για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας αλλά και για τα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβών που εξετάζονται στο μέρος αυτό. Ας μη λησμονείται, ότι τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες για να προσφερθούν στους πελάτες των τραπεζών απαιτούν να υπερκαλυφθούν οι δαπάνες παραγωγής τους και να προκύπτει κέρδος. Με δεδομένο το επίπεδο κέρδους της επιχειρηματικής μονάδας προβάλλεται επομένως η επιθυμία εκ μέρους των εργοδοτών για την εκλογίκευση του συνοδεύοντος την προσφορά νέων υπηρεσιών λειτουργικού κόστους των τραπεζών (βλέπε δαπάνες προσωπικού).

Η τρίτη μορφή εκδήλωσης του εκσυγχρονισμού των τραπεζών συνδέεται με την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ τραπεζών έχει οδηγήσει σε μια συνεχώς επιταχυνόμενη εγκατάσταση της σύγχρονης τεχνολογίας. Αναφορά στη σύγχρονη τεχνολογία σημαίνει αναφορά στην εισαγωγή στις τράπεζες συστημάτων (και μηχανημάτων) πληροφορικής (χρήση ηλεκτρονικού χρήματος, cards, eft/pos, σύνδεση δικτύων, EDI, remote banking, atms, κλπ.) που στοχεύουν στον περιορισμό του χρόνου της τραπεζικής συναλλαγής, στην ακρίβεια των υπολογισμών, στην πληροφόρηση, στην ικανότητα εκτέλεσης εργασιών στην ίδια την τράπεζα και τα υποκαταστήματά της και στην "ηλεκτρονική" συνεργασία μεταξύ τραπεζών (Διατραπεζικό Σύστημα Πληρωμών ΔΙΑΣ). Η διάδοση της σύγχρονης τεχνολογίας στις τράπεζες πρόκειται, σε συνδυασμό με τις δρομολογούμενες εξελίξεις στο θεσμικό πλαίσιο και την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, να οδηγήσει σε σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο πρόσθετα δε να επιδράσει στην ποσοστιαία διάρθρωση των επιμέρους κατηγοριών της συνολικής αμοιβής που παρουσιάσθηκε στον Πίνακα 1 καθώς επίσης και στα συστήματα αμοιβής εργασίας. Λόγω της εισαγωγής της νέας τεχνολογίας, οι τράπεζες για μία ακόμη φορά θα είναι στη θέση να αξιοποιήσουν όλες τις άλλες παραμέτρους που οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας (σύγχρονο μάντζιμντ, μάρκετινγκ, αξιοκρατική επιλογή προσωπικού, "καινοτομίες" στα συστήματα αμοιβής εργασίας).

Μπροστά σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, που όπως προβάλλεται απηχεί ουσιαστικά τις απόψεις της εργοδοτικής πλευράς, οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο απαντούν και προτείνουν μέτρα για τη σωστή αντιμετώπιση των

συνεπειών του εκσυγχρονισμού. Τα μέτρα αυτά καλύπτουν όλες τις συντεταγμένες του τελευταίου που προαναφέρθηκαν. Ειδικότερα, δεδομένης της συμβολής τους στην παραγωγική διαδικασία και του τρόπου συνεργασίας τους με το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται σε μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την αλλαγή των οργανωτικών και εργασιακών στοιχείων, στις αναγκαίες αλλαγές στον τρόπο εργασίας, στις ειδικότητες που απαιτούνται και στη συνεχή εκπαίδευσή τους και γενικότερα σε μέτρα που οδηγούν στην ενεργότερη συμμετοχή τους στα παραγωγικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής μονάδας και στα οφέλη της. Τα προβλήματα, οι αναζητήσεις και οι διεκδικήσεις των εργαζόμενων ενδεχομένως να αλλάξουν περιεχόμενο. Οι διαπραγματεύσεις τους ήδη αναφέρονται και σε θέματα ασφάλειας, εκπαίδευσης, καλύτερης οργάνωσης και αξιοποίησης των πόρων, βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω της παροχής πρόσθετων οικονομικών κινήτρων. Με κανένα τρόπο οι εργαζόμενοι δεν πρόκειται να δεχθούν τον επιχειρούμενο εκσυγχρονισμό μονομερώς και παθητικά, αλλά, όπως θα αναφερθεί και στο επόμενο τμήμα, ήδη αντιπροτείνουν μέτρα για την καλύτερη δυνατή ενσωμάτωσή τους στα νέα δεδομένα της υπό διαμόρφωση πραγματικότητας στον κλάδο.

### 1.3 Οι θέσεις των εργαζόμενων

Οι προαναφερθείσες συντεταγμένες του εκσυγχρονισμού, όπως αυτές προβάλλονται για την περίπτωση του κλάδου, έχουν αναμφίβολα ως αρχή εκκίνησης τις απόψεις των εργοδοτών. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν την προσφορά τους στην παραγωγική διαδικασία ως δεδομένη και αυτόματα αναπροσαρμοζόμενη στις απόψεις αυτές. Αντίθετα, επιθυμούν την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων και μέσα από αυτήν την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και την αυξημένη συμμετοχή τους στα οφέλη της επιχειρηματικής μονάδας.

Κατά σειρά εξέτασης των συντεταγμένων του εκσυγχρονισμού στο προηγούμενο τμήμα αναφέρονται τα εξής:

Πρώτον, οι θέσεις των εργαζόμενων στις απόψεις που διατυπώνονται αλλά και στις υπάρχουσες πραγματικότητες της 2ης τραπεζικής οδηγίας και της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς είναι γνωστές<sup>23</sup>. Δεν δέχονται τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ζητούν σε κάθε αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των τραπεζών, πρώτιστο μέλημα να είναι η προστασία της απασχόλησης και η διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων. Μια πραγματικά καινοτόμος θεσμική ρύθμιση για την προστασία της απασχόλησης είναι και το νεοϊδρυθέν κλαδικό Παρατηρητήριο Απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι δεν αναγνωρίζουν τη μονομερή παραβίαση του ωράριου εργασίας. Συναινούν στη μείωση των επιτοκίων χορηγήσεων και στη χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους, όπως επίσης και στην “ελεγχόμενη” εγκατάσταση των ξένων τραπεζών. Την εγκατάσταση αυτή θα πρέπει να τη συνοδεύει το δικαίωμα των τραπεζικών αρχών να υπενθυμίζουν για τα κείμενα και τις πραγματικότητες στον ελληνικό χώρο καθώς επίσης και η απαίτηση της εφαρμογής του κοινού ευρωπαϊκού νόμου. Οι απολύσεις προσωπικού, οι αλυσιδωτές συγχωνεύσεις και εξαγορές, αλλά και οι περιορισμοί των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων αποτελούν συχνά θέματα τριβής μεταξύ εκπροσώπων των εργαζόμενων και διεθνικών τραπεζών. Στη θέση των εργοδοτών για προσαρμογή στα εμπορικά κριτήρια και στην εξ αυτής προκύπτουσα επιθυμία για υιοθέτηση συστημάτων αμοιβών προσαρμοσμένων στην ατομική απόδοση, οι αντιπρόσωποι των εργαζόμενων αντιπροβάλλουν συγκεκριμένες αδυναμίες. Ανησυχούν για την τάση απομάκρυνσης των ελάχιστων αποδοχών από εκείνες που προβλέπονται μέσω διαπραγμάτευσης. Αν και ανέχονται κάθε θετική απόκλιση, εν τούτοις ανησυχούν για την εμφάνιση πρόσθετων επιλεκτικών αμοιβών εκτός των προβλεπόμενων από την ΣΣΕ. Επισημαίνουν τις αδυναμίες της αξιολογικής αμοιβής στο merit system και ειδικότερα υπερτονίζουν την υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση των υφιστάμενων, τις μειωμένες πραγματικές αποδοχές στο σύστημα αυτό των αμοιβών, την απουσία της συνδικαλιστικής άποψης.

Δεύτερον, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνουν τη στροφή προς την αναδιάρθρωση του χαρτοφυλακίου των τραπεζών, προτρέπουν προς την ορθολογική κατανομή των πόρων και ζητούν την ανάλογη συμμετοχική αμοιβή τους σε ένα πλήθος από νέες εκτός του “παραδοσιακού” ισολογισμού τραπεζικές εργασίες (χρεόγραφα, ίδρυση θυγατρικών εταιριών, ανταλλαγή, διάθεση, μεταπώληση ευρονομισμάτων, νέοι στόχοι προσέλκυσης καταθέσεων, νέα προϊόντα και υπηρεσίες). Στη στροφή αυτή των τραπεζικών εργασιών οι εκπρόσωποι των εργαζόμενων απαιτούν (από τις σύγχρονες πλέον αντιλήψεις περί επιχειρησιακής συμβατικής τραπεζικής επιχείρησης) να λαμβάνεται υπόψη στους σχετικούς υπολογισμούς όχι μόνο η αποδοτικότητα του επενδεδυμένου κεφαλαίου αλλά και η αντίστοιχη της εργασίας και όχι φυσικά μονόπλευρες αξιολογήσεις σχετικές με τη συμβολή της τελευταίας στις επιχειρούμενες συγκρίσεις (κέρδη, καταθέσεις, κλπ., ανά εργαζόμενο). Οι εργαζόμενοι δεν επιτρέπουν να καλυφθεί η δαπάνη των νέων προϊόντων και νέων τραπεζικών υπηρεσιών από περιστολή των δαπανών προσωπικού, που έντονα προβάλλεται ως η πανάκεια για τη χαμένη ανταγωνιστικότητα. Τα συστήματα αξιολογικής αμοιβής κρίνονται ένοχα έναντι του παραδοσιακού συστήματος, γιατί επιδιώκουν την εσκεμμένη αποδυνάμωση του ρόλου της κλαδικής και πολλές φορές της επιχειρησιακής διαπραγμάτευσης, οδηγούν σε μη διαφανείς προσδιορισμούς της συνολικής αμοιβής και στην υπερεντατικοποίηση των καταβαλλόμενων προσπαθειών εκ μέρους των εργαζόμενων. Οδηγούν σε μισθούς δύο και περισσότερων ταχυτήτων, διευρύνοντας την ανομοιογένεια μεταξύ των εργαζόμενων και τον υπάρχοντα εργατικό ελιτισμό. Οδηγούν στη δημιουργία μιας δυσίτικης αγοράς εργασίας και στη διάσπαση της ενιαίας αντιπροσωπευσής της.

Τρίτον, οι εκπρόσωποι των εργαζόμενων απαντούν κατά τρόπο αντίστοιχο και στην τρίτη υιοθετηθείσα στο κείμενο αυτό διάσταση του εκσυγχρονισμού, δηλαδή στην τεχνολογική επανάσταση και στην ευρεία χρησιμοποίηση των προϊόντων της πληροφορικής στις τράπεζες. Προβάλλουν την ανάγκη της προστασίας της απασχόλησης, στρέφουν την προσοχή των διοικήσεων στο ότι η νέα τεχνολογία δεν θα πρέπει να αποβλέπει στη μείωση των αποδοχών τους. Επισημαίνουν το γεγονός ότι η σύνδεση τράπεζας και πελάτη δεν θα πρέπει να είναι μόνο ηλεκτρονική αλλά ότι θα πρέπει να διατηρούνται όλες οι ανθρώπινες σχέσεις. Δεδομένου του κινδύνου της αποχώρησης εργατικού δυναμικού που προδιαγράφεται από την εισβολή της πληροφορικής στις τράπεζες, προβάλλεται συνεχώς η συνεχόμενη μετεκπαίδευση στις νέες αναγκαιότητες. Οι γνώσεις, που αποκτήθηκαν μέσα από τη μακρόχρονη παρουσία των εργαζόμενων στην επιχειρηματική μονάδα δεν θα πρέπει να υποτιμηθούν λόγω της νέας τεχνολογίας. Από μεριάς

εργαζόμενων προβάλλεται συνεχώς το αίτημα για τον κοινωνικό (θεσμικά, οργανωτικά, περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση, μετεκπαίδευση) αλλά και τον οικονομικό (δημιουργία πρόσθετων - συμπληρωματικών αμοιβών) έλεγχο της τεχνολογίας. Αντικειμενικός στόχος των εκπροσώπων των εργαζόμενων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό<sup>24</sup>, είναι η εξάρτηση από τα πολύπλοκα ενσωματωμένα στους εργασιακούς χώρους συστήματα τεχνολογίας να οδηγήσει μέσα κυρίως από το εφαρμοζόμενο σύστημα αμοιβών σε συμπληρωματικές αμοιβές εφάμιλλες της καταβαλλόμενης προσπάθειας και των επίκτητων και αποκτούμενων ικανοτήτων.

#### 1.4 Προβαλλόμενες τάσεις σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία της αγοράς εργασίας στον κλάδο

##### 1.4.1 Απολύσεις

Το προβαλλόμενο αίτημα των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών που λειτουργούν στη Χώρα μας για την αποδοχή της απόλυσης, αλλά και το φαινόμενο της εθελουσίας εξόδου που επανέρχεται στο προσκήνιο από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, αποτελούν τον πρώτο κατά σειράν εξέταση αντίκτυπο του επιχειρούμενου εκσυγχρονισμού στην αγορά εργασίας στον κλάδο. Σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>25</sup> (Μ. Βρετανία, Γερμανία, Ιταλία, Σουηδία, Δανία, Ισπανία) τα βέλη στρέφονται κατά του Ιαπωνικού συστήματος της διά βίου απασχόλησης (lifetime employment).

Είναι γνωστοί οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αριθμού των απολύσεων στον τραπεζικό κλάδο<sup>26</sup>. Η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας στον κλάδο, οι παρατηρούμενες συγχωνεύσεις τραπεζών και οι αναδιαρθρώσεις της οργανωτικής δομής (reengineering), η νέα εξειδίκευση που απαιτείται, η διαρθρωτική γήρανση, αλλά και η δυσαναλογία του προσωπικού προς τον κύκλο εργασιών, οδηγούν από κοινού και ξεχωριστά στη μείωση του αριθμού των θέσεων χαμηλών προδιαγραφών, στην πρόσληψη νέων, σε απολύσεις γυναικών, στην εθελουσία έξοδο, σε ελαστικές μορφές απασχόλησης, σε συντομότερη σταδιοδρομία και στην αυξημένη επαγγελματική και γεωγραφική κινητικότητα των εργαζόμενων στον κλάδο<sup>27</sup>.

Αναφορικά με τα συστήματα αμοιβής που εξετάζονται στο παρουσιαζόμενο μέρος, η εκδοχή της απόλυσης των εργαζόμενων ολοένα και συχνότερα, έστω και χλιαρά, προβάλλεται ως παράγοντας που μπορεί να τους πειθαναγκάσει να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Υπάρχει μια εκτενής βιβλιογραφία τόσο σε περιοδικά του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού<sup>28</sup> που, προβάλλοντας την εργοδοτική άποψη, εμφανίζουν ανάμεσα στους αναγκαίους μηχανισμούς σύνδεσης μισθών και παραγωγικότητας και τα συστήματα αμοιβής εργασίας τα οποία συνδέουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας είτε με το άθροισμα βασικές αποδοχές + bonus, ή με το άθροισμα βασικές αποδοχές + απολύσεις. Μάλιστα η σχετική βιβλιογραφία στο θέμα αυτό αναφέρει (βλέπε J. Luft 1994, σελ. 183) την ύπαρξη συμβολαίων απασχόλησης όπου ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ των δύο προαναφερθέντων σχημάτων αμοιβής, συμβουλευοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς το τι θα επιλέξουν. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ότι, σύμφωνα με τα όσα τελικώς αναφέρονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, η απειλή της απόλυσης ως μέσου υποκίνησης του εργαζόμενου παραμένει, όπου ίσχυσε, ως απειλή αφού η πιθανότητα πραγματοποίησής της παραμένει χαμηλή.

Όπως αναφέρθηκε στην εξέταση των χαρακτηριστικών στοιχείων της αγοράς εργασίας στον τραπεζικό κλάδο (τμήμα 4.1.1α), απολύσεις από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος δεν υπάρχουν, μιας και κυριαρχεί το σχήμα της δια βίου απασχόλησης. Στην περίπτωση των άλλων τραπεζών, εάν συντρέχουν λόγοι, οι απολύσεις δεν μπορούν να υπερβούν ποσοστό 2% κατ' ανώτατο όριο του συνολικού αριθμού των εργαζόμενων το μήνα. Η Ομοσπονδία των Τραπεζοϋπαλλήλων έχει φροντίσει μέσω του στόχου της διατήρησης της απασχόλησης, που έχει ρητά θέσει στις επιδιώξεις της, να απορροφώνται οι υπάλληλοι που απολύονται (περίπτωση (Chase Manhattan) από άλλες τράπεζες του ευρύτερου δημόσιου τομέα (άρθρο Ν. 1256/82) και μετά από προηγούμενη κυβερνητική έγκριση. Ενόψει μάλιστα του φαινομένου των ιδιωτικοποιήσεων, στη ΣΣΕ '94-'95, αλλά και στην αντίστοιχη του '89, έχει συμφωνηθεί, όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα, ότι σε κάθε περίπτωση αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των τραπεζών, πρώτιστο μέλημα των μερών είναι η προστασία της απασχόλησης και η διασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων του προσωπικού. Τόσο η ΟΤΟΕ όσο και τα αντίστοιχα συνδικαλιστικά όργανα των τραπεζοϋπαλλήλων στο εξωτερικό έχουν κοινές απόψεις αναφορικά με το θέμα των απολύσεων αυτό καθ' αυτό όσο και στη χρησιμοποίησή του στο σύστημα αμοιβών που ακολουθείται κατά περίπτωση. Η απειλή της απόλυσης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων. Ο κάθε εργαζόμενος δεν θα πρέπει να παγιδεύεται σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών ούτε να κρίνεται ως ανεπαρκής και να απολύεται, αλλά θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να ενσωματωθεί σύντομα στην επιχειρηματική μονάδα (συνεχής εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, παροχή κινήτρων οικονομικών και μη).

Δεδομένου ότι στη Χώρα μας, το φαινόμενο των απολύσεων μπορεί να γίνει ορατό και πραγματοποιήσιμο από μια σοβαρή και επιζήμια πορεία μιας τράπεζας (περίπτωση των συσσωρευμένων επισφαλών απαιτήσεων στις χορηγήσεις - θαλασσοδάνεια), οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα συχνά επικρίνουν και άλλοτε εμποδίζουν (συμβούλια χορηγήσεων) τουλάχιστον σε επίπεδο συλλόγων κάθε πράξη της διοίκησης που μπορεί να βλάψει τα ζωτικά συμφέροντά τους. Η παρακολούθηση της αύξησης των χρεών των τραπεζών, της ανεξέλεγκτης καθετοποίησης και συγχώνευσής τους, των περιορισμών των δικαιωμάτων των υπαλλήλων στις διεθνικές, πρόκειται να αποτελέσουν τα νέα πεδία παρέμβασης του συνδικαλιστικού οργάνου. Οι διεθνικές τράπεζες και ειδικά οι Αμερικάνικες είναι πάντοτε εκείνες που χρησιμοποιούν την απόλυση ως φόβητρο για αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Άλλωστε, όπως προαναφέρθηκε, πολλές από τις ιδέες για σχήματα υποκίνησης και αμοιβής με αναγνώριση της απόλυσης ως βασικού στοιχείου προέρχονται από συγγενείς των διεθνικών τραπεζών χώρους. Οι χώροι αυτοί έχουν πάψει πλέον να ιδρύουν υποκαταστήματα στο εξωτερικό και να αποτελούν με αυτό τον τρόπο τον άμεσο στόχο, λόγω της προϊστορίας τους, των συνδικαλιστικών οργάνων. Χρησιμοποιώντας το νέο θεσμικό πλαίσιο (ιδιωτικοποιήσεις) εξαγοράζουν μικρότερες

τράπεζες ή ιδρύουν κοινές επιχειρηματικές μονάδες. Τα σύγχρονα συστήματα αξιολογικής αμοιβής, όπου η τελευταία συναρτάται πλέον άμεσα από την απόδοση του εργαζόμενου και όχι μόνο (ή καθόλου) από την ατομική συμπεριφορά του, με τη συνθεώρηση του ενδεχόμενου της απόλυσης ταλαιπωρούνται στα χέρια των διεθνικών τραπεζικών επιχειρήσεων<sup>29</sup>.

Η ταλαιπωρία των συστημάτων αξιολογικής αμοιβής συμπληρώνεται από τη χρησιμοποίησή τους αποκλειστικά και μόνο για το σπρώξιμο της απόδοσης προς τα πάνω για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, από καθορισμό μη ρεαλιστικών στόχων (εκτός ισολογισμού) για μερικούς βαθμούς και θέσεις, από την απουσία των συνδικαλιστικών οργάνων τουλάχιστον σε επιχειρησιακό επίπεδο στον προκαθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης (grades).

#### 1.4.2 Περιγραφή θέσεων εργασίας

Η προβαλλόμενη και στις ημέρες μας σύνδεση της αμοιβής εργασίας με την παραγωγικότητα<sup>30</sup> από κοινού με παράγοντες όπως, η ανάγκη εισόδου νέων στον κλάδο και η αντιμετώπιση της ανεργίας, η εξασθένιση της αρχής της κυκλικής εναλλαγής σε περισσότερες της μιας εργασίες στο συγκεκριμένο χώρο των τραπεζών (rotation system) και η ενδυνάμωση της αντίστοιχης του αυστηρού καταμερισμού των έργων, η στροφή που παρατηρείται από τις παραδοσιακές προς τις νέες τραπεζικές εργασίες που ενσωματώνουν την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας, και οι νέες επιδεξιότητες που το προσωπικό των τραπεζών καλείται να επιδείξει, οδηγούν ξεχωριστά και από κοινού στην καθιέρωση της πλήρους περιγραφής των προς πλήρωση κενών (βλέπε νέων) θέσεων εργασίας στον κλάδο.

Η λεπτομερής περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description) στον τραπεζικό κλάδο έχει άμεση σχέση με τα συστήματα αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται, μιας και για κάθε θέση που περιγράφεται αντιστοιχούν κατά κανόνα διαφορετικές βασικές αποδοχές και διαφορετικές επίσης ευκαιρίες για την πραγματοποίηση πρόσθετων αμοιβών (bonuses). Η οικονομική συγκυρία στην αγορά τραπεζικού προϊόντος θέλει τις τράπεζες να περνούν όλο και περισσότερο στο χώρο των συμβατικών επιχειρήσεων. Στο χώρο αυτό η πίεση για προσαρμογή στις εμφανιζόμενες τάσεις, που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα, επιβάλλουν ένα περισσότερο απ' ό,τι πριν αυστηρό καταμερισμό των έργων και ο τελευταίος με τη σειρά του απαιτεί την περιγραφή του.

Οι εργαζόμενοι κατ' αρχήν επικροτούν την περιγραφή αυτή, μιας και καταργεί την απασχόλησή τους σε διάφορες θέσεις ξένες προς τις ειδικότητές τους και κατά το δοκούν της εργοδοτικής πλευράς. Απαιτούν όμως επιπροσθέτως την ύπαρξη κανονισμού προσλήψεων σε κάθε τράπεζα. Ομολογουμένως, η υπό διαμόρφωση πραγματικότητα προβλέπεται να οδηγήσει στη μικρή παρουσία υπαλλήλων γενικών καθηκόντων στις επιχειρησιακές μονάδες. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας επικροτείται από τους εργαζόμενους, μιας και τους δίνεται η δυνατότητα να γνωρίζουν, εκτός από τις προσαρτημένες αμοιβές, τη μελλοντική πορεία τους στην συγκεκριμένη τράπεζα (career paths) αλλά και τους μελλοντικούς χώρους εργασίας τους (μεταθέσεις). Αυτό που επιζητούν στην ενσωμάτωση της περιγραφής των θέσεων εργασίας σε ένα αξιολογικό σχεδιασμό των προσλήψεων είναι η αντικειμενικότητα της περιγραφής αυτής (περιγραφή θέσης και όχι ατόμου που πρόκειται να την καλύψει) καθώς και την αντικειμενικότητα του όλου συστήματος των προσλήψεων. Στη θεσμοθέτηση και εφαρμογή της περιγραφής της θέσης εργασίας οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά με αρμοδιότητες όμοιες με εκείνες της ήδη λειτουργούσας από το 1991 Μικτής Επιτροπής προσλήψεων (άρθρο 7 της κλαδικής ΣΣΕ ΟΤΟΕ - Τραπεζών 1991), στοχεύοντας στην κατάρτιση και υλοποίηση κανονισμού προσλήψεων κατά τράπεζα.

#### 1.4.3 Συμβόλαια απασχόλησης

Ένα σύγχρονο σύστημα προσλήψεων συνοδεύεται συνήθως και στον ευρωπαϊκό χώρο και από την υπογραφή ενός συμβολαίου (explicit contract) απασχόλησης. Η εμφάνιση των συμβολαίων, στα οποία αναφέρεται το κατ' ιδίαν σύστημα αμοιβής εργασίας που ακολουθεί η συγκεκριμένη τράπεζα και άμεσα ή έμμεσα τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιηθούν (απόδοση) για την ισχύ του, ολοκληρώνει και νομικά την προσχώρηση του εργαζόμενου στη μονάδα. Η μονομερής καταστράτηγηση του συμβολαίου από ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να καταγγελθεί στα αρμόδια δικαστήρια. Το τυπικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζόμενου και τράπεζας πολλές φορές αποκλείει από τα όσα πραγματικά ισχύουν στην πράξη (implicit contract) και που αφορούν το τελικώς διαμορφούμενο ύψος αμοιβών.

Το ύψος αυτό δεν μπορεί να προσδιορισθεί a priori λόγω του εφαρμοζόμενου συστήματος αμοιβών και της προσάρτησής τους στην απόδοση του εργαζόμενου. Το "πραγματικό" συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών εάν δεν είναι συστηματικά ετεροβαρές και εις βάρος των πρώτων, δεν οδηγεί στην αντιπαράθεση. Άλλωστε το όνομα του καλού εργοδότη έχει τον αντίκτυπό του στην αγορά. Αποτελεί όμως τον κανόνα, σύμφωνα με τα όσα προβάλλονται εκεί όπου εφαρμόζεται ο τύπος αυτός, ότι το "πραγματικό" συμβόλαιο απασχόλησης μπορεί να οδηγήσει στο αξιολογικό σύστημα αμοιβής εργασίας σε υψηλότερες αποδοχές από τις προβλεπόμενες στο τυπικό συμβόλαιο. Καίτοι η συμβολή ενός εργαζόμενου στην απόδοση της τράπεζας, όπως προβλέπεται στο τυπικό συμβόλαιο, συνήθως δεν είναι αντικειμενικά μετρήσιμη, οι επιβλέποντες την εκτέλεση του συμβολαίου μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο υποκειμενικά και προς το καλύτερο ή το χειρότερο επιτρέποντάς του να καρπωθεί ή όχι αμοιβές που δεν διακρίνονταν στο τυπικό συμβόλαιο εισόδου στην τράπεζα. Στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα τα συμβόλαια εργασίας είναι ουσιαστικά ενσωματωμένα σε κανονισμούς εργασίας. Η αδιαφάνεια που κατά κανόνα χαρακτηρίζει τα ήδη υπάρχοντα, η αυθαιρεσία και η αδικαιολόγητη διάκριση και συνεπώς η καταστράτηγηση των αρχικώς συμφωνηθέντων σε επίπεδο κλάδου ή επιχειρησιακής μονάδας έχει οδηγήσει τους αντιπροσώπους των εργαζόμενων ενάντια στην υιοθέτηση τέτοιων συμβολαίων και στην προσπάθεια για κατάργηση των ήδη υπαρχόντων.

#### 1.4.4 Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις

Οι εκδηλούμενες τάσεις στην υπό διαμόρφωση πραγματικότητα στον τραπεζικό κλάδο, όπως αυτές προβάλλονται εκ μέρους της εργοδοτικής πλευράς, αναμένονται να οδηγήσουν στη συσπείρωση των εργαζόμενων γύρω από το συνδικαλιστικό τους όργανο. Η συσπείρωση αυτή για μερικούς θα πρέπει να γίνει γύρω από τους κατ' ιδίαν συλλόγους. Εκ των πραγμάτων όμως έχει διαπιστωθεί ότι τα συμπεφωνημένα στους συλλόγους δεν μπορούν από την άποψη της επιτυχίας των επιδιωκόμενων να υποκαταστήσουν τα δρομολογούμενα σε επίπεδο ομοσπονδίας.

Οι συμφωνίες σε επίπεδο κλάδου αποτέλεσαν και θα εξακολουθήσουν να αποτελούν τις γενικότερες κατευθυντήριες γραμμές που πρόκειται να ακολουθήσει το ύψος των αποδοχών των υπαλλήλων καθώς και η ρύθμιση άλλων συναφών θεμάτων. Από εκεί και πέρα, η ανομοιογένεια των συμφερόντων των εργαζόμενων στις τράπεζες μπορεί να αντιμετωπισθεί συμπληρωματικά και να προβλεφθεί μέσα από τις κατ' ιδίαν επιχειρησιακές συμβάσεις, χωρίς να καταστρατηγούνται οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές της ομοσπονδίας. Άλλωστε με το νόμο 1876/90 περιορίστηκε η κρατική ελεγχόμενη διαπραγμάτευση καθώς και η υποχρεωτική διαιτησία και επήλθαν σοβαρές αλλαγές στο είδος των φορέων που μπορούν να συνάψουν συλλογική σύμβαση, τηρούμενης βέβαια και της αντιπροσωπευτικότητας των εργαζόμενων (τουλάχιστον 50 άτομα). Μετά την ψήφιση του νόμου αυτού έχουν πυκνώσει και οι επιχειρησιακές συμβάσεις σε επίπεδο και τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος. Φαινόμενα συρροής, παράλληλης δηλαδή ισχύος και κάλυψης από την κλαδική ΣΣΕ, δεν εμφανίζονται. Όπου προκύπτουν ισχύει η αρχή της ευνοϊκότερης ρήτρας για τον εργαζόμενο<sup>31</sup>.

### 1.5 Εμφανιζόμενες τάσεις στα συστήματα αμοιβών

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στον ευρύτερο οικονομικό χώρο και στον αντίστοιχο τραπεζικό προβλέπεται να οδηγήσουν, πέραν των άλλων προαπαιτούμενων (ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, υπευθυνότητα, επιμόρφωση στελεχών, ικανότητες προσαρμογής), και σε πιέσεις υπέρ της υιοθέτησης ενός συστήματος αμοιβών που θα εγγυάται την περαιτέρω βελτίωση της υπάρχουσας παραγωγικότητας. Η νέα "επιχειρηματική κουλτούρα" που πρόκειται να διακρίνει τις διοικήσεις των περισσότερων τραπεζών (καινοτόμα επιχειρησιακά προγράμματα με ιδιαίτερη έμφαση στην εμπορική απόδοσή τους), επιβάλλεται στη νέα πραγματικότητα να συνδυασθεί με ένα σύστημα αμοιβών το οποίο θα ανταμείβει την επαρκή γνώση, τη χρήση της νέας τεχνολογίας και τη συμβολή των εργαζόμενων στην ανοδική πορεία της μονάδας. Ο επιχειρούμενος εκσυγχρονισμός στις τράπεζες που λειτουργούν στον ελληνικό χώρο ρητά θέτει ως βασική επιδίωξή του πέραν των άλλων (σύγχρονο μάνατζμεντ, νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, αύξηση των επενδύσεων) και τη σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας.

Η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας ικανοποιείται σύμφωνα με ορισμένους εκπροσώπους της εργοδοσίας με την επικράτηση συστημάτων αμοιβής εργασίας στα οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται ως προς την ατομική συμβολή τους στα προκύπτοντα αποτελέσματα της μονάδας. Η σύνδεση αυτή, πάντοτε σύμφωνα με τη γνώμη αυτή, ικανοποιείται από την εφαρμογή της αξιολογικής αμοιβής.

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας συνίσταται στη συνεχή προσαρμογή των αμοιβών κυρίως στα ευρύτερα οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής μονάδας και σε ειδικότερες περιπτώσεις στα κατά ιδίαν μετρήσιμα και αξιολογούμενα αποτελέσματα (αποδόσεις) των εργαζόμενων. Σύμφωνα με τους επαίοντες του είδους, ο όρος παραγωγικότητα ταυτίζεται πολλές φορές με τους όρους υποκίνηση των εργαζόμενων<sup>32</sup>, με την ατομική (factor productivity) και συνολική παραγωγικότητα (total factor productivity) σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης, καταστήματος μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής μονάδας. Αναμφίβολα, η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας και ο ποσοτικός προσδιορισμός της τελευταίας επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες. Ανάλογα των ερμηνειών αυτών είναι και τα διάφορα σχήματα σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας που συναντά κανείς στην πράξη. Προκύπτει επομένως ανάγκη κωδικοποίησης του ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο θα ομοιογεντοποιήσει τις διασπαρμένες εδώ και εκεί νομοθετικές διατάξεις που ήδη άπτονται θεμάτων παραγωγικότητας και εκείνων που ρυθμίζουν τη συμμετοχή των εργαζόμενων στα επιδιωκόμενα και προκύπτοντα αποτελέσματα.

Οι προβαλλόμενες τάσεις και για την αγορά εργασίας στον κλάδο, που αναφέρθηκαν στο τμήμα 4.2 στο παρουσιαζόμενο μέρος, υπονοούν την ανάπτυξη συστημάτων αμοιβής εργασίας που θα στηρίζονται στις ειδικότερες προδιαγραφές της θέσης εργασίας στις απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζόμενων, στην ανταμοιβή για την ατομική (κυρίως) απόδοση.

Οι προβαλλόμενες για την περίπτωση των τραπεζών νέες αναγκαιότητες της εργοδοτικής πλευράς επιθυμούν να οδηγήσουν σε ένα σχήμα συνολικής αμοιβής όπου τις ελάχιστες βασικές αποδοχές των εργαζόμενων πρόκειται να ενισχύσει η παρουσία των πρόσθετων αμοιβών αξιολογικά κατανεμόμενων σε ατομικό επίπεδο. Το σύστημα αυτό αμοιβής καλύπτει τόσο τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους όσο και τους ήδη υπάρχοντες στη μονάδα. Στην περίπτωση των τελευταίων αναγνωρίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες τους. Στο προβαλλόμενο από τους καιρούς σύστημα αμοιβών στον κλάδο τόσο το ύψος των ελάχιστων βασικών αποδοχών όσο και οι διάφορες άλλες παροχές (ringe benefits) αποκτούν δευτερεύουσα σημασία, ενώ οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού αναβαθμίζονται σημαντικά μεταξύ κατηγοριών συνολικής αμοιβής. Η επικρατούσα τάση μεταξύ εργοδοτών είναι οι πρόσθετες αμοιβές να αποτελούν το προϊόν της διαπραγμάτευσης μεταξύ των ιδίων και των εργαζόμενων στη συγκεκριμένη τράπεζα, να μην έχουν μόνιμο χαρακτήρα αλλά περιοδικό.

Προσπαθώντας να εξακριβώσουν εάν οι τάσεις αυτές ταυτίζονται με τις απόψεις των υπεύθυνων των τραπεζών, οι συγγραφείς του παρουσιαζόμενου μέρους κατέγραψαν τις απόψεις μερικών εξ αυτών σε ερωτηματολόγιο. Οι απόψεις αυτές περιγράφονται και αξιολογούνται στα επόμενα τμήματα και κατά κατηγορία συνολικής αμοιβής, μπορούν όμως να αναφερθούν εδώ οι γενικοί προβληματισμοί που συνοδεύουν τα εφαρμοζόμενα σήμερα συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο. Οι απόψεις των υπεύθυνων των τραπεζών στις τάσεις που προβάλλονται αναφορικά με τα

συστήματα αμοιβής έχουν ως εξής:

— Αναγνωρίζουν το γεγονός ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ τραπεζών τις αναγκάζει να επαναθεωρήσουν τις ακολουθούμενες στρατηγικές τους στη χρηματοπιστωτική αγορά. Για τους ιθύνοντες των τραπεζών η αλλαγή στη στρατηγική εκδηλώνεται πρωτίστως στις αγορές προϊόντος και κατά δεύτερο λόγο στην αγορά εργασίας στον κλάδο.

— Συμφωνούν, ότι θα πρέπει το ύψος των δαπανών προσωπικού να κυμαίνεται σε λογικά πλαίσια και τα πλαίσια αυτά έχουν κατά νου στις διαπραγματεύσεις τους με τους εκπροσώπους των εργαζόμενων. Αναγνωρίζουν όμως και άλλες πρόσθετες πτυχές του λειτουργικού κόστους των τραπεζών.

— Οι δαπάνες προσωπικού πρέπει να είναι γνωστή μεταβλητή πριν από κάθε νέο σχεδιασμό τους. Για αυτό κάθε τράπεζα, αν και αναγνωρίζει τα προβλήματα, φαίνεται διστακτική να προβεί σε ριζική αλλαγή του ήδη εφαρμοζόμενου συστήματος αμοιβών.

— Δέχονται, ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους εργαζόμενους είναι η κύρια μεταβλητή που προσδιορίζει την παραγωγικότητά τους. Για μεν τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος τα κίνητρα αυτά προέρχονται και από τη θέσπιση πρόσθετων αμοιβών καθώς και από τις προαγωγές. Για τις ιδιωτικές ελληνικές από τη συνέχιση του θεσμού των πρόσθετων αμοιβών, ενώ για τα περισσότερα από τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών (εξαιρούνται εκείνα που ακολουθούν την ΣΣΕ του κλάδου) τα οικονομικά κίνητρα και η αυξημένη παραγωγικότητα δεν επιδέχονται προβληματισμούς αφού συνυπάρχουν αλληλένδετα στο αξιολογικό σύστημα αμοιβών (merit system) που ακολουθούν.

Από τις νέες τάσεις που επικρατούν και προβάλλονται αναφορικά με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, και που άλλοτε συμπληρώνουν και άλλοτε διακοσμούν ήδη το εφαρμοζόμενο σύστημα αμοιβής, η περιγραφή των θέσεων εργασίας και το σύγχρονο σύστημα προσλήψεων προσωπικού επικροτείται από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Στις άλλες τράπεζες υπάρχει σύγχρονος τρόπος προσλήψεων, δεν γνωρίζουμε όμως εάν υπάρχει αδιάβλητος και διαφανής κανονισμός.

Λόγω του υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας των ελληνικών τραπεζών, αλλά και λόγω των αρχών που διέπει το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής εργασίας, σχήματα υποκίνησης και συνεπαγόμενων αμοιβών με τη συνθεώρηση της απειλής της απόλυσης κρίνονται ξένα προς τις αρχές αυτές και επομένως μη εφαρμόσιμα. Η προσαρμογή των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών στην ελληνική πραγματικότητα έχει καταστήσει την απειλή της απόλυσης μάλλον ανενεργή, αν και υπάρχουν εξαιρέσεις (βλέπει American Express). Ο κρινόμενος με βάση το "αξιοκρατικό" σύστημα αμοιβών ως ανεπαρκής δεν απολύεται αλλά του δίνονται, σύμφωνα με τα όσα προβάλλονται από τους υποστηρικτές του συστήματος αυτού, ευκαιρίες ενσωμάτωσής του στο σύστημα (επανεκπαίδευση). Τα συστήματα αμοιβής με προβλεπόμενη την ποιινή απόλυσης απασχολούν μάλλον τους θεωρητικούς του είδους και όπου προβλέπονται σπάνια εφαρμόζονται.

Αν και αναγνωρίζεται το γεγονός ότι τα συμβόλαια απασχόλησης προβλέπονται στους κανονισμούς εργασίας στην περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, εν τούτοις οι διευθύνσεις προσωπικού έστω και αραιά τα υπενθυμίζουν στους εργαζόμενους με τη μορφή εγκυκλίων ή ατομικής ειδοποίησης. Τα συμβόλαια αυτά μπορεί να τα συναντήσει κανείς στην πραγματική τους διάσταση και μορφή σε μερικά από τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών και μάλιστα με την άμεση (explicit) και όχι τη συνεπαγόμενη (implicit) και μη προβλέψιμη και απροσδόκητη μελλοντική πραγματοποίηση αμοιβών.

Οι επικρατούσες τάσεις για σύναψη συμβάσεων σε επιχειρησιακό επίπεδο φαίνεται να υιοθετούνται από όλες σχεδόν τις ηγεσίες των τραπεζών με συγκεκριμένες όμως τις διαφοροποιήσεις τους. Στην περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να προσδιορίζεται από τα συμπεφωνημένα στις συλλογικές συμβάσεις του κλάδου ενώ οι ειδικότερες κατηγορίες αμοιβών (πρόσθετες) καθώς και άλλες επί μέρους ρυθμίσεις (θέματα εξομοίωσης) συμπληρωματικά από τις συμβάσεις σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας. Σε ιδιωτικές (ή προς ιδιωτικοποίηση) ελληνικές τράπεζες στον κλαδικό και επιχειρησιακό προσδιορισμό των κατηγοριών συνολικής αμοιβής προστίθεται και η ατομική διαπραγμάτευσή τους. Στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που δεν ακολουθούν τη ΣΣΕ του κλάδου η επικρατούσα άποψη είναι εκείνη της ατομικής διαπραγμάτευσης με τα μέλη του συλλόγου των υπαλλήλων.

Η αντίστοιχη καταγραφή των απόψεων των εργαζόμενων, όπως εκφράζεται μέσω της ομοσπονδίας τους, έχει εν πολλοίς επισημανθεί στα προηγούμενα τμήματα του παρουσιαζόμενου μέρους. Σε γενικές γραμμές και χάρη της συμπληρωματικότητας στις απόψεις που προαναφέρθηκαν, σημειώνονται τα εξής:

Πιστεύοντας πάντοτε στη συλλογική δύναμη και τα εξ αυτής προκύπτοντα οφέλη για κάθε εργαζόμενο, το συλλογικό όργανο επιθυμεί, με τη συνεργασία των επί μέρους συλλόγων, την επόπτευση του συστήματος αμοιβής εργασίας που ακολουθείται κατά περίπτωση. Σχετικά με το ακολουθούμενο παραδοσιακό σύστημα αμοιβών προσδιορίζοντας την πεμπτούσια των κατηγοριών του, τις ελάχιστες βασικές αποδοχές των εργαζόμενων, η ομοσπονδία έχει δώσει ήδη αρκετό χώρο ιδιαίτερα μετά τις πρόσφατες ρυθμίσεις στις επί μέρους επιχειρησιακές συμβάσεις. Ο χώρος αυτός αναφέρεται σε συμπληρωματικές προς τις κλαδικές ρυθμίσεις που αφορούν άμεσα τους συγκεκριμένους εργαζόμενους για τους οποίους θεσπίζονται (πρόσθετες αμοιβές και άλλες ειδικότερες ρυθμίσεις). Ως προς το εναλλακτικό σύστημα αμοιβής, το συλλογικό όργανο των εργαζόμενων το κατακρίνει ως προς τον τρόπο που εφαρμόζεται για λόγους που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα, θεωρώντας το ξένο προς τη Χώρα μας αλλά και προς την επικρατούσα πρακτική στην Ενωμένη Ευρώπη και τον ισχύοντα ευρωπαϊκό νόμο.



## 1.6 Ο ρόλος των βασικών αποδοχών

Η ύπαρξη των ελάχιστων βασικών αποδοχών και ο σημαντικός τους ρόλος στη διαμόρφωση των συνολικών αμοιβών αμφισβητείται στη νέα συγκυρία και από μια άλλη οπτική γωνία εκείνη της καταπολέμησης της ανεργίας. Οι επιπτώσεις της νομικής κατοχύρωσης του ελάχιστου επιπέδου μισθού στα οικονομικά της επιχειρησιακής μονάδας αποτέλεσαν το αντικείμενο έρευνας και σχολιασμού πολλών οικονομολόγων αμέσως μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Ο G. Stigler από το 1946 έχει χαρακτηρίσει την κατοχύρωση αυτή ως ξένη προς την αγορά προϊόντος και ως την κύρια αιτία ανεργίας των ανειδίκευτων εργατών. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στο σχετικό άρθρο (G. Stigler: "The economics of minimum wage legislation", σε ανταγωνιστικές αγορές η ύπαρξη ενός ελάχιστου εγγυημένου επιπέδου αμοιβής, υπεράνω του αντίστοιχου επικρατούντος στην αγορά, οδηγεί στην αρνητική διαφορά μεταξύ της μετρήσιμης παραγωγικότητας και του κόστους εργασίας. Συνέπεια αυτού είναι να παρατηρείται μείωση της ζήτησης για ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό. Δεδομένης της οικονομικής δυσπραγίας που άρχισε να εμφανίζεται μετά τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του '70 και συνεχίζεται στις επόμενες δεκαετίες, οι διατυπωθείσες απόψεις του G. Stigler άρχισαν να ξαναεμφανίζονται. Έρευνες και μελέτες για το ζήτημα της χαμένης ανταγωνιστικότητας ανέλυσαν για μια ακόμη φορά τις συνέπειες της ύπαρξης βασικών αποδοχών υψηλότερων εκείνων της αγοράς<sup>33</sup>. Και οι γνωστές πρακτικές ξαναεμφανίζονται. Τους ιερατόστολους του είδους τους ακολουθούν οι επιτελείς και οι υπεύθυνοι για την παγκόσμια οικονομική τάξη (ΟΟΣΑ, ΔΝΤ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή), με παρόμοιες συνταγές για αντιστροφή των κρατούντων στην αγορά εργασίας και από την άποψη του προσδιορισμού του "κανονισμού" επιπέδου βασικών αποδοχών.

Τις προαναφερθείσες απόψεις των θεωρητικών και επιτελικών οργάνων της παγκόσμιας οικονομικής τάξης φαίνεται να έχουν υιοθετήσει τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών στη χώρα μας που δεν ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο. Η υιοθέτησή τους αυτή δεν εκφράζει φυσικά και την επιθυμία για καταπολέμηση του προβλήματος της διαρθρωτικής ανεργίας, αλλά αποβλέπει στην "ορθολογικοποίηση" των δαπανών προσωπικού τους. Στο εναλλακτικό σύστημα αμοιβών που ακολουθούν<sup>34</sup> το ύψος του βασικού μισθού προσδιορίζεται από ανατεθειμένες σε εταιρίες μελέτες έρευνας της συγγενούς αγοράς.

Τις προαναφερθείσες απόψεις για την εκλογίκευση των βασικών αποδοχών των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας, δεδομένων των γενικότερων οικονομικών κατευθύνσεων που ισχύουν τουλάχιστον από την αρχή της δεκαετίας του '90 (εφαρμοζόμενα σταθεροποιητικά προγράμματα), φαίνεται ότι συνειδητά ή όχι θέλουν να ακολουθήσουν και άλλες τράπεζες που ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο. Εάν ανατρέξει κανείς στον Πίνακα 2 στα προηγούμενα, μπορεί να διαπιστώσει (κατηγορίες 7β και 10β), ότι η εφαρμογή του σταθεροποιητικού προγράμματος της ελληνικής οικονομίας οδήγησε το 1993 σε πραγματικές μειώσεις το μέσο βασικό μισθό (χωρίς και με τον συνυπολογισμό της ωρίμανσης) των 33 κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο.

Οι απόψεις των εμπλεκόμενων μερών στη χρηματοπιστωτική αγορά εργασίας, οι αναφορικές με το ρόλο των βασικών αποδοχών των εργαζόμενων στις προβαλλόμενες τάσεις αναθεώρησης των σχετικών σταθμίσεων των αποδοχών αυτών, στη συνολική αμοιβή παρουσιάζονται (κατά τρόπο αντίστοιχο των στοιχείων του προσαρτημένου ερωτηματολογίου) στον Πίνακα 3 που ακολουθεί.

Στις απαντήσεις των υπευθύνων των τραπεζών σε ερωτήματα σχετικά με το ρόλο των βασικών αποδοχών των εργαζόμενων στις νέες τάσεις που εμφανίζονται, μπορεί κανείς αντικειμενικά να διακρίνει τα εξής:<sup>35</sup>

Αναγνωρίζουν το γεγονός ότι το ύψος των βασικών αποδοχών των υπαλλήλων θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται όχι μόνο ώστε να συνδεθεί με την ενεργό πραγματική ζήτηση αλλά και να ανταποκριθεί στις περιστάσεις και το ύψος της απαιτούμενης παραγωγικότητας. Αναφορικά με το ύψος του βασικού μισθού, οι περισσότερες από τις τράπεζες που ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο αναφέρθηκαν στους περιορισμούς που θέτει η ανέκαθεν εισοδηματική πολιτική που ακολουθείται καθώς και τα περιθώρια της κατ' ιδίαν αντοχής τους. Όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες επικαλέσθηκαν τις θετικές επιδράσεις και τη συμπληρωματικότητα της ωρίμανσης και άλλων επιδομάτων στο ύψος του βασικού μισθού των κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο. Οι θέσεις των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών (δεν διατυπώθηκαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο) είναι γνωστές: Στο αξιολογικό σύστημα αμοιβών που ακολουθούν οι βασικές αποδοχές των εργαζόμενων προσδιορίζονται και αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τα κρατούντα στην αγορά των ανταγωνιστριών τραπεζών. Ακολούθως αναπροσαρμόζονται υπό όρους περαιτέρω προς τα πάνω, σύμφωνα με την ακολουθούμενη κλίμακα υπηρεσιακής αξιολόγησης.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Τάσεις, απόψεις, πραγματικότητες στα ακολουθούμενα

συστήματα αμοιβής στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (1)

A/A	Στοιχεία Συστημάτων Αμοιβής	Τράπεζες			Ιδιωτικές	Υποκαταστήματα Ξένων
		Κρατικού	Ενδιαφέροντος	Ελληνικές	Τράπεζες	Τραπεζών
1		1	2	3		-
2α	Ισχύς Ενιαίου Μισθολογίου (Ε.Μ.)	+	+	+	+	

2β	Εκσυγχρονισμός και αύξηση βασικών μισθών E.M.	-	-	-	-
2β1	Εκσυγχρονισμός, αύξηση βασικών μισθών E.M. και μείωση αριθμού κλιμακίων βασ. μισθών	+	+	+	+
2β2	Εκσυγχρονισμός, αύξηση βασικών μισθών E.M. και επιβράδυνση στην αλλαγή από κλιμάκιο σε κλιμάκιο.	+	+	+	
3α	Εκσυγχρονισμός και αμετάβλητα οικογενειακά επιδόματα και ασφαλιστικές εισφορές.	+	+		
3β	3β. Εκσυγχρονισμός και αύξηση οικογενειακών επιδομάτων.	-	-		+
3β1	Εκσυγχρονισμός και αύξηση εισφοράς εργοδοτών στην κοινωνική ασφάλιση	+	+	+	
3β2	Εκσυγχρονισμός και αύξηση εισφοράς εργαζόμενου στην κοινωνική ασφάλιση	-	-	+	
4α	Εκσυγχρονισμός και αντικατάσταση λοιπών επιδομάτων	+	+		
4β	Εκσυγχρονισμός και αντικατάσταση λοιπών επιδομάτων	-	-		-
4γ	Εκσυγχρονισμός και ενσωμάτωση λοιπών επιδομάτων στους βασικούς μισθούς κλιμακίων στο E.M.	-	+		+
4δ	Εκσυγχρονισμός και νέα επιδόματα	-	+	+	+
5α	Εκσυγχρονισμός και κατάργηση πρόσθετων αμοιβών	+	-		-
5β	Εκσυγχρονισμός και αντικατάσταση πρόσθετων αμοιβών	-	-		-
5γ	Εκσυγχρονισμός και ενσωμάτωση πρόσθετων αμοιβών στις τακτικές αποδοχές	-	-		-
5δ	Εκσυγχρονισμός και νέες πρόσθετες αμοιβές	-	-		-
6α	6α. Εκσυγχρονισμός με προσδιορισμό μισθών:		+		+
6α1	Από κλαδική σύμβαση Εργασίας	-	-	-	
6α2	Από Επιχειρησιακή σύμβαση Εργασίας	-	-	-	-
6α3	Από ατομική διαπραγμάτευση	-	-	-	-
6α4	Από κλαδική, και επιχειρησιακή σύμβαση	-	-	-	-
6α5	Από κλαδική, και επιχειρησιακή σύμβαση	+	+	-	+
6α6	Από κλαδική και ατομική διαπραγμάτευση	-	-	+	-
6α7	6α7. Από επιχειρησιακή και ατομική διαπραγμάτευση	-	-	-	-
					+

ΠΗΓΗ: Επεξεργασία ερωτηματολογίων IN.E/ΟΤΟΕ

Παρατηρήσεις: 1. Για τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες τα στοιχεία -

απαντήσεις στον πίνακα 3 προκύπτουν με βάση τα συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια. Υπόδειγμα των ερωτηματολογίων αυτών υπάρχει στο παράρτημα.

2. Οι σταυροί (+) αναφέρονται σε συμφωνία, οι παύλες (-) σε άρνηση.

Χωρίς αυτό να αποτελεί μορφή κατά του παραδοσιακού συστήματος αμοιβών, στο οποίο η αρχαιότητα των υπαλλήλων αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα εξέλιξης των βασικών αποδοχών, μερικές εκ των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, αλλά και μια ιδιωτική ελληνική τράπεζα, εξέφρασαν έναν κατ' αρχήν σκεπτικισμό για τον αριθμό των κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο. Μάλιστα σύνδεσαν την αύξηση των βασικών μισθών των υπαλλήλων με μείωση του αριθμού των κλιμακίων αλλά και με σχετική επιβράδυνση στη μετατόπιση από κλιμάκιο σε κλιμάκιο. Χωρίς να θέλουμε να ερμηνεύσουμε την πρόταση αυτή βαθιά (δεν μπορούμε άλλωστε λόγω έλλειψης της εκτίμησης των συνεπαγόμενων από την πρόταση αυτή κοστολογίων - και οφέλους ή ζημιάς για τις αμοιβές των εργαζομένων), η πρόταση θα μπορούσε να ερμηνευθεί εκ μέρους μας ως μια επιθυμία απαγκίστρωσης, πέραν ενός ορίου παραμονής των εργαζόμενων, της εξέλιξης του βασικού μισθού από την αρχαιότητα. Σύμφωνα με τα όσα εμείς μπορούμε να καταλάβουμε από την πρόταση αυτή, η *valeur*, όπως συνηθίζεται να λέγεται, κάθε υπαλλήλου θα πρέπει να μετράει στις προαγωγές του ενώ η μισθολογική εξέλιξη των μη προαχθέντων αρχαιότερων να ικανοποιείται από άλλα οικονομικά κίνητρα (πρόσθετες αμοιβές). Άλλη βέβαια είναι η άποψη του συνδικαλιστικού οργάνου, όπως θα δούμε παρακάτω.

Αντίστοιχη ερώτηση και απάντηση δεν υπήρξε για τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που ακολουθούν πολιτική μισθών ανεξάρτητη του ενιαίου μισθολογίου. Στις τράπεζες αυτές γνωρίζουμε σε γενικές γραμμές το σύστημα αξιολογικής αμοιβής που ακολουθούν. Δεν γνωρίζουμε όμως τις ετήσιες εξελίξεις στο ύψος του βασικού μισθού ούτε και εάν τα ποσοστά προσαύξησής του αναθεωρούνται επίσης ετήσια. Επίσης, μέχρι σε ποια φάση παρουσίας των υπαλλήλων στη μονάδα αναθεωρούνται τα ποσοστά αυτά, αλλά και πώς και με ποια κριτήρια πραγματοποιούνται οι αναθεωρήσεις. Στις τράπεζες αυτές δεν λαμβάνεται υπόψη η *valeur* των υπαλλήλων αλλά η παροχή οικονομικών κινήτρων μέσω της αξιολογικής παρουσίας τους τόσο ως προς το ύψος των τακτικών αποδοχών όσο και ως προς τις έκτακτες - πρόσθετες αμοιβές. Όπως αναφέρθηκε και αλλού (τμήμα 4.1.2β), η κατηγορία των βασικών αποδοχών θα πρέπει να δέχεται μικρότερη στάθμιση μεταξύ άλλων αμοιβών στις ξένες τράπεζες, απ' ό,τι στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στις αντίστοιχες ιδιωτικές ελληνικές.

Στις συνεντεύξεις και στην τελική καταγραφή των απόψεων των υπεύθυνων των τραπεζών που εφαρμόζουν το ενιαίο μισθολόγιο, επισημάνθηκε η θετική επίδραση που ασκούν τα διάφορα επιδόματα στο τελικό ύψος του βασικού μισθού των κλιμακίων. Επισημάνθηκαν τα επιδόματα ευθύνης, βαθμού, πολυετίας, ειδικών προσόντων, συνθηκών εργασίας, ειδικών επιτελούμενων δραστηριοτήτων, συλλογικής απόδοσης (ακόμη και το επίδομα καυσόξυλων), από την άποψη της πρακτικής που ακολουθήθηκε στη θέσπισή τους (εξομείωση με την Τράπεζα της Ελλάδος) αλλά και από την αντίστοιχη της θετικής επίδρασης που ασκούν στο ύψος του βασικού μισθού στα κλιμάκια του ενιαίου μισθολογίου. Εκφράστηκε η άποψη ότι και τα επιδόματα αυτά θα πρέπει να υπολογίζονται στο ύψος του βασικού μισθού και ότι θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται ως προς το ύψος τους σε μικρότερη όμως έκταση απ' ό,τι ο βασικός μισθός. Οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι τα υπάρχοντα επιδόματα δεν θα πρέπει να προκαλούν και ότι μια ενσωμάτωσή τους στους βασικούς μισθούς κλιμακίων με διαδικασίες και μηχανισμούς παρόμοιες με εκείνες της ΑΤΑ, θα μπορούσε να αποτελέσει θέμα μελέτης, και γιατί όχι και εφαρμογής, με τη συνεργασία των αντιπροσώπων των εργαζόμενων. Δεδομένης της συγκυρίας, όπως εκφράζεται με τους νέους θεσμικούς και οικονομικούς παράγοντες της τρέχουσας δεκαετίας, νέοι τύποι επιδομάτων (εξαιρουμένων εκείνων της εξομείωσης με την Τράπεζα της Ελλάδος) δεν μπορούν να συνυπάρξουν στο μισθολόγιο των υπαλλήλων. Αντίθετα εκφράστηκε η επιθυμία όπως, με την ενσωμάτωση των υπάρχοντων επιδομάτων στους βασικούς μισθούς κλιμακίων, την κενή θέση τους να την καταλάβουν οι πρόσθετες αμοιβές.

Για τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που δεν ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο αντίστοιχος προβληματισμός δεν υπάρχει. Σύμφωνα με τα όσα ισχυρίζεται το εναλλακτικό σύστημα αμοιβών, όπως εφαρμόζεται στις τράπεζες αυτές, το αγοραίο προσδιοριζόμενο ύψος των ελάχιστων βασικών αποδοχών είναι τουλάχιστον συγκρίσιμο με το αντίστοιχο ύψος του ελάχιστου βασικού μισθού κλιμακίων στο ενιαίο μισθολόγιο συμπεριλαμβανομένων και των διάφορων επιδομάτων.

Οι θέσεις των εργαζόμενων, όπως εκφράζονται από τους αντιπροσώπους τους στα συνδικαλιστικά όργανα, για το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει το ύψος των βασικών αποδοχών στην ποσοστιαία κατανομή της συνολικής αμοιβής, μπορούν κατά τρόπο αντίστοιχο να διατυπωθούν ως εξής:

Πρώτον, το θεσμικό και οικονομικό περιεχόμενο της συλλογικής σύμβασης προσπαθεί να διασφαλίσει μέσα από την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου, ένα μέρος της παραγωγικότητας των εργαζόμενων να αποκρυσταλλώνεται στο ύψος του βασικού μισθού κλιμακίων, το εναπομένον στα υπάρχοντα επιδόματα στον κλάδο, κάθε δε πρόσθετη καταβαλλόμενη προσπάθεια να ανταμείβεται μέσω των επιχειρησιακών συμβάσεων κατά περίπτωση (πρόσθετες αμοιβές)<sup>36</sup>. Το *Ecart* των τραπεζών που ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο είναι ακόμη αρκετά υψηλό, όπως υψηλή είναι και η διατήρηση της υψηλής κερδοφορίας τους από άλλες σύγχρονες πηγές άντλησης κερδών (προμήθειες κ.λπ.). Επομένως, σε κάθε διαπραγμάτευση για το ύψος των πραγματικών βασικών μισθών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κέρδη που πραγματοποιούνται και η αναλογική συμμετοχή της παραγωγικότητας των εργαζομένων (κατά κεφαλήν ΑΕΠ). Τη μονόπλευρη λιτότητα των σταθεροποιητικών προγραμμάτων και την επιβολή της στις διαπραγματεύσεις εργοδοτών και εργαζόμενων την έχουν καταγγείλει συχνά τόσο η ΓΣΕΕ όσο και η ΟΤΟΕ και άλλες ομοσπονδίες εργαζομένων. Αναφορικά με την ακολουθούμενη πολιτική του "αγοραίου" προσδιορισμού του αρχικού βασικού μισθού στη μισθολογική τακτική των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών που δεν ακολουθούν το

ενιαίο μισθολόγιο, η πολιτική αυτή έχει καταγγελθεί πολλές φορές. Από τους εκπροσώπους των εργαζομένων εκφράζεται τουλάχιστον η ευχή όπως το τελικό ύψος των βασικών αποδοχών, που προσδιορίζεται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, να αποτελεί την εξωγενή μεταβλητή στις αγοραίες έρευνες του ύψους των βασικών αποδοχών που πραγματοποιούν ιδιωτικές γνωστές εταιρίες για λογαριασμό των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών.

Δεύτερον, το 1982 και ύστερα από απεργίες 42 ημερών διαμορφώθηκε το ενιαίο μισθολόγιο του κλάδου. Στο μισθολόγιο αυτό κατεβλήθηκε κάθε προσπάθεια ώστε εκεί όπου οι μηχανισμοί που ακολουθούνται από μια τράπεζα αδυνατούν για διάφορους λόγους να δημιουργήσουν αυξήσεις στους βασικούς μισθούς, να υπάρχει αύξηση των μισθών ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας. Μάλιστα η ύπαρξη της σχέσης 1:2 μεταξύ του εισαγωγικού και καταληκτικού κλιμακίου βασικού μισθού στο μισθολόγιο αποτέλεσε ένα ασφαλές κριτήριο για τη διαχρονική αύξησή του. Σύμφωνα με τους αντιπροσώπους των εργαζομένων πρέπει να υπάρχει κάποιο ελάχιστο οικονομικό κίνητρο για τους αρχαιότερους των υπαλλήλων. Οι προκύπτουσες με αυτόν τον τρόπο αυτόματες ελάχιστες αυξήσεις στο βασικό μισθό ουσιαστικά εξαντλούνται γρηγορότερα από την 35ετία λόγω της προϋπηρεσίας ενός υπαλλήλου αλλά και της μισθολογικής πολιτικής - συνέπεια του ανταγωνισμού - που ακολουθήθηκε τα τελευταία χρόνια. Μερικές τράπεζες έδωσαν έμφαση στην πρόσληψη στελεχών και άλλων κατηγοριών προσωπικού (εξειδικευμένο, νέες εργασίες, πληροφορική) και στην τοποθέτησή τους σε υψηλά κλιμάκια βασικού μισθού. Οι εκπρόσωποι των εργαζόμενων θεωρούν ότι ήδη έχουν σιωπηρά ανεχθεί κατά κάποιο τρόπο τη διαφοροποίηση αυτή από την ενιαία μισθολογική πολιτική που χαράσσεται στις διμερείς διαπραγματεύσεις και ότι δεν πρόκειται να προβούν σε άλλα βήματα υποχώρησης. Τόσο η μείωση των κλιμακίων όσο και η επιβράδυνση της μετατόπισης από κλιμάκιο σε κλιμάκιο δε διασφαλίζει μια ελάχιστη συγκριτικά με την πραγματοποιούμενη παραγωγικότητα και τον πληθωρισμό αύξηση στο βασικό μισθό κλιμακίων, παρά την ενδεχόμενη αύξηση στο ύψος των χαμηλότερων βασικών μισθών. Η επικρατούσα άποψη στους εκπρόσωπους των εργαζόμενων είναι ότι κάθε προσπάθεια για υποβάθμιση των σταθερών αμοιβών (βασικών αποδοχών) και αντίστοιχης αναβάθμισης των αντίστοιχων πρόσθετων επιλεκτικών αμοιβών θα πρέπει να καταπολεμείται στη γένεσή της. Οι προσπάθειες αυτές, αφού δεν συνδρομολογούνται στις διαπραγματεύσεις σε επίπεδο ομοσπονδίας, προωθούν μισθολογικές πολιτικές και διαφοροποιημένες αμοιβές ύποπτα μετρήσιμες και χωρίς αντικειμενικά κριτήρια και διαδικασίες. Η ΟΤΟΕ ανέχεται κατά κάποιο τρόπο την ύπαρξη διαφοροποιημένων αμοιβών από τράπεζα σε τράπεζα (ύπαρξη πρόσθετων αμοιβών), ρίχνοντας ήδη το βάρος στο περιορισμό τους αλλά και στον έλεγχο της αντικειμενικότητας που πρέπει να τις διακρίνει. Πέραν τούτου, αποτελεί την επιδίωξη των εργαζόμενων μια περισσότερο ευνοϊκή ρύθμιση για το ισχύον σύστημα κατάταξής τους στο μισθολόγιο που να ανεβάσει το κλιμάκιο εισαγωγής, να διευρύνει ταυτόχρονα τα περιθώρια μισθολογικής ανόδου και να βαρύνει το χρόνο παραμονής σε κάθε βαθμολογικό κλιμάκιο.

Τρίτον, είναι γνωστή η θέση των συλλογικών οργάνων των υπαλλήλων των τραπεζών αναφορικά με τα υπάρχοντα επιδόματα. Τα επιδόματα αυτά αποτελούν πλέον μόνιμο μέρος του κόστους των τραπεζών. Πέραν τούτου ο θεσμός της εξομοίωσης θα πρέπει να ενισχυθεί ώστε να δημιουργηθεί σχετική ισορροπία και ομοιομορφία στις βασικές αποδοχές στον τραπεζικό κλάδο. Ομολογουμένως, μια ενσωμάτωση των επιδομάτων αυτών και συγκεκριμένα επιδομάτων θέσεων ευθύνης, ειδικότητων και ειδικών συνθηκών, διαχειριστικό ταμείων, παραμεθορίων περιοχών, χειριστών μικροϋπολογιστών, τηλετύπων και άλλων μηχανών, ισολογισμού και απόδοσης θυγατρικών ομίλου, θα απαιτούσε μια λεπτομερή κατηγοριοποίηση - διάσπαση του ενιαίου μισθολογίου που ισχύει για το κύριο προσωπικό αρκετά δύσκολη και ανεπιθύμητη εκ μέρους της ομοσπονδίας. Αντίθετα, η αρχή της εξομοίωσης απ' ενός, αλλά και η πρόσφατη με την ΣΣΕ '94-'95 επαναποσοτικοποίηση των δραχμικών επιδομάτων στο νέο 16ο κλιμάκιο του κύριου προσωπικού οδηγούν μέσω επιχειρησιακής και κλαδικής συλλογικής σύμβασης, αντίστοιχα από κοινού με τις αυξήσεις των βασικών μισθών στα κλιμάκια του Ε.Μ. σε ουσιαστικές αυξήσεις στις πραγματικές βασικές αποδοχές των εργαζόμενων. Πέρα από τις προαναφερθείσες θέσεις της ομοσπονδίας για τη θέση των διάφορων επιδομάτων στις βασικές αποδοχές, ήδη με τη ΣΣΕ του '91, έχει θεσπισθεί σχετική Επιτροπή Αμοιβών - Μισθολογίου με σκοπό να γνωμοδοτήσει για τη σύνδεση των αμοιβών με την παραγωγικότητα, τον εκσυγχρονισμό του μισθολογίου και την ορθολογικοποίηση των επιδομάτων. Το πραγματικά δύσκολο έργο της Επιτροπής αυτής δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί.

### 1.7 Ασφαλιστική πολιτική και κοινωνική προστασία

Ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός και το προβαλλόμενο αίτημα εκ μέρους των εργοδοτών για μείωση των λειτουργικών δαπανών και συγκεκριμένα των δαπανών προσωπικού, οδηγούν επίσης και σε πιέσεις για μείωση της φορολογίας της εργασίας. Μιας και στο υπάρχον σύστημα κοινωνικής ασφάλισης η σύνταξη και η υγεία χρηματοδοτούνται και από πόρους της επιχειρησιακής μονάδας, η τελευταία, λόγω του περιορισμένου βαθμού μετακύλισης που τη διακρίνει στην τραπεζική αγορά, αντιμετωπίζει υψηλότερο κόστος εργασίας<sup>37</sup>. Οι ακαθάριστες αποδοχές προσωπικού είναι διαφορετικές από εκείνες που καταβάλλει τελικά η εργοδοτική πλευρά. Πέραν της υποχρεωτικής εισφοράς των εργοδοτών στο υπάρχον αναδιανεμητικό (pay as you earn) σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, το αίτημα για απαλλαγή κάθε πρόσθετου εργατικού βάρους γίνεται επιτακτικό, όταν η συγκεκριμένη τράπεζα καλείται να αντιμετωπίσει και τα ελλείμματα του ασφαλιστικού ταμείου των υπαλλήλων της. Αν στα προαναφερθέντα προβλήματα προστεθεί και εκείνο της γήρανσης των υπαλλήλων και η διαφορετική ποσοστιαία κατανομή τους μεταξύ τραπεζών τότε, λόγω του ότι κάθε τράπεζα πρόκειται να αντιμετωπίσει διαφορετικές δαπάνες κοινωνικής προστασίας, δημιουργούνται άνισοι όροι ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η τροποποίηση λοιπόν των κανόνων πληρωμής των ασφαλιστικών εισφορών φαίνεται να αποτελεί το αντίδοτο. Η τροποποίηση αυτή επιδιώκει τη μείωση της εργοδοτικής εισφοράς στον κλάδο υγείας και σύνταξης των υπαλλήλων. Η καθιέρωση της σχέσης 1:1 στις εισφορές εργοδοτών και εργαζόμενων πρόκειται να οδηγήσει σε σοβαρούς τριγμούς το σύστημα της αναδιανεμητικής - ανταποδοτικής ασφάλισης, προετοιμάζοντας ταυτόχρονα το δρόμο για την καθιέρωση άλλων συστημάτων (κεφαλαιοποιητική - ανταποδοτική ασφάλιση). Ο δρόμος αυτός φαίνεται να είναι από πλευράς προσφοράς κοινωνικής προστασίας ανοικτός, δεδομένου του αριθμού των ιδιωτικών ασφαλιστικών εταιριών που υπάρχουν στη Χώρα μας. Διανοίγεται δε περαιτέρω λόγω της εμφάνισης του φαινομένου των χρηματοπιστωτικών

όμιλων τραπεζών με εξειδικευμένες μονάδες και για τις ασφαλίσσεις αυτές. Η αιτούμενη αλλαγή από το ένα σύστημα κοινωνικής ασφάλισης (αναδιανεμητικό) στο προτροπόμενο εναλλακτικό του (κεφαλαιοποιητικό), όπου η χρηματοδότηση των συμμετεχόντων δε χρηματοδοτεί αποκλειστικά τις συντάξεις των υπολοίπων, αλλά στα χέρια θεσμικών επενδυτών δημιουργούνται πρόσθετες αποδόσεις προς διανομή, είναι αρκετά δύσκολη. Μια γενιά υπαλλήλων θα πρέπει να κληθεί να συμπληρώσει το κόστος τόσο των υπάρχοντων συνταξιούχων στο αναδιανεμητικό σύστημα όσο και το δικό τους. Για το λόγο αυτό η επιζητούμενη τροποποίηση των κανόνων πληρωμής των ασφαλιστικών εισφορών που έντονα προβάλλεται στους καιρούς μας και η μετάβαση από το αναδιανεμητικό στο κεφαλαιοποιητικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης δεν μπορεί να ικανοποιηθεί. Αντίθετα, εφικτή φαίνεται να είναι η λύση της διατήρησης του αναδιανεμητικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης με την παράλληλη ενσωμάτωση στοιχείων του κεφαλαιοποιητικού συστήματος.

Οι επικρατούσες και προβαλλόμενες τάσεις και απόψεις σχετικά με την ασφαλιστική και κοινωνική πολιτική, αναφερόμενες στο μη μισθολογικό κόστος της εργασίας στον τραπεζικό κλάδο, συνοψίζονται παρακάτω:

Τα καθιερωμένα οικογενειακά επιδόματα, λόγω του σοβαρού δημογραφικού προβλήματος, είναι τα μόνα που προτείνονται να παραμείνουν στο μη μισθολογικό μέρος των αποδοχών των τραπεζοϋπαλλήλων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπεύθυνων των τραπεζών στο ερωτηματολόγιο της μελέτης (βλέπε Πίνακα 3), δεν εκφράζεται επιθυμία για αλλαγή στο πλαίσιο που διέπει τα οικογενειακά επιδόματα. Αντίθετα, επισημαίνεται η ανάγκη διατήρησής τους στις βασικές αποδοχές και η μετριοπαθής αναθεώρηση του ύψους τους. Η επισήμανση αυτή προέρχεται κυρίως από τις διοικήσεις των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος και από τις αντίστοιχες ιδιωτικές ελληνικές που ακολουθούν τη ΣΣΕ του κλάδου και υπάγονται στις ρυθμίσεις της ΓΣΣΕ.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών, και ειδικότερα η ελαχιστοποίηση της συμμετοχής της επιχειρησιακής μονάδας στο μη μισθολογικό κόστος, ωθεί στο ολοένα και συχνά προβαλλόμενο αίτημα για μείωση της εργοδοτικής εισφοράς στις δαπάνες σύνταξης και υγείας των υπαλλήλων στον κλάδο. Ήδη με τη θέσπιση και εφαρμογή των ασφαλιστικών νόμων 1902/90, 1976/91 και 2084/92 ρυθμίστηκε ανάμεσα στα άλλα και η διαδοχική μείωση της εργοδοτικής εισφοράς στις δαπάνες σύνταξης υγείας. Στις δαπάνες αυτές στην περίπτωση των νεοεισερχόμενων στον κλάδο η μείωση της εργοδοτικής εισφοράς συνοδεύεται και από αντίστοιχη συμμετοχή του κράτους (τριμερής χρηματοδότηση). Οι δαπάνες πρόνοιας εξακολουθούν να χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από τις εισφορές των υπαλλήλων. Οι προκείμενες ανάγκες για απάλειψη στοιχείων μη μισθολογικού κόστους στις τράπεζες του δείγματος του χρησιμοποιηθέντος ερωτηματολογίου υπερτονίστηκαν στις κατ' ιδίαν απαντήσεις. Το συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι οι υπεύθυνοι των τραπεζών δηλώνουν "κουρασμένοι" στο να καλύπτουν τα ελλείμματα των ταμείων του προσωπικού τους. Προτείνουν την ύπαρξη κάποιας ισονομίας στις εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση και την παράλληλη ανταπόκριση απ' όλους στις νέες περιστάσεις και ανάγκες που εμφανίζονται στα "οικονομικά" των ασφαλιστικών ταμείων.

Σημειώνεται ότι παρά τις αντεγκλήσεις αυτές η αποκατάσταση της σχέσης μεταξύ εργοδοτικής εισφοράς και εισφοράς εργαζόμενων ακόμα και στο επίπεδο 1:2 στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, θα επέφερε σημαντικές επιπτώσεις στο ακολουθούμενο αναδιανεμητικό σύστημα ασφάλισης. Για αυτό και εν' όψει της θεσμοθέτησης του Ενιαίου Ταμείου Σύνταξης παρατηρείται κάποια επιβράδυνση στην αποκατάσταση βάσει των ισχυόντων νόμων, στη σχέση εισφοράς εργοδοτών και εργαζόμενων στην περίπτωση των επικουρικών ταμείων σύνταξης στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.

Οι επικρατούσες τάσεις και απόψεις εκσυγχρονισμού στον τραπεζικό κλάδο και οι εξ αυτών πιέσεις για "εκλογίκευση" των δαπανών κοινωνικής προστασίας από κοινού με τα νέα σχήματα που εμφανίζουν οι τράπεζες (χρηματοπιστωτικοί όμιλοι), μπορούν να προτρέψουν για την ανάπτυξη πρόσθετων ασφαλιστικών σχημάτων (κλάδος σύνταξης) από τις θυγατρικές ασφαλιστικές εταιρίες. Στις εταιρίες αυτές η συμπληρωματική σύνταξη των υπαλλήλων πρόκειται να στηριχθεί από το σύστημα της διαχείρισης των αποθεματικών που θα δημιουργηθούν από τις εισφορές. Το ρόλο αυτό της επικουρικής σύνταξης τον έχουν μέχρι σήμερα τα ταμεία αλληλοβοήθειας των υπαλλήλων και άλλοι ειδικοί λογαριασμοί. Επειδή στον κλάδο της συνταξιοδότησης και των ευρύτερων κοινωνικών παροχών υπάρχουν πολλοί στο χώρο (θυγατρικές τραπεζών, ιδιωτικές εταιρίες, πρόταση ΟΤΟΕ για ίδρυση ενιαίου ταμείου σύνταξης), ο ανταγωνισμός προβλέπεται να είναι αρκετά μεγάλος. Μια σχεδιασμένη και συντονισμένη επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα της ασφάλισης δεν θα πρέπει να θεωρείται απίθανη. Για παράδειγμα στην Ιταλία, που το πρόβλημα του μη μισθολογικού κόστους των τραπεζών είναι επίσης μεγάλο, οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρίες συνεργάζονται για την προώθηση ασφαλιστικών προγραμμάτων μέσω των τραπεζικών υποκαταστημάτων<sup>38</sup>. Επομένως οι δεσμοί των μετόχων των τραπεζών και των εταιριών είναι αρκετά ισχυροί ώστε να υπάρχει πλέον λόγος για συνεργασία και όχι εξοντωτικό ανταγωνισμό. Ας μη λησμονείται ότι οι ξένοι ανταγωνιστές αδημονούν να αξιοποιηθούν και στην ελληνική αγορά.

Η προβλεπόμενη από τις νέες πραγματικότητες στις αγορές αυξημένη κινητικότητα του εργατικού δυναμικού (στελέχη), το επιδιωκόμενο της σύγκλισης στο ύψος και το είδος της ασφαλιστικής παροχής, η απάλειψη των διαφοροποιήσεων για ομοειδείς κατηγορίες ασφαλισμένων και η αποκατάσταση των ίσων όρων ενδοτραπεζικού ανταγωνισμού, αποτελούν ίσως τους παράγοντες εκείνους που θα σταθούν ως εμπόδια στην καθολική αντικατάσταση του αναδιανεμητικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης από το κεφαλαιοποιητικό σύστημα. Στη λειτουργία του τελευταίου συστήματος δεν επιτρέπονται μετακινήσεις και αλλαγές εργοδότη. Η πρόταση της ΟΤΟΕ για Ενιαίο φορέα σύνταξης ίσως να αποτελέσει τη λύση.

Η λύση αυτή πρόκειται να αποκτήσει μακροχρόνια προοπτική, εάν το αναδιανεμητικό σύστημα, που ήδη λειτουργεί και που θα κληθεί να καλύψει τις ανάγκες της κοινωνικής ασφάλισης στον κλάδο, συνδυάζεται με χαρακτηριστικά του

κεφαλαιοποιητικού συστήματος<sup>39</sup>. Το σύστημα αυτό έχει τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να οδηγήσουν πέραν της καταβολής συντάξεων και σε ουσιαστική μείωση του μη μισθολογικού κόστους της επιχειρησιακής μονάδας. Ο συνδυασμός του αναδιανεμητικού και του κεφαλαιοποιητικού συστήματος από έναν κύριο ενιαίο φορέα τραπεζοϋπαλλήλων μπορεί να εξυπηρετήσει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά του κλάδου αλλά και την αρχή της κοινωνικής αλληλεγγύης.

Οι προαναφερθείσες διαπιστώσεις οι αναφορικές με τις τάσεις και απόψεις ως προς τη μελλοντική εξέλιξη της κοινωνικής προστασίας στον κλάδο, ισχύουν φυσικά για το ελάχιστο επίπεδο προστασίας (σύνταξη, υγεία, πρόνοια). Τα πρόσθετα προγράμματα ασφάλειας του προσωπικού τα οποία έχουν καθιερωθεί μέσω επιχειρησιακών συμβάσεων δεν αποτελούν μέρος των μη μισθολογικών αποδοχών των υπαλλήλων που τα απολαμβάνουν. Αντίθετα, τα πρόσθετα αυτά προγράμματα κατηγοριοποιούνται ως πρόσθετες αμοιβές προσωπικού που προκύπτουν με βάση τα συγκεκριμένα σχήματα υποκίνησης που ακολουθούν ορισμένες τράπεζες.

Στις τάσεις και απόψεις που προαναφέρθηκαν στο θέμα της κοινωνικής ασφάλισης και προστασίας υπάρχει βέβαια και η πραγματικότητα που προβάλλεται και από μεριάς εργαζόμενων στον κλάδο. Αναγνωρίζοντας το ασφαλιστικό τοπίο μετά την “καταιγίδα” των Νόμων 1902/90, 1976/91, 2084/92, που σύμφωνα με τους εργαζόμενους στον κλάδο όξυναν παραπέρα (αύξηση ασφαλιστικών εισφορών, αύξηση ορίου ηλικίας, μείωση των συντάξεων, διακρίσεις πριν και μετά το '83) αντί να επιλύσουν τα χρόνια προβλήματα της κοινωνικής ασφάλισης, επισημαίνονται τα εξής:

Πρώτον, αναφορικά με την κοινωνική προστασία έχει καταβληθεί κάθε προσπάθεια ώστε η σημασία της να παραμένει αναλλοίωτη σε κάθε φάση διαπραγμάτευσης με την εργοδοτική πλευρά. Θέματα σχετικά με την υγεία (νοσηλευτική μονάδα), την οικογένεια (επιδόματα γάμου και τέκνων, και λοιπά εξομοιούμενα: βρεφονηπιακοί σταθμοί, παιδική μέριμνα, κατασκηνωτικό), τη στέγη (στεγαστικά δάνεια), την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία (υιοθέτηση οδηγίας 90/270/ΕΟΚ) αλλά ακόμη θέματα σχετικά με τον πολιτισμό (λέσχες και κέντρα) έχουν εισέλθει στο περιεχόμενο των ΣΣΕ του κλάδου προ πολλού. Με εξαίρεση το πρόβλημα της ασφάλισης, όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία κοινωνικής προστασίας μετά από προσπάθειες και αγώνες έχουν τύχει ευνοϊκών ρυθμίσεων. Αναγνωρίζοντας τις αγαθές δηλώσεις και προθέσεις της εργοδοτικής πλευράς, οι εργαζόμενοι επιθυμούν συγκεκριμένες επιλογές και αναγκαίες δεσμεύσεις γι' αυτό πρόκειται να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την περαιτέρω βελτίωση της κοινωνικής προστασίας τους.

Δεύτερον, για το θέμα των ελλειμμάτων των ασφαλιστικών ταμείων οι εργαζόμενοι, χωρίς να ευθύνονται, έχουν αρχίσει ήδη να μετρούν μια αρκετά επιζήμια για αυτούς εφαρμογή των προσφάτως υιοθετηθέντων νόμων (1902/90, 1976/91 και 2084/92) κρίνοντάς την ως υπερβολικά μονόπλευρη. Η συγχρηματοδότηση του κράτους στα ελλείμματα αυτά κρίνεται δυσανάλογα μικρή σε σχέση με την ασκηθείσα εκ μέρους του κοινωνική πολιτική η οποία ευθύνεται για τη δημιουργία των ελλειμμάτων αυτών. Ας μη λησμονεί κανείς φυσικά το γεγονός ότι τελικά η όποια συμμετοχή του κράτους στην κοινωνική ασφάλιση προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού καλύπτεται από έσοδα φόρων. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους στον κλάδο, μέσα από τα ονομαζόμενα “ρετιρέ” τους ασκήθηκε κατά κύριο λόγο η κοινωνική πολιτική του ελληνικού κράτους. Αυτό τουλάχιστον καταδεικνύει και η τελική κατανομή των αποφασισθέντων κρατικών ενισχύσεων στις τράπεζες στον κλάδο<sup>40</sup>. Επομένως, οποιαδήποτε “κούραση” συγκεκριμένων τραπεζών να καλύπτουν ελλείμματα αντίστοιχων ταμείων τους, θα πρέπει να αναζητηθεί και στην υπάρχουσα “κούρασή” τους από χορηγήσεις δανείων μεγάλου βαθμού επισφάλειας. Η ισονομία στις εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση και η παράλληλη ανταπόκριση των εργαζόμενων στις νέες περιστάσεις και τις ανάγκες που εμφανίζονται στα “οικονομικά” των ασφαλιστικών ταμείων, έχουν οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου αλλαγή στο ασφαλιστικό τοπίο. Το τοπίο αυτό μετά την εφαρμογή των ισχυόντων (από το 1990) νόμων χαρακτηρίζεται από:

- 1) Πρόσθετη επιβάρυνση τουλάχιστον κατά 10% εξαιτίας της αυξημένης εισφοράς με αποτέλεσμα οι αυξήσεις που προκύπτουν και από τη διετή ΣΣΕ '94-'95 να καταλήγουν ακόμη μικρότερες.
- 2) Ορισμένα επικουρικά ταμεία τραπεζών να αδυνατούν, λόγω της μειωθείσας εργοδοτικής εισφοράς, να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.
- 3) Ίδια κατάσταση έχει δημιουργηθεί στα ταμεία αυτασφάλειας (εφ' άπαξ), ενώ τα κύρια ταμεία υγείας των υπαλλήλων με τους υπάρχοντες νόμους και την ανεξέλεγκτη αύξηση του κόστους της υγείας να οδηγούνται σε χρεοκοπία.
- 4) Οι συντάξεις στην 4ετία '90-'94 έχουν μειωθεί περισσότερο από 30% λόγω της αποσύνδεσης μισθού - σύνταξης και της πολιτικής των σταθεροποιητικών προγραμμάτων. Οι συντάξεις που δίνονται δεν είναι με κανένα τρόπο ανάλογες των εισφορών.

Τρίτον, αναφορικά με το ανταποδοτικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης οι εργαζόμενοι το αναγνωρίζουν μόνο ως προς το στοιχείο που αναφέρεται στην κινητοποίηση των πόρων των ταμείων προς τη σωστή κατεύθυνση και με βάση τον ισχύοντα κανόνα της μέγιστης απόδοσης με το μικρότερο κίνδυνο. Πιστεύουν, ότι η παρουσία των ιδιωτικών ασφαλιστικών εταιριών, συμπεριλαμβανόμενων και των θυγατρικών συγκεκριμένων τραπεζών, δεν αποτελεί απειλή για τα κεκτημένα στον κλάδο. Οι δραστηριότητες των ιδιωτικών εταιριών περιορίζονται σε ένα μικρό μέρος του συνολικού πακέτου ασφάλειας που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους (πρόσθετες ασφαλίσεις, ασφαλίσεις ζωής) και δεν μπορούν να επεκταθούν στον κύριο τομέα της υγείας και σύνταξης στην έκταση της αντίστοιχης κάλυψης από τα υπάρχοντα ταμεία. Το ανταποδοτικό σύστημα δεν μπορεί να εφαρμοσθεί καθ' ολοκληρίαν στην ελληνική πραγματικότητα, δεδομένης της ποσοστιαίας ανισοκατανομής εισφορών και ανταποδόσεων που αναγκαστικά θα προκύψει από την άμεση εφαρμογή του συστήματος αυτού λόγω της παρουσιαζόμενης ποσοστιαίας σύνθεσης

εργαζόμενων και συνταξιούχων.

Ομολογουμένως η “κρίση των ασφαλιστικών συστημάτων” πρόκειται να αποτελέσει το μελλοντικό κρίσιμο θέμα και να διευρύνει το πεδίο παρέμβασης των συλλογικών οργάνων. Εν τω μεταξύ οι σχετικές διαβουλεύσεις για την ίδρυση παντραπεζικής νοσηλευτικής μονάδας και ενιαίου ταμείου σύνταξης μεταξύ ΕΕΤ και ΟΤΟΕ συνεχίζονται.

## 1.8. Οι πρόσθετες αμοιβές στα συστήματα αμοιβών

### 1.8.1 Γενικές παρατηρήσεις

Οι πρόσθετες αμοιβές είναι κατά βάση αξιολογικές αμοιβές και η ποικιλία των συστημάτων τους αντικατοπτρίζει αφενός την ποικιλία που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία και τον προβληματισμό κάθε επιχείρησης και, αφ’ ετέρου, την αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων του κλάδου σε ένα ολόένα και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα τμήματα του παρόντος μέρους, οι πρόσθετες αμοιβές χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

α) Εκείνες που έχουν ως κριτήριο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εισροών (merit factor), όπου προαπαιτούμενα αποτελούν η περιγραφή της θέσης των εργαζομένων και η αξιολόγηση της ατομικής απόδοσής τους βάσει ενός συστήματος αξιολόγησης.

β) Εκείνες που αναφέρονται σε συγκεκριμένες ευκαιριακού χαρακτήρα εκροές (merit bonus), δηλαδή σε επιτυχή αποτελέσματα της επιχειρησιακής μονάδας τα οποία θεωρούνται κατά τεκμήριο ως ανέλπιστα. Στην περίπτωση αυτή, πέραν του ευκαιριακού χαρακτήρα των πρόσθετων αμοιβών υφίσταται και μια σχετική αυθαιρεσία εκ μέρους του εργοδότη όσον αφορά τη διανομή και τον τρόπο καταβολής τους.

γ) Εκείνες που συνδέονται με τη συνολική παραγωγικότητα (total productivity) ή με την ομαδική παραγωγικότητα σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, καταστήματος ή περιφέρειας μιας συγκεκριμένης τράπεζας. Αυτή η κατηγορία των πρόσθετων αμοιβών αποβλέπει στην υποκίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη προαποφασισμένων στόχων, είτε στα επιμέρους τμήματα της τράπεζας είτε στα βασικά μεγέθη του ισολογισμού.

Η ελαστικότητα στην εφαρμογή των συστημάτων των πρόσθετων αμοιβών, τα οποία προσδιορίζονται από τις επιχειρησιακές συμβάσεις και τη μεταβλητότητά τους, δηλαδή το μη μόνιμο χαρακτήρα της καταβολής τους, τα έχουν κάνει ιδιαίτερα προσφιλή στους εργοδότες. Οι τελευταίοι, στις περιπτώσεις όπου είτε εντείνεται ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είτε υφίσταται έντονη αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων σε ολιγοπωλιακής μορφής αγορές, χρησιμοποιούν το όποιο σύστημα των πρόσθετων αμοιβών για να αντιμετωπίσουν τις εξωτερικές πιέσεις της αγοράς και τα προβλήματα προσέλκυσης και συγκράτησης εξειδικευμένου προσωπικού. Συγχρόνως επιδιώκεται είτε βραχυπρόθεσμα (όπου οι πρόσθετες αμοιβές θεωρούνται συχνά συμπληρωματικές των συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη) είτε μακροπρόθεσμα, η ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση και η σύμπλευσή τους με τους στόχους της. Τέλος, η αξιολογική διαδικασία που συνήθως ενυπάρχει στα συστήματα πρόσθετων αμοιβών θεωρείται ότι αποτελεί ένα μέσο για τη βελτίωση και εξέλιξη των απασχολούμενων στην επιχείρηση, και για την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

Δεδομένου ότι ο επιβαλλόμενος εκσυγχρονισμός στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο θα οδηγήσει σε συστήματα αμοιβής εργασίας, όπου οι πρόσθετες αμοιβές μεταβλητού χαρακτήρα θα κληθούν να διαδραματίσουν μεγαλύτερο ρόλο, όπως ήδη έχει συμβεί στο εξωτερικό (Αγγλοσαξωνικός χώρος), κρίνεται σκόπιμο να καταγραφούν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν και προσδιορίζουν σε γενικά πλαίσια τις πρόσθετες αμοιβές. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

— Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (ανώτερα και ανώτατα στελέχη), ιδιαίτερα όταν υπάρχουν εξωτερικές πιέσεις της αγοράς λόγω ανταγωνισμού.

— Το στάδιο της εξέλιξης της ίδιας της επιχείρησης, το μέγεθός της και η αντίστοιχη εσωτερική φιλοσοφία που επικρατεί (πώς και σε ποιους εφαρμόζεται το σύστημα πρόσθετων αμοιβών).

— Ο πληθωρισμός ο οποίος επιβαρύνει τον εργοδότη στην εισαγωγή ή εφαρμογή ενός συστήματος πρόσθετων αμοιβών, ιδιαίτερα εάν έχει να αντιμετωπίσει το αυξημένο κόστος του μη μισθολογικού μέρους των δαπανών προσωπικού.

— Το υφιστάμενο κόστος (transition cost) μεταβολής του ισχύοντος ΣΑΕ με την εισαγωγή ενός συστήματος πρόσθετων αμοιβών.

— Το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού, ιδιαίτερα όταν οι πρόσθετες αμοιβές συνδέονται με ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

— Ο περιορισμός (μείωση της επιρροής) του ρόλου του κλαδικού συνδικαλιστικού οργάνου είναι δυνατόν να δώσει έμφαση στις επιχειρησιακές συμβάσεις σε βάρος των αντίστοιχων κλάδων και, επομένως, αυξάνονται οι βαθμοί ελευθερίας από την πλευρά των εργοδοτών για την εισαγωγή ενός συστήματος πρόσθετων αμοιβών.

— Το μακροπρόθεσμο ποσοστό κέρδους του τραπεζικού κλάδου σαφώς επηρεάζει το ισχύον ΣΑΕ και, συνεπώς, το ρόλο των πρόσθετων αμοιβών.

— Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου (regulatory challenges). Ειδικότερα, στη διαμόρφωση ενός συστήματος πρόσθετων αμοιβών θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πολιτική παροχής ίσως ευκαιριών, όπως παραδείγματος χάρη προβλέπεται από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο με την Απόφαση Danfoss και την Επιτροπή Ίσων Ευκαιριών.

Το οποιοδήποτε σύστημα πρόσθετων αμοιβών συχνά χρησιμοποιείται ως συμπληρωματικό του συστήματος συμμετοχής στα κέρδη ενώ το τελευταίο έχει μακροπρόθεσμη διάσταση και δε θεωρείται πρόσθετη αμοιβή. Στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής οι πρόσθετες αμοιβές θεωρούνται ως προσθήκη στις ετήσιες αυξήσεις των βασικών αποδοχών (ενιαίο μισθολόγιο), όπως οι τελευταίες προσδιορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις στον κλάδο. Αντίθετα στο εναλλακτικό σύστημα αμοιβής προβλέπεται ένας ελάχιστος βασικός μισθός, ο οποίος συνήθως αντανάκλα τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά, και οι όποιες αυξήσεις στο πλαίσιο ενός αξιολογικού συστήματος πρόσθετων αμοιβών ενσωματώνονται στο βασικό μισθό κάθε φορά που συντρέχει λόγος. Πάντως ανεξάρτητα από το ΣΑΕ που ακολουθεί η άλφα ή βήτα τράπεζα θα πρέπει να τονισθεί ότι ένα σύστημα πρόσθετων αμοιβών αποτελείται (χαρακτηρίζεται) από τρία βασικά στοιχεία: i) Τον τύπο των παροχών του και την κατανομή των τελευταίων. ii) Τον τρόπο διανομής των παροχών και iii) Τον τρόπο καταβολής της πρόσθετης αμοιβής.

Πιο συγκεκριμένα ο τύπος των παροχών αναφέρεται στα ακόλουθα είδη:

- Ανταμοιβές σε ρευστό πέραν των δεκατεσσάρων μισθών.
- Χρηματικά επιδόματα σε ρευστό πέρα από τις κλίμακες αμοιβών ή μισθών.
- Μετοχές της ίδιας της τράπεζας ή θυγατρικών του ομίλου της.
- Άλλοι χρηματιστηριακοί τίτλοι.
- Περαιτέρω εκπαίδευση (on - the - job training).
- Πρόσθετα συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.
- Εργοδοτικές εισφορές κοινωνικής φύσης (payroll taxes legally required).
- Πρόσθετη ασφάλιση ζωής.
- Αμοιβόμενος ελεύθερος χρόνος (time not worked).
- Διάφορες άλλες παροχές (fringe benefits).

Ο τρόπος διανομής των πρόσθετων αμοιβών επικεντρώνεται στα κριτήρια και στις κατηγορίες προσωπικού προς τις οποίες απευθύνονται. Τα κριτήρια αυτά είτε βασίζονται στην περιγραφή της θέσης και τη συνεπαγόμενη ατομική αξιολόγηση είτε αναφέρονται στη συνολική ή ομαδική παραγωγικότητα βάσει προκαθορισμένων στόχων. Πέραν αυτών ο Luft (1994) επισημαίνει ότι υπάρχουν δύο συστήματα διανομής, εκείνα στα οποία οι προσαυξήσεις είναι υπό αίρεση, (εάν και εφ' όσον πραγματοποιηθούν οι στόχοι που ετέθησαν αρχικώς) και εκείνα όπου η υποκίνηση του προσωπικού παίρνει τη μορφή τιμωρίας (penalty) ή ποινής, εάν δεν πραγματοποιηθούν οι a priori στόχοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει των αποτελεσμάτων της εμπειρικής διερεύνησης το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει ο Luft είναι ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν το πρώτο σύστημα και όχι το σύστημα της ποινής.

Τέλος, ο τρόπος καταβολής των πρόσθετων αμοιβών περιλαμβάνει τους παρακάτω τύπους:

- Σταθερές πρόσθετες αμοιβές, οι οποίες αποτελούν σταθερό ποσοστό των βασικών αποδοχών.
- Μεταβλητές πρόσθετες αμοιβές οι οποίες συνδέονται ποσοστιαία με το επιδιωκόμενο στόχο - μέγεθος.
- Η καταβολή ενός προκαθορισμένου ποσού για γενικές αυξήσεις των μισθών (lump sum). Ο τύπος αυτός αναφέρεται και ως "παγιασμένος κουμπάρας"<sup>41</sup>. Οι Clinch και Magliolo (1993) αναφέρουν ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη των τραπεζών έχουν τη δυνατότητα, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, να επηρεάζουν ή να διαμορφώνουν τον τύπο και τον τρόπο καταβολής των παροχών τους, ώστε οι τελευταίες να μην ανταποκρίνονται πάντα προς τα κριτήρια της αποδοχής τους (performance measures).

Όπως έχει προαναφερθεί ο εκσυγχρονισμός έχει τρεις διαστάσεις. Πρώτον, η όξυνση του ανταγωνισμού οδηγεί σε



επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού κόστους των τραπεζών και στην ορθολογικοποίηση των συστημάτων αμοιβής ενώ, συγχρόνως, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Δεύτερον, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες του τραπεζικού κλάδου απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό, συνεχή επανεκπαίδευση, αύξηση της παραγωγικότητας και εκλογίκευση του λειτουργικού κόστους που συνδέεται με τα νέα προϊόντα. Τρίτον, έχει γίνει σαφές ότι η νέα τεχνολογία επηρεάζει την απασχόληση των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο και την παραγωγικότητα ούτως ώστε οι επιπτώσεις στην ποσοστιαία διάρθρωση των επί μέρους κατηγοριών της συνολικής αμοιβής να μη θεωρούνται αμελητέες. Επομένως, είναι σαφές ότι και οι τρεις διαστάσεις του εκσυγχρονισμού οδηγούν σε ένα σύστημα αμοιβής εργασίας (ΣΑΕ) όπου οι πρόσθετες αμοιβές θα διαδραματίσουν περισσότερο σημαντικό ρόλο. Αλλά πέραν αυτού, ο επιδιωκόμενος εκσυγχρονισμός θα έχει επιπτώσεις στον τύπο (και την κατανομή) των πρόσθετων αμοιβών, στον τρόπο διανομής τους και, τέλος, στον τρόπο καταβολής τόσο στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής όσο και στο αντίστοιχο εναλλακτικό.

#### 1.8.2 Οι πρόσθετες αμοιβές στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής

Το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής αναπτύχθηκε λεπτομερώς στο 4.1.2α στο παρουσιαζόμενο μέρος. Όπως είναι γνωστό, το σύστημα αυτό εφαρμόζεται από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, από τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες και από τα υποκαταστήματα, κάποιων συγκεκριμένων ξένων τραπεζών που ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο. Όσον αφορά το σκέλος των πρόσθετων αμοιβών θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρουσιάζεται μεγάλη ποικιλία και διαφοροποίηση τόσο στον τύπο και τον τρόπο διανομής των αμοιβών αυτών όσο και στον τρόπο καταβολής τους. Όμως, ως επί το πλείστον, οι πρόσθετες αμοιβές στο παραδοσιακό σύστημα αμοιβής είναι άμεσα συνδεδεμένες με σχήματα υποκίνησης των εργαζόμενων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο και αφορούν τα bonuses που δίδονται με βάση τις εκροές, δηλαδή μεγέθη του ισολογισμού ή άλλους στόχους που θέτει η τράπεζα σε επίπεδο δ/νσης, τμήματος, πιο συχνά υποκαταστήματος και περιφέρειας. Επομένως, βασική προϋπόθεση για τη διανομή των αξιολογικών παροχών του συστήματος αυτού είναι η μέτρηση της ατομικής, ομαδικής ή συνολικής παραγωγικότητας, δηλαδή μέτρα απόδοσης συγκεκριμένων κατηγοριών του προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από το ερωτηματολόγιο και από διάφορες πηγές πληροφόρησης στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, σε μικρότερο βαθμό, και στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες, σε μεγαλύτερο βαθμό, έχουν προταθεί ή ισχύσει κατά καιρούς οι παρακάτω αξιολογικές αμοιβές (merit bonus) με τα αντίστοιχα κριτήρια:

##### — Ατομικό bonus

Πριμ παραγωγικότητας των ταμειολογιστών (tellers) βάσει μηχανογραφικού συστήματος αμοιβής που προσδιορίζεται από δύο κριτήρια: α) Μηνιαίος συντελεστής όγκου σταθμισμένων συναλλαγών σε σχέση με καθορισμένο standard αντίστοιχου συντελεστή. β) Μηνιαία ταχύτητα teller σε σχέση με αντίστοιχη προκαθορισμένη. Εναλλακτικά έχει αναφερθεί πριμ σε tellers που προσεγγίζουν ένα συγκεκριμένο αριθμό παραστατικών. γ) Ατομικά πριμ υπό τη μορφή οδοιπορικών σε στελέχη καταστημάτων/θυρίδων με κριτήριο την ανάπτυξη των κατευθύνσεων, όχι όμως με βάση τη σύνθεσή τους. δ) Επίσης ατομικά πριμ σε περιφερειακούς διοικητές και γενικούς διευθυντές σε μεγάλη τράπεζα κρατικού ενδιαφέροντος<sup>42</sup>.

##### — Συλλογικό (ομαδικό ή συνολικό) bonus

Το συνολικό bonus (total factor productivity) δίνεται με βάση την ετήσια σύγκριση των πραγματοποιήσεων με τα αντίστοιχα μεγέθη του ισολογισμού (στόχους) και την εξαγωγή ποσοστών επίτευξης ως προς τους ετήσιους στόχους.

Το ομαδικό bonus είναι, συνήθως, η παροχή οικονομικών κινήτρων που απευθύνεται στους υπαλλήλους του δικτύου (κατάστημα/θυρίδα). Στην περίπτωση αυτή τα καταστήματα/θυρίδες αξιολογούνται είτε με βάση ποσοτικούς δείκτες είτε και με βάση ποιοτικούς δείκτες. Παραδείγματα μεγεθών που έχουν προταθεί για τον προσδιορισμό και την εκτίμηση ποσοτικών δεικτών είναι τα ακόλουθα:

— Καταθέσεις όψεως ιδιωτικού τομέα

— Ταμειυτήριο συν τρεχούμενοι και προνομιακοί λογαριασμοί συν τα Repos

— Χορηγήσεις με την προϋπόθεση ότι τα πριμ χορηγήσεων θα μειώνονται από την αύξηση των εμπλοκών

— Χορηγήσεις σε συνάλλαγμα

— Σύνολο προμηθειών, δηλαδή προμήθειες που προέρχονται από τις συναλλαγές με τους πελάτες

— Καθυστερήσεις της πιστωτικής κάρτας των οποίων αύξηση ή μείωση μειώνει ή αυξάνει αντίστοιχα το συνολικό πριμ της μονάδας του δικτύου

— Καταθέσεις σε δραχμές και συνάλλαγμα

— Καθαροί τόκοι

— Προμήθειες

— Γενικά έξοδα

Σε μικρή ιδιωτική τράπεζα ίσχυσε για ένα διάστημα και ένα σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης των καταστημάτων/θυρίδων με βάση ορισμένους δείκτες αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της σε μηνιαία βάση στοιχείων. Η ουσιαστική, διαφορά μεταξύ των ποσοτικών δεικτών και των αντίστοιχων ποιοτικών έγκειται στο ότι οι πρώτοι αναφέρονται σε πραγματοποιήσεις α ρίσιοι τεθέντων στόχων, ενώ οι δεύτεροι εντάσσονται σε ένα σύστημα προσδιορισμού της σχετικής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των μονάδων ενός οργανισμού, στην προκειμένη περίπτωση των καταστημάτων/θυρίδων του δικτύου της τράπεζας<sup>43</sup>. Η μέτρηση της σχετικής παραγωγικότητας βασίζεται στα παρακάτω μεγέθη:

— Απόδοση πηγών κεφαλαίου ως ετήσιο ποσοστό (%) επί του μέσου όρου του συνόλου των πηγών κεφαλαίου, δηλαδή καταθέσεις σε δραχμές και λοιποί λογαριασμοί παθητικού.

— Γενική αποδοτικότητα ως ποσοστό (%) επί του μέσου όρου του συνόλου των χρήσεων των κεφαλαίων της τράπεζας, ήτοι δραχμικές χορηγήσεις και λοιποί λογαριασμοί του ενεργητικού.

— Σχέση προμηθειών προς τα γενικά έξοδα.

— Καταθέσεις ανά εργαζόμενο στο κατάστημα.

— Παραγωγικότητα βάσει ενός μέσου σταθμικού δείκτη του όγκου των τραπεζικών εργασιών που παράγεται ετησίως.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που ακολουθούν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής, οι πρόσθετες αμοιβές δίνονται σε ατομική βάση με κριτήρια τους στόχους απόδοσης του προσωπικού.

Με βάση τα παραπάνω, και όπως προκύπτει από τη διεθνή εμπειρία και από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο της μελέτης, οι εκσυγχρονιστικές τάσεις θα οδηγήσουν στις ακόλουθες εξελίξεις αναφορικά με τις πρόσθετες αμοιβές στο παραδοσιακό σύστημα:

1) Ήδη η ανάπτυξη των ATMs έχει επιφέρει την κατάργηση του ατομικού πριμ παραγωγικότητας των ταμειολογιστών (tellers)<sup>44</sup>.

2) Θεωρείται πιθανό ότι θα εξακολουθήσουν να υφίστανται, με αύξουσα σημασία, τα ατομικά πριμ παραγωγικότητας στα μεσαία και ανώτερα (διευθυντικά) στελέχη λόγω της προβλεπόμενης πολυπλοκότητας των καθηκόντων τους. Ειδικά στην περίπτωση αυτή θεωρείται πολύ πιθανή, με εξαίρεση τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, η ενσωμάτωση των πρόσθετων αυτών αμοιβών στις τακτικές αποδοχές.

3) Τα συλλογικά πριμ απόδοσης των εργαζόμενων όχι μόνον θα διατηρηθούν αλλά ο ρόλος τους θα αναβαθμισθεί (ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής της εργασίας).

Όμως η σημαντικότητα των μεγεθών βάσει των οποίων υπολογίζονται οι δείκτες παραγωγικότητας/απόδοσης θα μεταβληθεί με την εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων, θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις προμήθειες λόγω χάρη, απ' ότι στις καταθέσεις.

4) Ειδικότερα το γενικό σχήμα και οι αρχές λειτουργίας του συλλογικού πριμ παραγωγικότητας, όπως και το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης των μονάδων του δικτύου, θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης από την ΟΤΟΕ ώστε ο καθορισμός τους να γίνεται στα πλαίσια της κλαδικής ΣΣΕ, με περαιτέρω εξειδίκευση από τις επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις, ενόψει του επερχόμενου εκσυγχρονισμού.

### 1.8.3 Οι πρόσθετες αμοιβές στο εναλλακτικό σύστημα

#### αμοιβής

Το εναλλακτικό σύστημα προσδιορισμού της αμοιβής αναλύθηκε λεπτομερώς στο τμήμα 1.1.2β. Οι βασικές αποδοχές προσδιορίζονται αποκλειστικά από την έρευνα της αγοράς και το βαθμό ανταγωνιστικότητας που τη χαρακτηρίζει. Στο σύστημα αυτό οι πρόσθετες αμοιβές συνδέονται με ένα σύστημα αξιολόγησης της ατομικής επίδοσης του προσωπικού (merit factor). Επιπλέον στην περίπτωση όπου τα βασικά μεγέθη αποδοτικότητας της τράπεζας παρουσιάζουν εξαιρετικά θετική μεταβολή, πέραν της θεωρούμενης ως φυσιολογικής, καταβάλλεται στο προσωπικό ένα πρόσθετο bonus (κυρίως το bonus αυτό απευθύνεται στους top managers).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του merit system αποτελεί υποκατάστημα ξένης τράπεζας το οποίο χρησιμοποιεί δύο συστήματα αξιολόγησης, το Hay Evaluation System για το προσωπικό και το Officer Position Evaluation (και το

Manual for Officers) για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη. Σύμφωνα με τα συστήματα αυτά ο κύριος σκοπός της σύνδεσης της αμοιβής με την ατομική αξιολόγηση είναι η εσωτερική ισότητα (internal equity). Το βασικό υπόβαθρο της φιλοσοφίας αυτής είναι να εξασφαλίσει τη δυνατότητα αναγνώρισης των διαφορών στην αποδοτικότητα ώστε τυχόν διαφορές ή ομοιότητες στην ευθύνη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας να αντανακλώνται πλήρως στο εύρος μισθών των βασικών κλιμακίων. Οι μηχανισμοί για την επίτευξη της εσωτερικής ισότητας βασίζονται στην ανάλυση, στην περιγραφή και στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

Και τα δύο προαναφερθέντα συστήματα αξιολόγησης βασίζονται σε μία πολιτική αμοιβών η οποία έχει τρεις διαστάσεις:

- Συσσωρευμένη εμπειρία (know-how) η οποία είναι το άθροισμα όλων των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό και μόνο η αρχαιότητα αποκτά σχετική σημασία.
- Ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν.
- Η ανάληψη της ευθύνης για μία πράξη και των συνεπειών που συνεπάγεται.

Συνοψίζοντας θα πρέπει να τονισθεί ότι, σε γενικές γραμμές, το εύρος των μισθών για κάθε θέση εργασίας προσδιορίζεται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της μονάδας ενώ οι ανταμοιβές που αφορούν την ατομική απόδοση των εργαζόμενων προσδιορίζονται από την εσωτερική φιλοσοφία και τη γενικότερη στρατηγική της.

Όμως και η φιλοσοφία της επιχείρησης που αφορά την πολιτική αμοιβών και οι στρατηγικοί της στόχοι επηρεάζονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων όπως η υπάρχουσα διαρθρωτική ανεργία, το μέγεθος και η θέση της επιχείρησης έναντι των κυρίων ανταγωνιστών της (ιδιαίτερα όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης σε ολιγοπωλιακής μορφής αγορές), ο πληθωρισμός, η θέση του κλάδου στην αγορά και ο διεθνής ή μη προσανατολισμός του, η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Παράλληλα η φάση εξέλιξης στην οποία ευρίσκεται η επιχείρηση έχει επιπτώσεις στην πολιτική των αμοιβών της ούτως ώστε να μην είναι πάντα εφικτή μία αποτελεσματική πολιτική αμοιβών<sup>45</sup>. Η τελευταία πρέπει να αποβλέπει στην επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- Εσωτερική ισότητα
- Εξωτερική ανταγωνιστικότητα
- Η αμοιβή πρέπει να υποκινεί τον εργαζόμενο σε ατομική βάση
- Να είναι συνεχής και συνεπής
- Η αμοιβή να είναι ανάλογη προς την σημαντικότητα της θέσης, τα ισχύοντα επίπεδα αμοιβών στην αγορά και την απόδοση του κατόχου της θέσης.

Παρ' όλο που οι εκσυγχρονιστικές τάσεις οδηγούν το τραπεζικό σύστημα εν γένει προς την υιοθέτηση του εναλλακτικού συστήματος αμοιβής, όπως έχει ήδη συμβεί στον Αγγλοσαξωνικό χώρο, τα προβλήματα που ανακύπτουν με την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής πολιτικής αμοιβών, η αυθαιρεσία που συχνά απαντάται στα συστήματα ατομικής αξιολόγησης και η υποβάθμιση του ρόλου του συνδικαλιστικού κινήματος, στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική των αξιολογικών αμοιβών στο εναλλακτικό σύστημα μεταβάλλονται βραχυπρόθεσμα και, όπως είναι φυσικό, χαρακτηρίζονται από σχετική αβεβαιότητα, θα πρέπει τα συνδικαλιστικά όργανα στο επιχειρησιακό επίπεδο και στο κλαδικό να είναι όσο το δυνατόν πλήρως ενημερωμένα για τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και εξελίξεις. Παρ' όλο που δεν προβλέπεται υιοθέτηση του merit system από την πλειοψηφία των ελληνικών τραπεζών στο άμεσο μέλλον, κάτω από την πίεση των μελλοντικών εκσυγχρονιστικών εξελίξεων, όπως τις ερμηνεύει η εργοδοτική πλευρά, για την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος πρόσθετων αμοιβών (Π.Α.) θα πρέπει η ΟΤΟΕ να οριοθετήσει τις προϋποθέσεις και το πλαίσιο λειτουργίας του. Παράλληλα, θα πρέπει να αντιπαραβάλλει τη δική της εκσυγχρονιστική και ρεαλιστική πρόταση, όπως παρατίθεται περιληπτικά στο επόμενο τμήμα του παρόντος μέρους. Εν προκειμένω θα πρέπει να ικανοποιηθούν τέσσερις προϋποθέσεις όσον αφορά την εφαρμογή του merit system:

- Πλήρης πληροφόρηση των εργαζόμενων και των συνδικαλιστικών οργάνων, σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο, για την πολιτική αμοιβών και μισθών της συγκεκριμένης τράπεζας.
- Αποδοχή των παραπάνω από το προσωπικό.
- Ελαχιστοποίηση των τυχόν αυθαιρεσιών από την πλευρά του εργοδότη ώστε να εξασφαλισθεί όχι η αντικειμενικότητα του συστήματος, η οποία ούτως ή άλλως δεν υπάρχει αλλά, τουλάχιστον η διαφάνεια ιδιαίτερα όσον αφορά τον προσδιορισμό του βασικού μισθού από την αγορά.
- Η κατοχύρωση ενός minimum ποσοστού αυξήσεων για όλες τις κατηγορίες των εργαζόμενων στην τράπεζα.

## 1.9 Τάσεις και πραγματικότητες

Και οι τρεις διαστάσεις (συντεταγμένες) του εκσυγχρονισμού θα έχουν μελλοντικά επιπτώσεις στην αγορά εργασίας του τραπεζικού κλάδου, στα συνθετικά στοιχεία και τη διάρθρωση του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής. Ο αυξημένος ρόλος των πρόσθετων αμοιβών μακροπρόθεσμα είναι δυνατόν να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την υιοθέτηση ενός διαφοροποιημένου παραδοσιακού συστήματος προσδιορισμού της αμοιβής το οποίο θα ελαχιστοποιεί τα υπάρχοντα μειονεκτήματα.

Δεδομένης της αλληλεξάρτησης μεταξύ των χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας και του ισχύοντος συστήματος αμοιβής, θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής όσον αφορά τα πρώτα: Θα υπάρξει μεγαλύτερη ζήτηση για εξειδικευμένα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των οποίων ο τρόπος πρόσληψης θα αλλάξει ενώ, συγχρόνως, θα υπάρξει μεγαλύτερη ανάγκη για λεπτομερή περιγραφή των θέσεων εργασίας. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στον κλάδο και η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας θα οδηγήσουν στην υιοθέτηση της εκπαίδευσης (on-the-job training) και την πίεση εκ μέρους της εργοδοτικής πλευράς για την ενσωμάτωση της απόλυσης στη συνάρτηση αμοιβών των υπαλλήλων. Πιθανότατα οι υπάλληλοι που θα παραμείνουν σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση στα νέα δεδομένα να οδηγηθούν σε εθελουσία έξοδο. Αποκλίσεις των υπαλλήλων από τους όρους του τυπικού συμβολαίου της μίσθωσης εργασίας δυνητικά θα μπορούν να οδηγήσουν στην απόλυση. Τέλος, αναμένεται κάποια τάση αποδυνάμωσης του ρόλου της ΣΣΕ και αντίστοιχη θέσπιση ή ενίσχυση των υφιστάμενων επιχειρησιακών συμβάσεων, χωρίς να αποκλείονται αποκλίσεις μεταξύ του τυπικού και του πραγματικού συμβολαίου απασχόλησης, κυρίως στις ιδιωτικές τράπεζες, οι οποίες κάλλιστα μπορούν να οδηγήσουν σε μισθολογικό ελιπισμό.

Παρά τη διεθνή εμπειρία, όπου λόγω των εκσυγχρονιστικών τάσεων υπήρξε μετακίνηση από το παραδοσιακό στο εναλλακτικό σύστημα αμοιβής (merit system), στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο δεν αναμένεται τέτοια δραστηριότητα μεταβολή, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον και μεσοπρόθεσμα. Αντίθετα, προβλέπεται ότι ο εκσυγχρονισμός θα επιφέρει μεταβολές (βελτιώσεις) στα συνθετικά στοιχεία που απαρτίζουν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής που εφαρμόζεται στην πλειοψηφία των τραπεζών (κρατικού ενδιαφέροντος και ιδιωτικές). Προτού αναφερθούν οι επερχόμενες μεταβολές στο ισχύον σύστημα κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια γενική αναφορά στους λόγους οι οποίοι αποτελούν τις αιτίες δυσκαμψίας και αδυναμίας προσαρμογής του παραδοσιακού συστήματος αμοιβής στα νέα δεδομένα. Πρώτον, δεν υπάρχουν κοινώς αποδεκτά συστήματα μέτρησης της απόδοσης των εργαζόμενων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. Δεύτερον, το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο και, κυρίως, η ισχύουσα νομοθεσία δεν αφήνει πολλούς βαθμούς ελευθερίας για την υιοθέτηση ενός περισσότερο ελαστικού και εύκαμπτου συστήματος αμοιβής. Τρίτον, το κόστος εκσυγχρονισμού του ισχύοντος συστήματος αμοιβών είναι σημαντικό (transition cost). Εάν δε ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν να αντιμετωπίσουν και το κόστος των επενδύσεων<sup>46</sup> που απαιτούνται λόγω του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, το κόστος της αλλαγής αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Τέταρτον, είναι λογική και αναμενόμενη η αντίδραση του συνδικαλιστικού κινήματος σε ένα σύστημα αξιολογικών αμοιβών εάν προβλέπεται ότι στην περίπτωση αυτή θα υπονομευθεί η ενότητα του κλάδου. Πέμπτον, η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την πορεία της οικονομίας και τα μακροοικονομικά μεγέθη επηρεάζει τους στόχους και τη στρατηγική των τραπεζών και δεν αφήνει πολλά περιθώρια για ένα σύστημα με συνεχή και συνεπή πολιτική αμοιβών.

Οι επιπτώσεις της τρέχουσας υπό διαμόρφωση συγκυρίας στα στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αμοιβών, αφού ληφθούν υπόψη οι προαναφερθείσες δυσκολίες προσαρμογής, προσδιορίζουν τις παρακάτω τάσεις.

Από την πλευρά της εργοδοσίας θα υπάρξει πίεση για την αναθεώρηση της φιλοσοφίας της εργασιακής σχέσης με την εισαγωγή, κυρίως στο χώρο του εμπορικού δικτύου, στοιχείων αξιολόγησης που συνδέονται με τα αποτελέσματα και τη μείωση σε σημαντικό βαθμό των σταθερών στοιχείων της αμοιβής. Από την πλευρά των εργαζόμενων και των συνδικαλιστικών οργάνων καταγράφεται η επιθυμία τους για τη διατήρηση του ενιαίου μισθολογίου με αύξηση των βασικών μισθών ώστε να διευρυνθούν τα περιθώρια μισθολογικής ανόδου. Παράλληλα η διατήρηση της σχέσης 1:2 μεταξύ του εισαγωγικού και του καταληκτικού βασικού μισθού στο ΕΜ θεωρείται ότι διασφαλίζει κάποιο ελάχιστο οικονομικό κίνητρο για τους αρχαιότερους των υπαλλήλων. Συγχρόνως και από τις δύο πλευρές προβλέπεται μία τάση ενσωμάτωσης της πληθώρας των επιδομάτων, που χαρακτηρίζουν τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος ως επί το πλείστον, στο βασικό μισθό με την προϋπόθεση ότι ο τελευταίος θα συνδέεται με την αυστηρή περιγραφή της θέσης εργασίας και στο πλαίσιο της εξομοίωσης και της ορθολογικοποίησης των επιδομάτων.

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τα τυπικά ατομικά συμβόλαια αποτελούν δύο ακόμα στόχους στους οποίους επικεντρώνονται οι εκσυγχρονιστικές τάσεις όπως, τουλάχιστον, τις ερμηνεύει η εργοδοτική πλευρά. Όμως τα βασικά μειονεκτήματα των τελευταίων, δηλαδή η συχνά εμφανιζόμενη αδιαφάνεια και αυθαιρεσία, η καταστρατήγηση των αρχικώς συμφωνηθέντων σε επίπεδο κλάδου ή επιχειρησιακής μονάδας εκ μέρους της εργοδοσίας και, τέλος, η μη τήρηση της αρχής της αξιοκρατικής μεταχείρισης, καθιστούν προβληματική την εφαρμογή τους και δικαιολογούν απόλυτα τις ανησυχίες των εργαζόμενων και την αντίδραση των συνδικαλιστικών οργάνωσεων.

Στο έμμεσο μη μισθολογικό κόστος εργασίας (επιδόματα κοινωνικής φύσεως) δεν αναμένονται επιπτώσεις τουλάχιστον στην περίπτωση των οικογενειακών επιδομάτων. Αντίθετα η πίεση, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, για τη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών και η προβλεπόμενη μεγαλύτερη συμμετοχή των πρόσθετων αμοιβών στις δαπάνες προσωπικού, ωθούν στη μείωση της εργοδοτικής εισφοράς στις δαπάνες σύνταξης και υγείας. Τα παραινύσματα αλλά και η ανάγκη παροχής ενός ελάχιστου επιπέδου κοινωνικής προστασίας (σύνταξη, υγεία, πρόνοια) θα δώσουν πρόσθετη έμφαση στην πρόταση της ΟΤΟΕ για ένα ενιαίο φορέα συντάξεων ο οποίος θα συνδυάζει το αναδιανεμητικό και το κεφαλαιοποιητικό σύστημα, ώστε και να καλύπτει θέματα κοινωνικής αλληλεγγύης και να αντιμετωπίζει το πρόβλημα του λειτουργικού κόστους στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Επί πλέον θα πρέπει να τονισθεί ότι τα πρόσθετα προγράμματα ασφάλισης του προσωπικού δεν αποτελούν μέρος των μη μισθολογικών αποδοχών των υπαλλήλων αλλά, αντίθετα, ανήκουν στην κατηγορία των πρόσθετων αμοιβών.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι με τα νέα δεδομένα, και σύμφωνα με την εργοδοτική πλευρά οι πρόσθετες αμοιβές μεταβλητού χαρακτήρα θα έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στο σύστημα αμοιβής. Θα υπάρξει μεγαλύτερη πίεση, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού, για την άσκηση διαφοροποιημένης πολιτικής στις εσωτερικές αυξήσεις των τραπεζών, μια πολιτική μισθών που ήδη έχει αρχίσει να γίνεται εμφανής τα τελευταία χρόνια<sup>47</sup>. Οι εργαζόμενοι και τα συνδικαλιστικά τους όργανα, όπως και η ΟΤΟΕ, δεν αγνοούν αυτή την τάση αλλά, δεδομένων των προβλημάτων που παρουσιάζουν τα συστήματα ατομικής αξιολόγησης (merit factor) και το ατομικό πριμ παραγωγικότητας, δίνουν έμφαση στον περιορισμένο (συμπληρωματικό) ρόλο των Π.Α. και στις προϋποθέσεις εφαρμογής τους. Οι τελευταίες συνδέονται με τον προσδιορισμό μετρήσιμων και αντικειμενικών κριτηρίων και διαδικασιών οι οποίες πρέπει να επικεντρώνονται στα συλλογικά πριμ παραγωγικότητας. Στην περίπτωση αυτή το σύστημα των Π.Α. θα πρέπει να βασίζεται στη ρεαλιστική στοχοθεσία εκ μέρους της τράπεζας, η οποία θα συνδέεται είτε με a priori προσδιορισμένους στόχους είτε με τις εξελίξεις βασικών μεγεθών του ισολογισμού.

Συμπερασματικά, στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας και των εκσυγχρονιστικών εξελίξεων, όπου πρωταγωνιστικό ρόλο θα παίξει ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι εργαζόμενοι και το συνδικαλιστικό όργανο του κλάδου καλούνται να λειτουργήσουν και να παρέμβουν προς την κατεύθυνση που θα τους επιτρέψει να διασφαλίσουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά και στοιχεία του συστήματος αμοιβών:

α) Αντικειμενικότητα του συστήματος προσλήψεων και περιγραφή των θέσεων εργασίας με την ενεργό συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργάνων.

β) Διατήρηση του ισχύοντος ενιαίου μισθολογίου με ενσωμάτωση κάποιων επιδομάτων και, κυρίως, βελτίωση των βασικών μισθών οι αυξήσεις των οποίων θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να συμπεριλαμβάνουν τις αντίστοιχες αυξήσεις του κόστους διαβίωσης, του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος κατά κεφαλή σε πραγματικές τιμές και, τέλος, της προστιθέμενης αξίας ή κερδοφορίας του κλάδου.

γ) Έμφαση στη συμπληρωματική φύση των πρόσθετων αμοιβών σε σχέση με τις τακτικές αποδοχές. Οι πρώτες θα πρέπει να αντανakλούν μόνο τη σχετική θέση της τράπεζας στις εξελίξεις του κλάδου.

δ) Διαφάνεια των κριτηρίων συλλογικής απόδοσης (ποσοτικοί/ποιοτικοί δείκτες) ή δεικτών μέτρησης της παραγωγικότητας σε επίπεδο μονάδας (πολυπαραγοντικός δείκτης) και αποδοχή τους από το προσωπικό ή την αντίστοιχη συνδικαλιστική οργάνωση σε επιχειρησιακό επίπεδο.

ε) Διατήρηση της ισχύος της συλλογικής σύμβασης του κλάδου με αντίστοιχη απόρριψη των ατομικών συμβολαίων και αποδοχή των επί μέρους επιχειρησιακών συμβάσεων εφ' όσον οι τελευταίες βελτιώνουν, σε σχέση με την υφιστάμενη κλαδική, τις αποδοχές των εργαζόμενων.

## 2. ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1 Οι όροι απελευθέρωση, απορρύθμιση, αγοροποίηση πρόκειται να χαρακτηρίσουν τη μορφή του τραπεζικού ανταγωνισμού και στον ελληνικό χώρο και προς το 2000.

2 Βλέπε αφιέρωμα Οικονομικού Ταχυδρόμου στις 24/11/94 (Φ.47, 2116, σελ. 77-82) με τίτλο "Διεθνικές Εταιρίες".

3 Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, ιδιωτικές ελληνικές και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

4 Για μια λεπτομερή και συμπληρωματική παρουσίαση των κατηγοριών που συνθέτουν τα συστήματα αμοιβών στον κλάδο και δη των πρόσθετων αμοιβών, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται επίσης στη μελέτη του ΙΝ.Ε./ΟΤΟΕ (1996).

5 Οι αλλαγές αυτές είναι κοινές για όλους τους τομείς και κλάδους της ελληνικής οικονομίας και αναφέρονται διεξοδικά στον Παπαηλία, κ.ά. (1994).

6 Ειδικά στην περίπτωση της Αγροτικής Τράπεζας. Στις άλλες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος υπάρχει σχετική ελευθερία.

7 Σημειώνεται ότι σύμφωνα με τον Ν. 1876/90 οι ΣΣΕ που υπογράφονται μεταξύ ΟΤΟΕ και τραπεζών που μετέχουν στην Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, καλύπτοντας το 70% των εργαζόμενων στον κλάδο, επεκτείνονται αυτόματα και ισχύουν για όλες τις τράπεζες.

8 Ν. 1473/84, 1731/87, 1876/90, 1892/90 και Ν. 2224/94.

9 Για μία ανάλυση των προσαρμογών που πραγματοποιήθηκαν από τον παράγοντα εργατική νομοθεσία, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται στον Κασκαρέλη (1990), Παπαηλία, κ.ά. (1994).

10 Σύμφωνα με προγραμματικές αποφάσεις της ΟΤΟΕ (23ο Συνέδριο) διεκδικούνται αυξήσεις έναντι του πληθωρισμού, της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας των τραπεζών.

11 Ν. 1702/90, 1976/91 και 2084/92.

12 Η κοινωνική ασφάλιση κατοχυρώνεται από το Κράτος Ν. 1702/90, 1976/91, 2084/92. Η Ομοσπονδία όμως μπορεί να έχει το δικό της λόγο για τους νόμους αυτούς από μόνη της ή από κοινού με τη ΓΣΕΕ.

13 Στην πρόσφατη ΣΣΕ ('94-'95) το περιεχόμενο των διεκδικήσεων διευρύνθηκε σημαντικά (Παρατηρητήριο απασχόλησης, εκπαίδευση, έρευνα) και σε επίπεδο κλάδου.

14 Για μια πληρέστερη κατανόηση των διάφορων θεωριών του ανθρώπινου κεφαλαίου και για τη σχέση τους με τις αυξήσεις που παρατηρούνται στα επίπεδα των πραγματικών αποδοχών των εργαζόμενων, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται στους Baker, Gibbs και Holmstrom (1994).

15 Άρθρα του μόνιμου Συνεργάτη του Οικονομικού Ταχυδρόμου, Δ. Στεργίου (ΟΤ, Φ. 47 (2116) 24/11/94).

16 IDS (1985).

17 Στη Μ. Βρετανία οι ελάχιστες αυτές αποδοχές που ορίζονται από τις τράπεζες που ακολουθούν το σύστημα της αξιολογικής αμοιβής λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις οριζόμενες από τις ΣΣΕ του κλάδου στη Χώρα αυτή ελάχιστες αποδοχές.

18 Στα τελευταία χρόνια οι έρευνες εταιριών όπως της ICAP, της Hay Group, της KPMG και άλλων εταιριών είναι αρκετά συχνές.

19 Σύμφωνα με την επικρατούσα αγγλοσαξωνική ορολογία, οι πρόσθετες αυτές αμοιβές έχουν σχέση με την "pool plans funding formula" παρά με την προσέγγιση "budget-based". Βλέπε Holthausen, κ.ά. (1995, σελ. 33).

20 ΟΤΟΕ (1991).

21 Μέρος I, II και III.

22 Βλέπε μεταξύ άλλων Καρούζος (1995), Consensus Forecasts (1995), Παπαηλίας, κ.ά. (1994 κεφ. 4ο), Ναυτεμπορική (1995α).

23 ΟΤΟΕ (1991).

24 ΟΤΟΕ (1991).

25 Για μια λεπτομερή περιγραφή των χαρακτηριστικών στοιχείων της αγοράς εργασίας αλλά και των συστημάτων αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται στις Χ-Μ της Ε.Ε., στις Η.Π.Α. και στην Ιαπωνία ο αναγνώστης παραπέμπεται στους Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993), Παπαηλίας, κ.ά. (1994).

26 Οι επιπτώσεις του εκσυγχρονισμού στην απασχόληση εξετάζονται στα επόμενα μέρη της παρουσιαζόμενης μελέτης.

27 Οι διαπιστώσεις αυτές δεν είναι αποκλειστικά δικές μας. Υπάρχει η σχετική μαρτυρία από χώρες που ήδη δέχθηκαν στον τραπεζικό κλάδο τους το πρώτο κύμα των επιπτώσεων του εκσυγχρονισμού. Βλέπε πρακτικά συνεδρίων τραπεζοϋπαλλήλων διάφορων χωρών που δημοσίευσε η ΟΤΟΕ το 1991.

28 Οι εκδόσεις περιοδικών όπως, το Journal of Accounting and Economics, το Quarterly Journal of Economics και πολλών ελληνικών του τραπεζικού και άλλου χώρου - (IOBE) συχνά αναφέρονται στην περίπτωση της αποδοχής των απολύσεων για την επίτευξη της χαμένης ανταγωνιστικότητας.

29 Απόψεις συνδικαλιστικών οργάνων σε αντίστοιχα διεθνή συνέδρια στην έκδοση της ΟΤΟΕ το 1991.

30 Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 έχει αρχίσει έντονος προβληματισμός αναφορικά με τη σύνδεση αμοιβών και παραγωγικότητας (Ζαχαρέας 1987, Ζήγγρας 1984, Σταυριδής 1987) λόγω της εισόδου της χώρας στην ΕΟΚ. Σήμερα, η ενοποίηση των αγορών αλλά και ο διεθνής περίγυρος (απελευθέρωση εξωτ. εμπορίου, Συμφωνίες Maastricht και GATT, πτώση υπαρκτού σοσιαλισμού) προβάλλονται ως οι κύριες αιτίες επαναφοράς του προβληματισμού αυτού στο προσκήνιο.

31 Για μια αναλυτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου που διέπει συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Χώρα μας, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται στην Γεωργακοπούλου (1995, σελ. 157-180 και αλλού).

32 Βλέπε μεταξύ άλλων Δημητρίου (1991), Baker-Gibbs-Holmstrom (1994).

33 Holtzer, κ.ά. (1991) Ritter και Taylor (1993), Rebitzer και Taylor (1995).

34 Το σύστημα της αξιολογικής αμοιβής που ακολουθείται από τράπεζες στο Η.Β. υπάρχει στις σχετικές δημοσιεύσεις του IDS (1985). Για την περίπτωση των Αμερικάνικων τραπεζών ο εντοπισμός αυτός είναι έμμεσος (δημοσιεύσεις των Barro-Barro (1990), Clinch-Magliolo (1993), Huddart (1994), Jensen-Murphy (1990), πληροφορίες στη City Bank στη Χώρα μας).

35 Ο απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο αποτελούν “αγαθές δηλώσεις και προθέσεις” και όχι φυσικά συγκεκριμένες επιλογές και αναγκαίες δεσμεύσεις. Δεν παύουν όμως να αποκαλύπτουν, τις συσσωρευμένες από περασμένες διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους, υποβόσκουσες επιθυμίες.

36 Σύμφωνα με στοιχεία της ΟΤΟΕ (βλέπε Καλύβης, 1995, σελ. 139) η πραγματική μέση αποδοτικότητα ανά υπάλληλο αυξήθηκε στην περίοδο 1988-1992 κατά 35,3% ενώ οι πραγματικές αμοιβές μειώθηκαν κατά 8,9%.

37 Για τις απόψεις αυτές καθώς και για τα υπάρχοντα προβλήματα στα οικονομικά των ασφαλιστικών οργανισμών, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται στα πρακτικά ενός συνεδρίου που οργάνωσε η ΑΤΕ το 1989 με θέμα: “Κινητοποίηση αποταμιεύσεων και κοινωνική προστασία”.

38 Βλέπε εφημερίδα Ναυτεμπορική (1995B): “Συνταξιοδοτικά ταμεία: Καθυστέρηση στις ελπίδες των ιταλικών τραπεζών και ασφαλιστικών εταιριών”.

39 Για παράδειγμα ανάθεση σε θεσμικούς επενδυτές της αξιοποίησης ορισμένου μέρους των αποθεματικών του ενιαίου φορέα σύνταξης.

40 Ανάλυση χρέους προς την : Αγροτική 538,0 δισ. δρχ., ΕΤΒΑ 360,0 δισ. δρχ., Κτηματική 30,0 δισ. δρχ., ΤτΕ 3121,0 δισ. δρχ., Κρήτης 120,0 δισ. δρχ., Χρέη Πειραιϊκής Πατραϊκής προς την ΕΤΕ 70 δισ. δρχ.. Τα στοιχεία αυτά επιμελώς αναφέρονται στον Οικονομικό Ταχυδρόμο στις 12/10/95, σελ. 28. Δεν είναι αποκλειστικά δικά σας, Ο/Τ, Φ. 41 (2162).

41 Βλέπε και ΟΤΟΕ (1991).

42 Για λεπτομερή ανάλυση των πρόσθετων αμοιβών ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης παραπέμπεται στην μελέτη της ΙΝ.Ε/ΟΤΟΕ (1996).

43 Η μέθοδος καλείται περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων στη διεθνή βιβλιογραφία.

44 Βεβαίως εδώ δεν γίνεται αναφορά στα προβλήματα και στις παρενέργειες που προέκυψαν από την εφαρμογή του πριμ αυτού. Γι' αυτά βλέπε Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993, σελίς 157).

45 Όπως ορίζεται από το Hay Group.

46 Επενδύσεις με μακροπρόθεσμη απόδοση.

47 Βλέπε Καλύβης (1995 σελ. 138).

### 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Α.Τ.Ε. (1989), Κινητοποίηση αποταμιεύσεων και κοινωνική προστασία. Πρακτικά Διεθνούς Σεμιναρίου Εμπειρογνομώνων που διοργάνωσε η ΑΤΕ με τον ΟΟΣΑ στις 11-12 Δεκεμβρίου 1987. Αθήνα.

2. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Β. και ΚΟΥΖΗΣ Γ. (1993), Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας. Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής. Ο ρόλος της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Ινστιτούτο Εργασίας ΙΝ.Ε Γ.Σ.Ε.Ε. Αθήνα.

3. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Β. (1995), Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις. Έκδοση ΙΝ.Ε/ΟΤΟΕ. Αθήνα.

4. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Κ. (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη. Γαλαίος, Αθήνα.

5. ΖΑΧΑΡΕΑΣ, Α. (1987), “Η σύνδεση των μισθών με την παραγωγικότητα και η αυτοτελής καθοριστική θέση των συνδικάτων”, Ο/Τ, Φ. 42 (1745), 15/10/87, σελ. 34-40.

6. ΖΗΓΡΑΣ, Τ.Ι. (1984), “Τα διάφορα συστήματα αμοιβής της εργασίας”, Ο/Τ, Φ. 44 (1591), 1/11/84, σελ. 51-52.

7. IN.E/ΟΤΟΕ (1996), Πολιτικές και συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο. Υπό έκδοση μελέτη. Αθήνα.

8. ΚΑΛΥΒΗΣ, Α. (1995), "Η εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων στις τράπεζες στην Ελλάδα την περίοδο 1984-1995". Εισήγηση ΑΦΕΤΤ Κοινωνικός διάλογος και νέες τεχνολογίες, σελ. 133-143. Έκδοση ΙΝ.Ε/ΟΤΟΕ, Αθήνα.

9. ΚΑΡΟΥΖΟΣ, Γ. (1995), "Η διαμόρφωση των μισθών κλειδί για την καταπολέμηση της ανεργίας", Εφημερίδα Κέρδος 1/1/95.

10. ΚΑΣΚΑΡΕΛΗΣ, Γ. (1990), Η Ευρώπη των Δώδεκα. Έκδοση Συλλόγου Υπαλλήλων Τράπεζας Ελλάδος. Αθήνα.

11. ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ (1995α), "Ο δεκάλογος της απασχόλησης" 12/3/95.

12. ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ (1995β), "Συνταξιοδοτικά ταμεία: Καθυστέρηση στις ελπίδες των ιταλικών τραπεζών και ασφαλιστικών εταιριών", 11/4/95.

13. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ (Ο/Τ 1994), "Διεθνικές Εταιρίες: Οι ξένες τράπεζες στην Ελλάδα", Φ. 47 (2116), 24/11/94.

14. ΟΤΟΕ (1991), Οι εργαζόμενοι του χρηματοπιστωτικού τομέα μπροστά στο 2000. Η διεθνής διάσταση. Αθήνα.

15. ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ, Β. ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ, Γ. ΒΛΑΝΤΗΣ, Α., ΜΠΑΛΟΥΡΔΟΣ, Δ. και Γ. ΣΑΠΟΥΝΑΣ (1994), Παραγωγικότητα και αμοιβή εργασίας: Η πρακτική στην Ελλάδα και η διεθνής εμπειρία. Υπό έκδοση μελέτη. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.

16. ΣΤΑΥΡΙΔΗΣ, Δ. (1987), "Η σύνδεση αμοιβών - παραγωγικότητας και πλαίσια εφαρμογής της", Ο/Τ, Φ. 39 (1742), 24/9/87.

17. ΣΤΕΡΓΙΟΥ, Δ. (1994), "Οι διεθνικές τράπεζες: Η πραγματική υπεροχή", Ο/Τ, Φ. 47 (2116), 24/11/94.

B. ΞΕΝΗ

18. BAKER, G., GIBBS, M. και B. HOLMSTROM (1994), "The wage policy of a firm", The Quarterly Journal of Economics, vol: 109, November, Issue 4, σελ. 921-955.

19. BARRO J.R. και R.J. BARRO (1990), "Pay, Performance and Turnover of Bank CEOs", Journal of Labor Economics, vol: 8, No 4, October, σελ. 448-481.

20. CLINCH, G. και J. MAGLIOLO (1993), "CEO compensation and components of earnings in bank holding companies", Journal of Accounting and Economics, vol: 16, σελ. 241-272.

21. CONSENSUS FORECASTS (1995), "Αυξημένοι μισθοί απορροφούν τα κέρδη της βρετανικής παραγωγικότητας", Ναυτεμπορική (διπλή αποκλειστικότητα), 24/1/95.

22. HOLTTHAUSEN, R.W., LARCKER, D.F. και R.G. SLOAN (1995), "Annual bonus schemes and the manipulation of earnings", Journal of Accounting and Economics, Vol: 19, No 1, σελ. 29-74.

23. HOLTZER, H., KATZ, L.F. και KRUEGER, A.B. (1991), "Job queues and wages", Quarterly Journal of Economics, vol: 106, σελ. 739-768.

24. HUDDART, S. (1994), "Employee stock options", Journal of Accounting and Economics, Vol: 18, No 2, σελ. 207-232.

25. JENSEN M. και K. MURPHY (1990), "Performance pay and top-management incentives", Journal of Political Economy, Vol: 98, σελ. 225-264.

26. IDS (1985), The Merit factor - Rewarding individual performance. Top Pay Unit, London.

27. LUFT, J. (1994), "Bonus and penalty incentives. Contract choice by employees", Journal of Accounting and Economics, Vol: 18, No 2, σελ. 181-206.

28. REBITZER, J.B. και L.J. TAYLOR (1995), "The consequences of minimum wage laws. Some new theoretical ideas", Journal of Public Economics, Vol: 56, σελ. 245-255.

29. RITTER, J.A. και L.J. TAYLOR (1993), "Workers as creditors: Performance bonds and efficiency wages", American Economic Review, Vol: 84, σελ. 694-704.



30. STIGLER G. (1946), "The economics of minimum wage legislation" American Economic Review, Vol: 36, σελ. 358-365.

#### 4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

##### ΕΡΕΥΝΑ ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

"Στρατηγικές Τεχνολογικού Εκσυγχρονισμού των Ελληνικών Τραπεζών.

Επιπτώσεις στην απασχόληση και στο περιεχόμενο της εργασίας".

##### ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ: Γ. Βαφειάδης - Γ. Σαπουνάς

##### ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

1. Για τον προσδιορισμό των τακτικών αποδοχών προσωπικού ακολουθείτε το Ενιαίο Μισθολόγιο;

1.1. Εάν ναι, συμπληρώστε τις ερωτήσεις 2, 3, 4 και 6.

1.2. Εάν όχι, πώς προσδιορίζονται οι αποδοχές αυτές;

Παρακαλούμε, συμπληρώστε και τις ερωτήσεις 3, 5 και 6.

2. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι επιπτώσεις του επιχειρούμενου εκσυγχρονισμού στους βασικούς μισθούς των κλιμακίων του Ενιαίου Μισθολογίου;

2.1. Θα παραμείνουν αμετάβλητοι;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2.2. Πρόκειται να αυξηθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2.2.1. Εάν πρόκειται να αυξηθούν, κρίνετε σκόπιμη την ταυτόχρονη μείωση του αριθμού των κλιμακίων στο Ενιαίο Μισθολόγιο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2.2.2. Κρίνετε σκόπιμη τη χρονική επιβράδυνση στην αλλαγή από κλιμάκιο σε κλιμάκιο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι επιπτώσεις του εκσυγχρονισμού στην εξέλιξη των επιδομάτων και παροχών κοινωνικού χαρακτήρα (π.χ. οικογενειακά επιδόματα, ασφαλιστικές εισφορές);

3.1. Θα παραμείνουν αμετάβλητα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.2. Πρόκειται να αυξηθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.2.1. Εάν ναι, νομίζετε ότι η αύξηση αυτή πρόκειται να προέλθει από την αύξηση των οικογενειακών επιδομάτων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.2.2. Πρόκειται να προέλθει από αυξημένη εισφορά των εργοδοτών στην κοινωνική ασφάλιση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.3.3. Πρόκειται να προέλθει από αυξημένη εισφορά των εργαζομένων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Ποια είναι η γνώμη σας αναφορικά με τη μελλοντική εξέλιξη των επιδομάτων στην τράπεζά σας ενόψει του εκσυγχρονισμού;

(Τα επιδόματα αυτά καθορίζονται στο τέλος του ερωτηματολογίου).

4.1. Πρόκειται να καταργηθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4.1.1. Εάν ναι, ποια εσείς θεωρείτε ως υποψήφια;

Παρακαλούμε αναφέρατε.

4.2. Πρόκειται να αντικατασταθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4.2.1. Εάν ναι, ποια νομίζετε;

4.3. Βλέπετε να ενσωματώνονται στους βασικούς μισθούς των κλιμακίων στο Ενιαίο

Μισθολόγιο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4.3.1. Εάν ναι, ποια;

4.4. Νομίζετε ότι μπορούν να προκύψουν νέα επιδόματα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4.4.1. Εάν ναι, ποια θεωρείτε ως πιθανά;

5. Ποια είναι η γνώμη σας για τη μελλοντική εξέλιξη των πρόσθετων ανταμοιβών στην Τράπεζά σας ενόψει του εκσυγχρονισμού της;

5.1. Πρόκειται να καταργηθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5.1.1. Εάν ναι ποιες ανταμοιβές θεωρείτε ως υποψήφιες; Παρακαλούμε αναφέρατε

5.2. Πρόκειται να αντικατασταθούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5.2.1. Εάν ναι ποιες;

5.3. Βλέπετε να ενσωματώνονται στις τακτικές αποδοχές;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5.3.1. Εάν ναι, ποιες ανταμοιβές;

5.4. Νομίζετε ότι μπορούν να προκύψουν νέες, πρόσθετες ανταμοιβές;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5.4.1. Εάν ναι, ποιές νομίζετε ως πιθανές;

6. Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού, πώς προβλέπεται να καθορίζονται κύρια οι μισθοί στην Τράπεζά σας;

6.1. Από την κλαδική σύμβαση εργασίας;

6.2. Από την επιχειρησιακή σύμβαση;

6.3. Από ελεύθερη ατομική διαπραγμάτευση;

6.4. Από τον συνδυασμό των περιπτώσεων 1, 2 και 3;

6.5. Από το συνδυασμό των περιπτώσεων 1 και 2;

6.6. Από το συνδυασμό 1 και 3;

6.7. Από το συνδυασμό 2 και 3;

## 5. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ

#### ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΘΗΚΑΝ ΑΠΟ

#### ΤΙΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ & ΟΤΟΕ

##### Επίδομα θέσης ή ευθύνης

— Γενικής Διεύθυνσης, Διευθυντών, Υποδιευθυντών

— Προϊσταμένων, αναπληρωτών Τμημάτων Κεντρικής Διεύθυνσης

— Προϊσταμένων, αναπληρωτών υποκαταστημάτων και θυρίδων

— Ελεγκτών

— Οικονομικών επιθεωρητών

— Έξοδα παραστάσεων θέσεων.

##### Επίδομα βαθμού

— Οργανικοί Διευθυντές

— Οργανικοί Υποδιευθυντές

— Τμηματάρχης Α'

— Τμηματάρχης Β', κ.λπ.

##### Επίδομα ειδικών προσόντων

— Πτυχίο ΑΕΙ, ΜΑ, Ph. D

— Ξένης γλώσσας.

## Επίδομα συνθηκών εργασίας

- Νυκτερινής εργασίας
- Παραμεθορίων περιοχών
- Τουριστικό
- Θερμάνσεως
- Ανθυγιεινό.

## Επίδομα επιτελούμενων δραστηριοτήτων

- Διαχειριστικό (Ταμίες, Tellers συναλλάγματος, δραχμών on line κ.λπ.).
- Γραμματέων
- Οπλοφορίας (ασφάλειας)
- Φρουρών Διοίκησης
- Γραφείο συμψηφισμού
- Πρόσθετων αστυφυλάκων
- Εξειδικευμένης εργασίας (στελέχη εκπαίδευσης, μηχανής, οργάνωσης, επιθεώρησης, μελετών, ανάλυσης πίστωσης, νομικών και τεχνικών υπηρεσιών κ.λπ.)
- Οδηγών
- Τηλεφωνικού κέντρου
- Χειριστών μικροϋπολογιστών (και τερματικών εισαγωγής και λήψης στοιχείων Kienzle, Philips, IBM, κ.λπ.).

## Επίδομα συλλογικής απόδοσης

- Ισολογισμού τράπεζας
- Ισολογισμού θυγατρικών εταιριών.

## Άλλα επιδόματα

- Έξοδα εστίασεως υπαλλήλων κινητών καταστημάτων
- Έξοδα κίνησης
- Ενδυμασίες βοηθητικού προσωπικού
- Παιδική μέριμνα
- Κατασκηνωτικό.